

Návrh optimalizace adaptačního procesu nového zaměstnance ve výrobě ve vybrané společnosti

Bc. Tomáš Červinka

Diplomová práce
2019



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: 2018/2019

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Tomáš Červinka**
Osobní číslo: **M17887**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Návrh optimalizace adaptačního procesu nového zaměstnance ve výrobě ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky vztahující se k analýze a optimalizaci procesního řízení a zlepšování procesů.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav adaptačního procesu zaměstnance ve výrobě.
- Vypracujte návrh projektu na optimalizaci stávajícího procesu adaptace zaměstnance ve výrobě.
- Zhodnoťte navrhované řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 928 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
FIŠER, Roman. Procesní řízení pro manažery: jak zařídit, aby lidé věděli, chtěli, uměli i mohli. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-5038-5.
NOE, Raymond A, John R HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M WRIGHT. Fundamentals of human resource management. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education, 2018, 464 s. ISBN 978-1-259-92185-8.
ROTHER, Mike. Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results. New York: McGraw Hill, 2010, 306 s. ISBN 978-0071635233.
ŘEPA, Václav. Procesně řízená organizace. Praha: Grada, 2012, 304 s. ISBN 978-80-247-4128-4.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Macurová, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: **14. prosince 2018**
Termín odevzdání diplomové práce: **16. dubna 2019**

Ve Zlíně dne 14. prosince 2018

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Ing. Felicitá Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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/bakalářské 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 s přípoštl-í 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/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 použítou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně dne 15.4.2019

Jméno a příjmení: Bc. Tomáš Červinka

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá analýzou procesu adaptace nového zaměstnance ve výrobě a návrhem optimalizace tohoto procesu. Smyslem teoretické části je zpracovat poznatky vztahující se k problematice nastavení a průběhu adaptace a provést literární rešerši v oblasti řízení a optimalizace procesů a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. Záměrem praktické části je popsat a analyzovat současný adaptační proces, na základě výsledků identifikovat úzká místa, chybějící či slabé prvky procesu, popsat metodiku současného procesu a následně zpracovat projekt na optimalizaci procesu, navrhnout novou strukturu procesu, metodiku, interakce pracovníků, vypočítat procesní a časovou úsporu a zhodnotit efektivitu nápravných opatření.

Klíčová slova: optimalizace procesu, adaptační proces, procesní mapa, procesní analýza.

ABSTRACT

This diploma thesis deals with the analysis of the new production employee adaptation process and following optimization suggestions of analyzed process. The purpose of theoretical part is to process findings related to the adaptation process course and setting-up and to realize literary research in the field of process management and optimization. From findings researched then determine the theoretical basis for processing the practical part. The aim of practical part is to describe and analyze the current state of adaptation process, identify bottlenecks, weak elements and methodology of the process and then, based on the results, to create a project to optimize the process, suggest a new process structure and to calculate costs and time saving. Then, according to collected data, assess the effectiveness of corrective actions and state key recommendations for implementation and continuous improvement of the process.

Keywords: process optimization, adaptation process, process maps, process analysis.

Touto cestou bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce *Ing. Lucii Macurové, Ph.D.* za odborné vedení, cenné rady, vstřícný a přátelský přístup.

Dále chci poděkovat specialistům personální divize vybrané společnosti a celému projektovému týmu za poskytnutí informací, dat a podkladů, které pomohly k vypracování mé diplomové práce. Velmi si cením přátelského přístupu, věnovaného času, připomínek a konzultací.

Děkuji také své *rodině a partnerce* za trpělivost a podporu během celého studia i závěrečných zkoušek.

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 OPTIMALIZACE PROCESU	12
1.1 PRŮMYSLOVÉ INŽENÝRSTVÍ	12
1.2 TRENDY PI.....	13
1.2.1 Metody PI.....	15
1.3 ZVYŠOVÁNÍ VÝKONNOSTI Z POHLEDU PI.....	17
1.4 PROCESNÍ ŘÍZENÍ.....	18
1.4.1 Proces	18
1.4.2 Procesní analýza.....	18
1.5 OPTIMALIZACE PROCESU	19
1.5.1 Popis procesu	20
1.5.2 Ověření správnosti procesního modelu.....	20
1.5.3 Změnové řízení procesních modelů	21
1.5.4 Simulace procesních změn	21
1.5.5 Měření výkonnosti nápravných opatření.....	21
1.5.6 Implementace změn a řízení procesů pomocí digitálních technologií	22
2 ADAPTAČNÍ PROCES	23
2.1 ZÍSKÁVÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	23
2.1.1 Výběr pracovníků.....	24
2.1.2 Vznik potřeby obsazení pracovního místa	24
2.1.3 Tvorba a popis pracovního místa	24
2.1.4 Definování požadavků	25
2.1.5 Výběr pracovníků.....	26
2.2 METODY OBSAZOVÁNÍ PRACOVNÍ POZICE	27
2.2.1 Doporučení stávajících zaměstnanců	28
2.3 ZDROJE NÁBORU	28
2.3.1 Vnitřní zdroje	28
2.3.2 Vnější zdroje	29
2.4 ADAPTACE PRACOVNÍKŮ	30
2.4.1 Princip adaptace	30
2.4.2 Fáze adaptačního procesu	30
2.4.3 Roviny adaptačního procesu	32
2.5 ADAPTAČNÍ PROGRAM.....	33
2.5.1 Průběh procesu adaptace	34
2.5.2 Materiály pro pracovníky	35
2.5.3 Cíle adaptačního procesu	37
2.5.4 Řízení adaptačního procesu.....	38
2.5.5 Metodika adaptačního procesu dle objektu.....	38
2.5.6 Výsledek procesu adaptace	39
2.6 FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ	40
3 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI	42

II PRAKTICKÁ ČÁST	43
4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU	44
4.1.1 Historie společnosti	44
4.1.2 Společnost v číslech	45
4.2 PERSONÁLNÍ ODDĚLENÍ SPOLEČNOSTI	45
4.2.1 Činnost personálního oddělení	45
4.2.2 Struktura personálního oddělení	45
4.2.3 Klíčoví pracovníci ostatních oddělení z pohledu adaptačního procesu	46
5 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU SPOLEČNOSTI	49
5.1 VÝZNAM A POTŘEBA ADAPTACE	49
5.2 CÍLOVÉ SKUPINY ADAPTACE.....	50
5.3 SOUČASNÁ PODOBA ADAPTAČNÍHO PROCESU PRO VÝROBNÍ PRACOVNÍKY	52
5.3.1 Adaptační proces a jeho dílčí fáze (workflow)	53
5.3.2 Rozdělení adaptačního procesu	54
5.3.3 Metodika procesu a podklady pro realizaci	55
5.3.4 Entity v adaptačním procesu	55
5.3.5 Flowchart obecné fáze adaptačního procesu	58
5.3.6 Flowchart diferencované fáze adaptačního procesu	61
5.4 SLABÁ MÍSTA A PROBLÉMY SOUČASNÉHO PROCESU	66
5.5 CELKOVÉ NÁKLADY ADAPTAČNÍHO PROCESU	68
6 VÝPOČET EFEKTIVITY PROCESU	71
7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY	
 SOUČASNÉHO STAVU	72
8 PROJEKT NA OPTIMALIZACI PROCESU.....	73
8.1 POPIS PROJEKTU	73
8.2 NÁVRH OPTIMALIZOVANÉHO PROCESU	75
8.2.1 Východiska pro úpravu procesu.....	75
8.2.2 Návrh optimalizace obecné fáze adaptačního procesu.....	77
8.2.3 Návrh optimalizace diferencované fáze adaptačního procesu – brusič.....	80
8.3 NOVÁ METODIKA A ŘÍZENÍ PROCESU	83
8.3.1 Metodické podklady.....	83
8.4 SYSTÉMOVÉ ŘÍZENÍ PROCESU POMOCÍ NÁSTROJE TEAMGURU.....	84
9 PŘÍNOSY PROJEKTU	88
10 ANALÝZA RIZIK, REALIZOVATELNOST, DOPORUČENÍ.....	91
ZÁVĚR	93
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	95
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	99
SEZNAM OBRÁZKŮ	100
SEZNAM TABULEK.....	101
SEZNAM PŘÍLOH.....	102

ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat analýzou a popisem adaptačního procesu nového zaměstnance ve výrobě. V rámci mého tématu pracuji se dvěma vědeckými celky, a to řízení a optimalizace procesů a řízení lidských zdrojů, konkrétně oblast adaptace, onboardingu a retence nových zaměstnanců. V rámci své pracovní náplně pracuji na vývoji digitálních aplikací pro snadné řízení firem, automatizaci a jednoduchou vizualizaci procesů a výkonnosti. V současnosti vyvíjíme aplikaci pro jednoduché řízení procesů, zejména adaptace a onboardingu nových zaměstnanců, a mým osobním cílem je propojit zjištění a výsledky své diplomové práce s produktem, který připravuji.

Dnešní podoba pracovního trhu nedává zaměstnavatelům mnoho prostoru. S velmi nízkou nezaměstnaností a velkým množstvím poptávajících na trhu práce je retence neboli udržení zaměstnanců kritickým prvkem řízení lidských zdrojů. Pakliže je proces adaptace zvládnutý dobře, výrazně zvyšuje šanci na udržení klíčových zaměstnanců. Dnes se na trhu setkáváme s velmi rozdílnými přístupy k adaptaci zaměstnance. Můžeme nalézt organizace s velmi propracovaným procesem adaptace, se vším, co k němu patří, od správného nastavení procesu, přes důslednou kontrolu až po skvělý zážitek adaptovaného. Na druhé straně vidíme společnosti, které se adaptací zabývají velmi povrchně, většinou v rozsahu povinných školení daných zákonnými předpisy a rychlou orientací ve výrobě.

Svoji diplomovou práci budu realizovat ve vybrané společnosti ve Zlínském kraji. Společnost si z důvodu ochrany informací a korporátního know-how nepřála být v diplomové práci uvedena. Řadím ji do skupiny středních podniků s počtem okolo pěti set zaměstnanců. V rámci naší spolupráce zpracovávám podklady, které pro účely diplomové práce anonymizuji a budu řešit v teoretické rovině. Výstupy diplomové práce budou společností využity ke zlepšení současného adaptačního procesu.

Diplomová práce bude rozdělena na část teoretickou a praktickou. V rámci teoretické části je záměrem zpracovat poznatky vztahující se k problematice adaptačního procesu a provést literární rešerši v oblasti řízení a optimalizace procesů, a poté stanovit teoretická východiska pro zpracování praktické části. Záměrem praktické části je popsat a analyzovat současný adaptační proces, na základě výsledků identifikovat chybějící či slabé prvky procesu, popsat metodiku současného procesu a následně zpracovat projekt na optimalizaci procesu. Ke zpracování práce využiji odborné publikace, údaje poskytované prostřednictvím celosvětové komunikační sítě (internet) a interview a workshopy s pracovníky vybrané společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Práce je zaměřena na návrh optimalizace adaptačního procesu nového zaměstnance ve výrobě. Téma práce jsem vybral na základě zájmu o kombinaci oboru průmyslové inženýrství, se zaměřením na procesní řízení a oboru řízení lidských zdrojů. Práci budu realizovat v rámci vybrané společnosti ve Zlínském kraji. Klíčovými pracovníky pro analýzu jsou vedoucí pracovníci ve výrobě (mistr, vedoucí výroby), kteří se do procesu zapojují a specialisté personálního oddělení. Hlavním cílem projektu je snížení procesních časů a nákladů (kapitola 9) adaptačního procesu. Vedlejší cíle jsou úprava procesu, navržení metodiky, systému řízení a kontroly (kapitola 9).

Metody využití při zpracování práce dělím na teoretické, empirické a analytické.

Teoretické metody

- Abstrakce a konkretizace – abstrakce slouží k vytažení podstatných informací z celkového vjemu, konkretizace slouží k definování jevu v jasných podmínkách.
- Analýza a syntéza – tyto metody slouží k získání a studiu teoretických poznatků ve zkoumané oblasti.
- Indukce a dedukce – indukce je metoda využitá pro definování obecných závěrů na základě zjištěných poznatků, dedukce naopak k vyvození závěrů nových.

Empirické metody

- Pozorování – při této metodě se zaměřujeme na to, co vidíme a zaznamenáváme tato data k pozdější analýze. V této práci bylo využito časových studií, ergonomických pozorování a kontrola vizualizace.
- Dotazování – slouží především k zjištění informací, které nejsou zjevné. V rámci této metody jsem využil komunikaci s pracovníky, workshopy s klíčovými osobami v procesu, dotazování na současnou podobu procesu, jeho prvky, metodiku a způsoby měření.
- Srovnávání – v rámci srovnávání pracuji s různými ukazateli (fluktuační, procesní časy, dobré/špatné) při zjišťování shodných či rozdílných stránek u různých objektů či situací.

Analytické metody

- Interview – je využit v rámci konzultací s vybranými pracovníky.
- Workshop – pomocí metody moderací je využit v rámci analýz.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 OPTIMALIZACE PROCESU

Cílem optimalizace procesu je analyzovat stávající podnikový proces, popsat současný stav, navázané informace a entity do procesu vstupující, identifikovat úzká nebo kritická místa a navrhnout novou optimalizovanou podobu procesu, jak z pohledu efektivity a výkonnosti, tak z pohledu maximální jednoduchosti a snížení množství kritických míst.

1.1 Průmyslové inženýrství

Obor průmyslové inženýrství obecně hledá způsoby eliminace procesních ztrát, ať už ve výrobní oblasti nebo v administrativě. Přidaná hodnota, která vzniká produkcí lidí, strojů a procesů ve firmě je určujícím faktorem úspěšnosti na trhu produktů a služeb. Zákazníci volí produkty s vysokou přidanou hodnotou. Proto je klíčové eliminovat plýtvání ve výrobě a správně nastavit vazby mezi výrobními a administrativními procesy. (Chromjaková a Rajnoha, 2011, s. 14)

Mohu citovat H. B. Maynarda, který definoval průmyslové inženýrství takto:

„Průmyslové inženýrství je inženýrský přístup, aplikovaný na všechny faktory včetně lidského faktoru, přičemž klade důraz na výrobu a distribuci produktů a služeb.“ (Maynard, 2001, s. 32)

F. W. Taylor položil základy průmyslového inženýrství ve druhé polovině 19. století. Definoval pravidla vědeckého přístupu k výkonnosti v podniku s cílem zvýšení produktivity výroby, která přímo definuje efektivitu celého výrobního závodu. S využitím dvou parametrů, a to produktivita člověka a produktivita stroje došel k následujícímu zjištění: Výkon a jeho kvalita na sebemenším místě, procesu nebo pozici dramaticky ovlivňuje celý výsledek a celkovou produktivitu. Proto razil heslo, že nejdříve je třeba mít fungující systém, který produkuje výsledný produkt, jehož kvalita je zvyšována kvantitou. F. W. Taylora považujeme za zakladatele průmyslového inženýrství.

Mezi další významné osobnosti oboru řadíme také:

- Frank Gilberth – věnoval se oblasti pohybových studií na pracovišti
- Henry Gantt – orientoval se na optimalizaci procesu plánování a rozvrhování projektů
- Lillian Gilberth – byl průkopníkem v oblasti sledování člověka, působení pracovníka v pracovním systému a řízení růstu pracovníka

- Howard Emerson – působil v oblasti řízení kvality produktu a procesu, jeho úsilí bylo zaměřeno na oblast efektivního řízení kvality procesů a produktů

Pozice průmyslového inženýra nabývá v posledních letech na významu. S vývojem technologií pro plánování a řízení výroby se průmyslový inženýr stává mediátorem procesů, organizátorem vazeb mezi procesy v podniku a nositelem myšlenky optimalizace celého chodu společnosti. Kvalifikaci průmyslového inženýra ovlivňuje několik klíčových faktorů:

- Vývoj nových materiálů a produktová inovace;
- Neustálé rozšiřování automatizovaných výrobních technologií a systémů;
- Výrobní operace a s tím spojené logistické procesy, které se stávají čím dál více specializovanými;
- Životní cykly výrobních technologií jsou stále kratší a kratší;
- Vysoký tlak na životní prostředí, které radikálně ovlivňuje priority ve vazbě na výrobní procesy.

(Chromjaková a Rajnoha, 2011, s. 27)

Asijské země, zejména Japonsko, se historicky orientovaly na dosažení dokonalosti v každé oblasti jejich života. S touto filozofií vytvořili základy pro moderní průmyslové inženýrství. Od základů Toyota production system po totální průmyslové inženýrství, za využití:

- MURI (snížení neproduktivní operace);
- MURA (minimalizace nepravidelné operace);
- MUDA (odstranění operací, které nepřidávají hodnotu).

Jedním z klíčových prvků se také staly techniky snímkování, tedy podrobná analýza pracovního dne konkrétního pracovníka a následné separování lidské a strojové práce. (Yamashina, 2007)

1.2 Trendy PI

V dnešní době je průmyslový inženýr nositelem myšlenky zlepšování. Jeho hlavním úkolem je také motivovat spolupracovníky ke změně myšlení. Učí, jak správně přemýšlet o produkci, procesech a reakcích směrem ke zvyšování přidané hodnoty pro zákazníky. Potenciál zaměstnanců hraje klíčovou roli v prosazování veškerých změn, jeho úkolem je tedy v lidech potenciál ke zlepšení pozitivně probouzet.

Za klíčové znalosti průmyslové inženýra můžeme považovat:

- plánování a řízení projektů;
- technická a technologická příprava výroby;
- plánování a organizování výroby;
- organizace materiálových a informačních toků;
- řízení produktivity a procesů;
- analýza a měření práce, ergonomická stránka procesů;
- vývoj a implementace nových výrobních konceptů;
- strategické plánování;
- flexibilní řízení změn;
- finanční management.

(Chromjaková a Rajnoha, 2011, s. 31)

Nové trendy v oblasti průmyslového inženýrství můžeme směřovat do těchto čtyř základních oblastí:

- služby – průmyslové inženýrství proniká do služeb, například do oborů jako bankovníctví nebo nemocnice, či samotné administrativní sekce výrobních firem. Měření práce v administrativě a standardizace práce vytváří nové výzvy a přístupy k celé této oblasti;
- tvorba pracoviště a jeho ergonomie – rychlé pracovní tempo, standardizace produkce a zvyšování kvality přímo navazuje na správnou ergonomii pracoviště, bezpečnost pracovníka a balancování pracovní síly směrem k zátěži daného pracoviště;
- předvýrobní etapy a vývoj – správné vytvoření a projektování produkčního systému je klíčové pro úspěšnou produkci. Průmyslový inženýr má schopnosti vytvářet, opomíjet a optimalizovat navrhované výrobní řešení a proces ještě před spuštěním výroby;
- administrativa a průmyslové inženýrství reagují na aktuální vývoj podnikatelských systémů a nových požadavků. (Business Info, 2011, s. 4).

Průmyslové inženýrství reaguje na aktuální vývoj podnikatelských systémů a nových požadavků. Průmyslový inženýr musí disponovat znalostmi z různých oborů, a tyto umět skvěle propojovat do své činnosti. Z mnoha oborů poplatných zaměření průmyslového inženýra

můžeme uvést obory jako chemie, fyzika, řízení výrobních technologií, automatizace, robotizace, ergonomie nebo procesní řízení. Musí být také schopen dobře své znalosti komunikovat a transformovat do řeči pracovníků na různých vertikálně – horizontálních rovinách. Moderace, prezentace a interpersonální komunikace je nedílnou součástí skill-setu průmyslového inženýra.

Pronikání průmyslového inženýrství do administrativy je dáno mimo jiné obrovským množstvím informačních toků, přenášených informací, fyzických dokumentů a administrativní pracností. Tyto snižují efektivitu a produktivitu a způsobují velké plýtvání v administrativě.

Na to je přímo navázána oblast reportingu, controllingu, monitorování a měření aktuálních výkonů či výsledků zaměstnanců. Již nyní se zavádějí ve firmách systémy pro získávání zpětné vazby v reálném čase a následného operativního data-based rozhodování.

Role průmyslového inženýra bude tedy ležet ve výběru metod, které je vhodné pro danou situaci použít. Jinde úspěšný systém nemusí být aplikovatelný v rozdílné situaci. Průmyslový inženýr tedy bude muset originálně tvořit koncepty a uvažovat, jak zlepšovat procesy, tak, aby tvořil zisk. (Api.cz, ©2005-2014).

1.2.1 Metody PI

Průmyslové inženýrství pracuje s řadou metod a nástrojů použitelných v různých fázích návrhu výrobku, výrobního procesu, při jeho zavádění do výroby, zvyšování produktivity a při soustavném zlepšování firemních procesů. Štíhlá výroba (lean production) dnes nabývá na významu a je trendem ji zavádět ve většině moderních průmyslových podnicích.

Měkké metody PI jsou závislé na lidském faktoru. Tvrdé metody PI zase na správném využití dat a výpočtů nad nimi. Pro úspěšné zavádění metod je klíčová znalost zapojených pracovníků a také podpora vedení firmy a výkonného managementu. Manažeři musejí být nositelem změny a motivujícím prvkem. Pro řízení libovolného projektu je klíčové také znalost projektového řízení. Zavádění změn má téměř vždy charakter projektu, je tedy třeba je jako projekty řídit. Metody průmyslového inženýrství se chovají jako tvůrci přínosů (obsahují unikátní přístupy k řešení určité skupiny problémů). Jejich nejvýznamnějším rysem je schopnost spojovat základní metody do celků, zaměřených na zpravidla širší oblast problematiky podniku. (Badiru, 2005, s. 34).

Níže uvádím hlavní metody průmyslového inženýrství, mimo jiné klíčové pro úspěšnou realizaci mé projektové části práce:

- Jidoka

Principem je nepokračovat ve výrobě vadného produktu/chyby v proces, nápravu považují za rozsáhlé plýtvání.

- **Kaizen**

System trvalého zlepšování procesů. Stojí na snaze být každý den lepší pomocí drobných kroků a zlepšení.

- 5S

Klíčová metoda pro udržení pořádku na pracovišti, založená na školení a budování disciplíny u pracovníků.

- **Poka Yoke**

Zlepšování pomocí chybu-vzdornosti. Zabraňuje chybné výrobě, zranění a plýtvání. Je postavena na přecházení vzniku chyby.

- **Projektové řízení**

Metoda pro řízení a kontrolu projektů (komplexní soubor činností vedoucí k určitému cíli). Zvyšuje pravděpodobnost úspěšného dosažení cílů.

- **Moderace**

Metoda pro řízení workshopů, meetingů, jednání. Využívá interakce s účastníky.

- Six sigma

Koncepce řízení a uvažování k dosažení minima chyb a vysoké spolehlivosti procesů.

- **Standardizace**

Zavádění kvalitních praktik a metod jako standard pro další práci. Základní prvek úspěšného řízení a vyhodnocování.

- **Štíhlé procesy**

Snaha o zeštíhlení procesů, odstranění zbytečných prvků, plýtvání a operací nepřidávajících hodnotu.

- **Teorie omezení**

Metoda pro nalézání a odstraňování úzkých míst procesu nebo výroby. Umožňuje analyzovat proces, nalézt úzké místo a pomocí nástrojů PI jej odstranit.

- **Týmová práce**

Filozofie vytváření výrobních a nevýrobních týmů složených z různých pracovníků, která má za cíl zlepšit fungování a poskytnout skupině širokou znalostní bázi pro jejich know-how.

- **Vizuální řízení a vizualizace**

Metoda zviditelnění a jasného předání klíčových informací pomocí snadného vizuálního zpracování.

- **Ishikawa diagram**

Diagram rybí kosti, využívaný při zjišťování pravděpodobných příčin vzniku chyb v procesu nebo výrobě. Účelem je stanovení nejpravděpodobnější příčiny, kterou znázorňujeme v diagramu. (Poláková a Bobák, 2013, s. 24)

1.3 Zvyšování výkonnosti z pohledu PI

Trendem v současném stavu ekonomického a tržního prostředí je zvyšování konkurenceschopnosti. Jedním z faktorů konkurenceschopnosti je agilní operativní řízení procesů samotnými zaměstnanci, kteří mají přímou možnost ovlivnit proces, plánovat, rozvrhovat, dosahovat měřitelných výsledků a tím se učit a zlepšovat. Tento koloběh posunuje ekonomické subjekty kupředu, zvyšuje efektivitu, profesionalizaci pracovníků a schopnost adaptace na změnu. Obecně schopnost adaptace definuje míru přežití ekonomických subjektů v neustále se měnícím prostředí trhu.

Klíčovou roli ve zvyšování výkonnosti procesů hraje právě oblast lidských zdrojů, řízení lidí, motivace a rozvoj potenciálu. Zvyšuje se tlak na odstranění hranic mezi managementem, liniovými pracovníky a dílenskou pracovní silou. Organizace usilují o informační a procesní propojení těchto pracovních skupin. Konkurenceschopnost také zvyšuje propojení s vhodnými partnery a dodavateli technologií a služeb, kteří dodávají produkt přímo spjatý s konkrétními potřebami firem, tak, aby všechny subjekty zvyšovaly generovanou přidanou hodnotu. (Liker, 2007, s. 15)

1.4 Procesní řízení

Procesní řízení můžeme vyjádřit pomocí několika definic. Jedna definice se opírá o znalostní kapitál, správnou znalost procesů, měření, optimalizace a ověřování účinnosti transformačního procesu, dále neustálé zlepšování procesů (např. kaizen, DMAIC), kdy je zlepšování procesů a dosažení štíhlé organizace dlouhodobým kontinuálním cílem společnosti.

Z jiného pohledu je procesní řízení prostředkem ze zlepšování systému řízení zaměřeného na identifikaci příčin nežádoucích výsledků procesů, probíhajících vnitropodnikově i ve vnějším prostředí. Cílem je definovat pak změnu procesu, kdy výsledkem je odstranění procesů či prvků procesu nepřidávajících hodnotu. Hodnotový tok procesu by ve výsledku měl být štíhlý, bez zbytečného plýtvání a nepřipouštějící vznik nekvality.

Předmětem procesního přístupu není v první řadě snižování nákladů či headcountu, ale zvyšovat přidanou hodnotu na všech stupních pro interního i externího zákazníka. (Debnár, 2010, s. 37)

1.4.1 Proces

Proces definujeme jako soubor činností, které vyžadují jeden nebo více druhů vstupů, a tvoří tak výstup, který má pro zákazníka hodnotu. (Hammer a Champy, 1996, s. 7)

Další definicí může být tato: Podnikový proces je souhrnem činností, které transformují souhrn vstupů do souhrnu výstupů pro jiné uživatele nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje. (Řepa, 2007, s. 15)

Na proces můžeme nazírat také jako na strukturovaný sled navazujících činností popisujících hodnotový tok (postup tvorby přidané hodnoty) postupující tedy od jednoho vlastníka procesu (pracovníka) k dalšímu. Poskytují přitom měřitelnou službu nebo výrobek internímu nebo externímu zákazníkovi za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání zdrojů. (Monika Grasserová, 2008, s. 71)

1.4.2 Procesní analýza

Procesní analýza je postup dodržující určitou metodiku použitý k analýze pořadí pracovních operací, úkonů nebo milníků, zapojených entit, procesních časů a definovaných výstupů.

Důraz je kladen zejména na hladký tok práce a hledání úzkých míst, neproduktivních časů (čekání, transport, zbytečný pohyb). Při tvorbě procesní mapy nebo flowchartu procesu se využívá schématických značek. (Kavan 2002, s. 198)

Procesní analýza generuje následující výstupy:

- celkový čas neboli trvání procesu;
- činnosti, které v dané fázi musí proběhnout;
- metodika a standardy v procesu použité;
- účastníky a vlastníky procesu. (Pivodová, 2016, s.78)

Procesní analýza existuje v mnoha podobách. Ve své práci pracuji s procesní analýzou v rámci adaptačního procesu nového zaměstnance. Proto s procesní analýzou pracuji v kontextu toku pracovníka různými fázemi procesu, se zapojením různých entit, fyzických podkladů a procesních výstupů. Pro zjednodušení můžeme připodobnit ke standardní procesní analýze, kde entita prochází různými operacemi.

Během této analýzy postupně dochází k naplnění několika kroků:

- Předběžná studie;
- Analýza toku produktu (objektu);
- Záznam všech důležitých informací;
- Analýza současného stavu;
- Návrh zlepšení, implementace, zhodnocení a standardizace. (Pivodová, 2016, s. 64)

Ševčík a Konečný (2013, s. 27) uvádí, že podniky analyzují své procesy z různých důvodů:

- popsání procesů;
- řízení a automatizace procesů;
- zlepšování, optimalizace a redefinování procesů.

Pro realizaci analýzy procesů je možné využít různých metodik. Výběr metodiky by měl odpovídat specifikům firmy a potřebám procesu nebo projektu.

1.5 Optimalizace procesu

Na začátku optimalizace je vhodné sestavit procesní mapu a popsat kontext procesu, a to vazby, okolí, vstupy, výstupy, ukazatele, milníky a parametry. (Tuček a Tučková, 2009, s. 38)

Svozilová (2011, s. 147-148) uvádí, že pro správný postup mapování a popisu procesu je nutné provést úvodní sběr informací. Lze využít:

- pozorování a sledování;

- analýza dokumentace a písemných podkladů;
- interview s účastníky procesu a okolím;
- workshop s účastníky procesu.

Konkrétní postup je vhodné vybrat dle potřeby a situace organizace a procesu. Výstupem z analýzy by měl být popis procesu a procení mapa. Díky ní je jednodušší orientace a porozumění procesu.

Při vytváření procesních map doporučuje Svozilová (211, s 135-137) tento postup:

- vyberte vhodný typ diagramu;
- určete hranice a toky procesu;
- proved'te analýzu s pracovníky na stávající i budoucí procesy;
- odstraňte duplicitu a zbytečné kroky dle logické úvahy;
- proved'te verifikaci diagramu a opravte rozdílnosti;
- Proveďte větvení procesů dle logické návaznosti.

1.5.1 Popis procesu

Popis procesu je zaměřen na rozpad dílčích subprocesů, činnosti, milníky, události a vazby. Samotný popis procesu a znázornění procesní mapy vyžaduje logický a kreativní přístup. Procesy lze zachytit těmito způsoby:

- text;
- tabulky a grafy;
- grafické znázornění procesního modelu (flowchart, workflow). (Tuček, 2007, s. 24)

1.5.2 Ověření správnosti procesního modelu

Dle Šmídy (2007, s. 101) je ověření správnosti klíčový krok, který spočívá v kontrole vazeb a návazností, správného popisu a stanovení funkcí a v logickém rozpadu dílčích subprocesů.

Častými chybami jsou:

- vylepšování procesu namísto zásadní změny;
- opomenutí sběru názorů účastníků a očekávaných hodnot;
- koncentrace na dílčí nepodstatný výsledek místo závažných kořenových problémů;
- nedostatečná perzistence v dodržování procesu a vyhodnocení (někdy může trvat až 6 měsíců, než se optimalizace plně projeví);

- zablokování změny procesu vedením společnosti nebo firemní kulturou a postojem pracovníků;
- snaha neovlivnit účastníky procesu, ti jsou ale vždy ovlivněni změnou;
- ústupky vůči odporu pracovníků ke změnám procesu. (Šmída, 2007, s. 101)

1.5.3 Změnové řízení procesních modelů

Dle Tučka (2007, s. 36) je časový horizont implementace změn krátkodobý nebo dlouhodobý. Krátkodobá fáze trvá v řádu měsíců a má za cíl přenastavit prostředí pro procesní management ve společnosti a vnímání implementace změn v oblastech:

- podniková strategie;
- podnikové procesy;
- organizační struktura;
- motivační a odměňovací systém;
- informační systémy společnosti a nové technologie.

Změny v dlouhodobém horizontu probíhají v řádu let a stojí na kontinuálním zlepšování, a to zejména:

- nových způsobů řízení;
- změnách podnikové kultury;
- průběžném zlepšování procesů.

1.5.4 Simulace procesních změn

Simulace procesů je bezpečný způsob pro verifikaci nově nastavených procesů. Dle Šmídy (2007, s. 129) simulace přináší řadu výhod:

- testovací prostředí pro analýzu nového procesu;
- pilotní test procesu a vyhodnocení platnosti záměrů a cílů změny;
- přesnější odhad důsledků změn.

1.5.5 Měření výkonnosti nápravných opatření

Dle Tučka (2007, s. 29) je cílem optimalizace průběžné kontinuální zvyšování kvality a snižování procesních nákladů. K vyhodnocení výkonnosti lze využít různé metriky, například efektivnost využití nákladů nebo celkové procesní časy a náklady.

1.5.6 Implementace změn a řízení procesů pomocí digitálních technologií

Dle Harmona (2007, s. 15) lze za použití informačních technologií významně usnadnit řízení a zavádění změn, propojit klíčové pracovníky a poskytnout data pro vyhodnocení procesů. Trh informačních technologií poskytuje velké množství software, například SAP, MS Office Visio, Fiori, ADONIS, Oracle Designer, Trello, ARIS, Helios a další.

Software také pomáhá zvýšit interakci pracovníků, synchronizaci činností a aktivaci procesních změn. (Snell, 2009, s. 2)

2 ADAPTAČNÍ PROCES

Definuji jako proces, ve kterém se jedinec pomocí orientace, socializace a vzdělávání dostává do nového pracovního prostředí. Cílem procesu je úspěšně zvládnout zapracování pracovníka do nových podmínek pracovního prostředí, poskytnutí zázemí pro odvádění kvalitní pracovní činnosti a vytvoření pozitivního zážitku nového pracovníka ve vztahu k firemnímu prostředí.

Než může nový pracovník nastoupit do adaptačního procesu, musí proběhnout celá řada kroků vedoucí k výběru kvalitního pracovníka. Krátce stanovím důležité prvky procesu výběru.

2.1 Získávání pracovníků

Samotný výběr pracovníků patří ke klíčovým činnostem personálního oddělení a jejich správný výběr zajišťuje výkonnost podniku. (Mayerová a Růžička, 2000, s. 59)

Podle Dvořákové (2007, s. 138) se tedy jedná o proces sběru informací o uchazečích, jejich hodnocení prostřednictvím různých metod výběru, a predikci jejich výkonnosti na základě posbíraných dat. Porovnáváme profil uchazeče a požadavky pracovního místa za využití kompetenčních modů a sestav dovedností či vlastností, které ideální kandidát vykazuje. Cílem je vybrat takového pracovníka který bude aktivní, výkonný a bude provádět svěřené činnosti tak, aby neohrozil výkonnost svou či ostatních pracovníků.

Mayerová a Růžička (2000, s. 65) vnímají výběr takto: Výběr je posouzení uchazečů vhodných pro určitou profesi, stejně jako následné rozhodnutí o volbě nejvhodnějšího kandidáta pro danou pozici. Podstatou je tedy komparace vlastností a předpokladů člověka s požadavky pracovní pozice. Uplatňují se psychologické, sociologické i andragogické metody posuzování.

Dle Koubka (1997, s. 131) lze dodat, že z pohledu poptávající firmy je proces primárně řízen pracovníky společnosti a uchazeči přisuzujeme pasivní roli. V dnešní situaci na trhu práce ale výběr představuje oboustranný proces. Kandidát nemusí pracovní místo přijmout, a proto je dnes výběrové řízení založené na konsenzu obou stran a nalezení vhodných podmínek pro obě strany.

2.1.1 Výběr pracovníků

Získávání zaměstnanců má jeden obecný cíl. Najít pracovníky, kteří vyhovují podnikovým potřebám, budou perspektivní, motivovaní a potenciální. Zároveň jejich nalezení bude stát minimum nákladů.

Jak říká Koubek (2007, s. 32–42), proces získávání zaměstnanců můžeme shrnout do následujících kroků:

- identifikace potřeby zaměstnanců;
- popis a specifikace pracovního místa;
- definování požadavků na zaměstnance;
- zdroje uchazečů;
- volba metod získávání zaměstnanců;
- seznam požadovaných dokumentů od uchazečů;
- formulace nabídky zaměstnání;
- uveřejnění nabídky zaměstnání;
- předvýběr vhodných kandidátů;
- sestavení seznamu vhodných kandidátů k výběrovému řízení.

2.1.2 Vznik potřeby obsazení pracovního místa

Společnosti pomocí dlouhodobých podnikových plánů určují svůj další rozvoj. Potřeba zaměstnanců vychází z dlouhodobých podnikových plánů a zároveň z aktuální potřeby společnosti. Samotná identifikace potřeby by měla probíhat dostatečně dopředu před zahájení nábory uchazečů, aby se personální oddělení stihlo připravit a realizovat kroky, které výběrovému řízení předcházejí. (KPMG, 2012)

Ne vždy lze ale potřebu plánovat dlouhodobě, a personální oddělení by se mělo umět vyrovnat i s nečekanou potřebou zaměstnanců, např. v případě odchodu či úmrtí stávajících pracovníků.

2.1.3 Tvorba a popis pracovního místa

Personalista vytváří a definuje nové pracovní místo ve spolupráci s požadavky daného oddělení. Dle toho pak odvozuje požadavky na uchazeče. V tomto procesu pak vytváří popis pracovního místa, pracovní náplň a potřebné dokumenty. Dle Koubka (2007, s. 149) by měl popis pracovního místa obsahovat tyto informace:

- název pozice;
- podřízenost – určit podřízené pro pracovní pozici;
- nadřízenost – určit nadřízeného zaměstnance;
- zástupnost;
- popis pracovního místa – obecný popis náplně práce, místa pracoviště, nezbytných úkolů, pravidelných (ročních) úkolů;
- pracovní úkoly – náplň práce;
- kompetence a povinnosti vyplývající z dané pracovní pozice.

Definice těchto parametrů je důležitá pro přehlednost, orientaci a rychlé adaptování nového pracovníka. (Koubek, 2007, s. 149)

2.1.4 Definování požadavků

Požadavky jsou stanoveny pro jednodušší proces vyhledávání kandidátů, zejména v rámci tvorby interního profesigramu a náborové komunikace.

Požadavky na kandidáty můžeme rozčlenit do následujících kategorií:

- vzdělání;
- odborné znalosti a schopnosti;
- pracovní zkušenosti;
- řídicí schopnosti a zkušenosti – schopnosti plánovat, rozdělovat, kontrolovat práci, delegovat, motivovat, hodnotit a podobně;
- sociální a komunikační schopnosti – schopnosti navazovat vztahy, přesvědčivě komunikovat, velmi dobře prezentovat, pracovat v týmu a podobně;
- osobní vlastnosti a motivační předpoklady – to jsou osobní zájmy, cíle, pracovní postoje a podobně;
- jazykové znalosti;
- počítačové a další znalosti;
- osobní flexibilita – schopnost pracovat samostatně, v případě potřeby cestovat, práce v zahraničí, přecházet na jinou práci a podobně;
- potenciál dalšího rozvoje – pracovní cíle uchazeče;
- zdravotní stav.

(Personalistika, 2010, s. 95)

2.1.5 Výběr pracovníků

Organizace směřuje k výběru nejvhodnějšího kandidáta na pracovní pozici. Používají se různé metody výběru pro nalezení takového kandidáta, který nejlépe naplňuje stanovené požadavky.

Pro výběr pracovníka se využívá celá řada metod a jejich kombinací. Urban (2014) uvádí, že některé metody je nutné využít vždy. Například analýza životopisu a přijímací pohovor. Další metody slouží k ověření vhodnosti dispozic a vlastností kandidáta. Výběr metod se provádí dle dané pozice. Kvalifikované manažery je potřeba podrobit jinému způsobu výběru než dělníky do výroby.

Analýza životopisu

Dle Urbana (2014) je tato metoda klíčová a výchozí. Šikýř (2012) s Urbanem (2014) se shodují, že dle analýzy životopisu jde snadno posoudit schopnosti pracovníka naplnit nutné požadavky pro výkon dané pozice. Personalista by měl se životopisem pracovat i během pohovoru, kdy přímo do něj doplňuje a verifikuje uvedené informace.

Zhodnocení motivačního dopisu a referencí

Motivační dopis se využívá k odhalení motivů kandidáta nastoupit na pracovní místo a schopnosti sebe evaluace sebe sama. Také se zkoumá potenciální vztah k firemní kultuře, Reference hrají velkou roli v prokazování předchozích zkušeností a výsledků minulého zaměstnání. Hodnotnější reference jsou vždy ústní a ověřené telefonicky. (Kocianová, 2010)

Předběžný výběr vhodných zaměstnanců (předvýběr)

Předvýběr se sestává z analýzy uchazečů (životopisy, motivační dopisy) a selekci vhodných kandidátů. Ti jsou zahrnuti do dalších kol výběrového řízení. Nevhodní uchazeči jsou zařazení na jinou pozici nebo odmítnuti. (Koubek, 2007)

Výběrový pohovor

Vhodní uchazeči jsou pozváni na výběrové přijímací řízení. Dle Šikýře (2012) je výběrový pohovor nejlepší pro posouzení vhodnosti kandidáta. Obě strany se setkávají a probírají nástup na pracovní pozici. Urban (2014) uvádí, že trvání pohovoru je okolo třiceti minut. Čím komplexnější pozice, tím déle může trvat pohovor.

Testování uchazečů o zaměstnání

Testovací dotazníky a pracovně-osobní diagnostika se často používá pro výběr kandidátů na náročnější pozice. Je třeba prozkoumat vlastnosti kandidáta, jeho psychologii, vlastnosti a kompetence. Dle Šikýře (2012) se využívá:

- inteligenční test;
- osobnostní test (dotazníky);
- testy schopností v modelových situacích.

Assessment Centrum

Dle Šikýře (2012) je Assessment Centrum metoda, která má posoudit reakce a chování uchazeče v různých modelových situacích, pomocí testů, simulací, pohovorů nebo řešení zadaných úkolů. Na Assessment centrum dohlíží zpravidla personalisté a vedoucí pracovníci. Testuje se také schopnost rozhodování a reakcí pod tlakem a ve stresu. Dle Hroníka (1999) je ideální skupina uchazeč v počtu pět až čtrnáct členů a celý program zabere až devět hodin.

Assessment centrum se vyznačuje vysokou komplexností a poskytuje prostor pro objektivní hodnocení uchazečů. Oproti tomu je časově náročné a nákladné na realizaci. (Šikýř, 2012)

2.2 Metody obsazování pracovní pozice

Čím více kandidátů společnost osloví, tím uspokojivější výběr má k dispozici. Proto je třeba kvalitní náborová komunikace a oslovení široké skupiny kandidátů. (KPMG, 2011)

Pro získání zaměstnanců lze využít celou řadu metod. Koubek (2007, s. 106) uvádí tyto:

- inzerce;
- městské vývěsky;
- přímé oslovení kandidátů;
- organické přihlašování kandidátů;
- doporučení zaměstnanců;
- spolupráce se školami;
- spolupráce s úřady práce;
- spolupráce se specializovanými agenturami.

2.2.1 Doporučení stávajících zaměstnanců

Pracovníci přicházející z doporučení obecně setrvávají ve společnosti delší dobu a podávají lepší pracovní výkon. Doporučení je proto skvělý zdroj uchazečů. Dle Koubka (2007, s. 108 a 2000, s.193) doporučení přináší tyto výhody:

- nižší náklady na nábor;
- předběžná analýza silných a slabých stránek uchazeče.

Nevýhody mohou být tyto:

- zkreslení schopností uchazeče doporučitelem;
- demotivace doporučitele při nepřijetí doporučeného;
- vytvářených uzavřených komunit zaměstnanců v organizaci.

2.3 Zdroje náboru

Organizace mohou využít různé zdroje kandidátů, a to externí (vnější) nebo interní (vnitřní), nebo je libovolně kombinovat.

2.3.1 Vnitřní zdroje

Vnitřní zdroje lze dle Mohelské (2009) a Dudy (2008) definovat takto:

- uspořené pracovníci v důsledku náhrady lidské práce za stroje nebo zvýšení produktivity technologie či zlepšení organizace práce;
- pracovníci uvolňovaní v rámci ukončení určité činnosti nebo kvůli dalším organizačním změnám;
- současní pracovníci kompetentní provádět náročnější práci, než doposud prováděli;
- současní pracovníci, kteří mají z nějakého důvodu zájem o jinou pracovní pozici.

Koubek (2000) na vnitřní zdroje pohlíží takto:

- organizace má spolehlivější informace o uchazeči, zná jeho silné a slabé stránky;
- uchazeč už zná organizaci a spolupracovníky, jeho adaptace bude tedy rychlejší a snadnější, možnost kariérního postupu pracovníka kladně motivuje;
- vyšší retence uchazeče;
- nižší náklady a časová náročnost náboru;
- nižší náklady na vzdělávání pracovníků;
- pracovník již zná mzdový a odměnový řád organizace.

Vnitřní zdroje s sebou nesou ale i nevýhody. Kocianová (2010) uvádí tyto:

- užší výběr;
- absence vstupu nových myšlenek a pohledů na organizaci, vznik stereotypní činnosti nebo přístupu.

Při povyšování pracovníka z interních zdrojů mohou nastat tyto situace:

- závist a rivalita spolupracovníků a špatné mezilidské vztahy;
- elitářství a klientelismus;
- nedostatečný respekt nově povýšeného pracovníka mezi kolektivem;
- povýšení pracovníka na pozici, na kterou nemá kvalifikaci;
- nutnost obsazení volného pracovního místa po povýšeném pracovníkovi.

2.3.2 Vnější zdroje

Vnější zdroje jsou nutné v případě, že nelze využít zdrojů vnitřních. Velkou rolu pak hraje značka zaměstnavatele, personální marketing, pracovní podmínky, náplň práce, platové podmínky a benefity.

Kociánová (2010), Skaslová a Šimková (2006) definují vnější zdroje takto:

- volná pracovní síla na trhu práce;
- absolventi klíčových oborů škol či rekvalifikací;
- zaměstnanci konkurenčních firem;
- ženy v domácnosti a po mateřské dovolené;
- důchodci;
- studenti;
- pracovníci z jiných zemí.

Dle Kocianové (2010) lze jmenovat tyto výhody:

- výběr z většího množství uchazečů;
- příliv nových pohledů, zkušeností a přístupů do organizace;
- vyšší pracovní nasazení a motivace nového pracovníka;
- větší míra respektu nově nastoupivšího pracovníka.

Oproti výhodám lze položit také tyto nevýhody:

- vyšší finanční, časová i organizační zátěž;

- náročnější proces adaptace;
- rozdílná očekávání nových pracovníků, nesoulad s firemní kulturou a větší pravděpodobnost fluktuace. Koubek (2000) a Stýblo (2003)

2.4 Adaptace pracovníků

Jak jsem již zmínil výše, adaptaci definuji jako proces, ve kterém se jedinec pomocí orientace, socializace a vzdělávání dostává do nového pracovního prostředí. Cílem procesu je úspěšně zvládnout zapracování pracovníka do nových podmínek pracovního prostředí, poskytnutí zázemí pro odvádění kvalitní pracovní činnosti a vytvoření pozitivního zážitku nového pracovníka ve vztahu k firemnímu prostředí.

2.4.1 Princip adaptace

Adaptace a orientace se spájí s přijímáním nových pracovníků. Cílem je poskytnout novému pracovníkovi všechny důležité informace, které potřebuje ke snadnému začlenění do firemní struktury a provozu. Při adaptaci je důležité myslet také na zážitek pracovníka a na hladký a efektivní průběh celého procesu. (Koubek, 1997, s. 154)

Dle Koubka (2001, s. 181) adaptace probíhá:

- formálním způsobem – proces připravený personálním oddělením, na kterém se podílí jak pracovníci tohoto oddělení, tak klíčový pracovníci z provozu, do kterého pracovníka adaptujeme (mistr, vedoucí, manažer);
- neformálním způsobem – samovolná socializace pracovníka do společnosti, ve které hrají velkou roli spolupracovníci, se kterými přichází nový zaměstnanec pravidelně do styku. Často je pro celkový výsledek důležitější než formální adaptace.

Greer a Plunkett (2000, s. 397) uvádí, že orientace pracovníků je plánovací a řídicí program pro uvádění nových zaměstnanců do společnosti. Orientační programy jsou obvykle prováděny v oddělení lidských zdrojů a často nastávají v prvních dnech po přijetí nového pracovníka.

2.4.2 Fáze adaptačního procesu

Koubek (1997, s. 156) obecně rozlišuje tři oblasti adaptace:

- celopodniková orientace;
- útvarová orientace;

- orientace na konkrétní pracovní místo.

Celopodniková orientace

Dle Armstronga (2007, s. 398) není vhodné celopodnikovou orientaci realizovat jen prostřednictvím písemných materiálů (informace o společnosti, dokumenty o firemní vizi, produktech atp.). Naopak personální oddělení a vedoucí manažer by měli s pracovníkem projednat důležité body a informace osobně nebo během úvodní prezentace o společnosti a seznámení s pracovním týmem.

Koubek (1997, s. 156) definuje, že celopodniková orientace se týká obecných informací, které jsou určeny pro všechny pracovníky.

Dle Stýbla (1993, s. 294) celopodniková orientace představuje seznámení pracovníka s firmou, podnikem nebo institucí, kde by se měl dozvědět vše o historii podniku, firemní vizi, poznat cíle a seznámit se s úspěchy organizace.

Útvarová orientace

Dle Armstronga (2007, s. 398-399) jsou noví zaměstnanci uvedeni do útvaru, a je pro ně důležité vědět, pro koho a s kým budou pracovat, a jaká práce jim bude svěřena, včetně budoucího vývoje povinností nebo kariérních možností, které mohou v rámci útvaru dosáhnout. Zde role personalisty představuje pouze poradní a partnerský prvek, klíčovým pracovníkem je zde vedoucí útvaru (mistr, výrobní ředitel, ředitel divize). Nejlépe zaměstnance do útvaru uvede jeho přímý nadřízený.

Útvarová orientace má těchto pět hlavních cílů:

- poskytnout pracovníkovi pocit domova;
- podat pracovníkovi základní informace;
- snažit se o zvýšení zainteresovanosti pracovníka;
- poskytnout informace o normách výkonu a o chování, které podnik vyžaduje;
- podat pracovníkovi informace o tom, že podnik umožňuje další vzdělávání. Armstrong (2007, s. 399)

Orientace na konkrétní pracovní místo

Poslední a nejdůležitější krok celého adaptačního procesu, kdy nadřízený pracovník představuje nového pracovníka na pracoviště, seznamuje ho s pracovním týmem, zařazuje do hierarchie firmy a stanoví jeho pracovní povinnosti. (Stýblo, 1993, s. 295)

Správné uvedení a popis pracovních povinností je klíčový pro dosahování stanovených výkonů. Je také důležité pracovníkovi poskytnout podporu v začátcích.

2.4.3 Roviny adaptačního procesu

Bedrnová a Nový (2002, s. 347) definují orientaci takto: „Příprava zahrnuje výchovu, zvyšování kvalifikace, rekvalifikaci, výcvik a další vzdělávání pracovníků. Významnou oblastí je i příprava na výkon řídicí funkce.“

Dle Koubka (1997, s. 162) je orientace běh na dlouhou trať, může trvat několik dnů, ale v případě komplexních pozic i několik měsíců. Doba adaptace vrcholového manažera může trvat až rok. Doba je závislá mimo nastavení procesu na osobnosti, vlastnostech a schopnostech nového pracovníka. Proces by měl být dobře naplánovaný a proveden v delším časovém úseku. Odbytí procesu adaptace může vyvolat nesoulad a konflikty na straně pracovníka i zaměstnavatele.

Urban (2003, s. 55) stanoví, že nově nastupující zaměstnanec musí dostat svůj adaptační plán. Neměl by být zahlcen informacemi, proto je důležitý faktor času a správné rozložení informací.

Podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) podnik provádí přípravu a průpravu pro pracovníky různého zaměření a různých kvalifikací. Proto se rozlišuje příprava dělníků a příprava technickohospodářských pracovníků. Odlišný způsob přípravy také vyžadují manažerské a řídicí funkce.

Do adaptace dělníků podle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) zahrnují:

- zacvičení pracovníka, které obsahuje jen krátké poučení při nástupu nebo přechodu do jiného útvaru;
- školení pracovníků, které se týká teorie i praxe pro výkon pracovních činností. Školení je zakončeno zkouškou a následně získáním osvědčení pro výkon dané práce;
- dalšími formami přípravy mohou být vzdělávání za účelem získání výučního listu, kvalifikační zkoušky, možnost rekvalifikace.

Do přípravy technickohospodářských pracovníků dle Bedrnové a Nového (2002, s. 348) řadíme:

- další studium na školách nebo individuální studium;

- příprava nutná pro získání podrobných vědomostí a dovedností, které pracovník musí znát při výkonu práce;
- jednorázová příprava ke zlepšení znalostí v určité oblasti;
- semináře a konference.

Bedrnová a Nový (2002, s. 348) do přípravy řídicích funkcí dále zařazuje:

- rotaci uchazeče o řídicí funkci, při které se seznámí s útvary, se kterými přijde do styku;
- střídání pracovišť, to znamená, že uchazeč bude vykonávat činnosti, které nesouvisí s řídicí činností;
- seznamování uchazeče s činnostmi vedoucích jednotlivých útvarů podniku;
- poznání místa pomocníka řídicího pracovníka vyššího stupně;
- zahraniční stáž nebo kurzy přípravy manažerů. (R. Tóth, 1991)

2.5 Adaptační program

Dle Mayerové a Růžičky (2000, 77-78) může mít program adaptace různé obměny:

- princip rotace – pracovník se musí seznámit se svojí pracovní náplní a s rozsahem činností svého oddělení. Rotační princip znamená, že zaměstnanec je umístěn na více pracovních míst v průběhu celého procesu, kdy na každém stráví několik dní až týdnů. Umožní mu to lépe pochopit kontext práce a propojení jednotlivých oddělení. Začíná na svém pracovním místě, a cyklus na něm také dokončuje. Program standardně trvá tři až šest měsíců a je považován za nejjednodušší. Využívá se spíše u THP pozic;
- obsazení z vnitřních zdrojů – nekvalifikovaný pracovník postupně zvyšuje díky svým aktivitám na vyšší pozice, získává odbornost a kvalifikaci. Tato varianta stojí na dobře zpracovaném succession planning programu společnosti. Ne vždy se setkává s úspěchem. Takto zvyšovanému pracovníkovi také často chybí rozhled či zkušenost z jiných podniků;
- stáže a zahraniční pobyty – pracovník je poslán do jiného podniku, ať už v rámci země nebo mimo ni (expatriace). Společnosti tak zajišťují přenos know-how mezi jednotlivými závody, zejména v případě nových projektů, nasazování inovací, spouštění výrobních linek či otevírání nových závodů. Takové stáže trvají minimálně několik měsíců až let;

- program pro absolventy – tyto formy trainee programů pro absolventy mohou trvat několik měsíců až let. Pracovník postupně střídá útvary a získává zkušenosti. Na konci programu je vybráno pracovní místo, kam nastoupí dle svých schopností a dovedností.

Bedrnová a Nový (2002, s. 346-347) doporučují tvořit adaptační plán dle určitých zásad:

- adaptační plán může být stručný nebo rozsáhlý dle složitosti a náročnosti pracovní činnosti;
- tvorba individuálního adaptačního plánu přímo závisí na praxi a vzdělání adaptovaného pracovníka;
- při tvorbě plánu je vhodné brát ohledy na individuální zvláštnosti pracovníka, jeho přání a představy.

2.5.1 Průběh procesu adaptace

Dle Koubka (1997, s. 163-164) uvádím průběh adaptačního procesu následovně:

- předání písemných materiálů – standardně ihned po rozhodnutí o přijetí pracovníka, před sepsáním pracovní smlouvy. Pracovník se může začít vzdělávat před započítáním adaptace;
- předání navazujících informací – probíhá při podpisu smlouvy, ústně nebo písemně prostřednictvím personalisty i budoucího nadřízeného;
- pre-onboarding – v před-nástupním období je vhodné udržovat kontakt s pracovníkem. Zvyšuje to šanci na retenci pracovníka a úspěšný nástup. Kontakt je důležitý pro případ doplnění dalších informací nebo řešení jiných např. osobních problémů (doprava, stěhování atp.);
- nástup do organizace – pracovník nastupuje do organizace a absolvuje všechny formální náležitosti, které se týkají přijímání pracovníka;
- první týden – seznámení a pohovory s vedoucími pracovníky, seznámení s pracovním týmem a specialisty. Začlenění do pracovního kolektivu, plánování pracovních činností;
- druhý týden – plnění běžné pracovní činnosti, sběr zpětné vazby nadřízeným a kontrola průběhu adaptace;

- třetí a čtvrtý týden – školení k normám chování, představení benefitů a odměn. Probíhá pravidelné setkávání s nadřízeným pracovníkem k vyhodnocení průběhu adaptace a řešení případných problémů;
- druhý až pátý měsíc – plnění běžných povinností, pravidelná kontrola výsledků a zjišťování zpětné vazby jednou za tři týdny. Zaměstnanec se účastní dalších navazujících školení;
- ukončení adaptace – v šestém měsíci se ukončuje adaptace, hodnotí se pracovní výkon a plánuje se další personální a sociální rozvoj.

Dle Kociánové (2010, s. 130) se adaptabilita odlišuje dle schopností každého jedince a jeho připravenosti zvládat změny. Adaptace je tedy podmíněna osobností, zkušenostmi, očekáváními a úrovní jednotlivce. Závisí také na podmínkách a vnitřním nastavení podniku.

2.5.2 Materiály pro pracovníky

Kociánová (2010, s. 134) uvádí, že nový pracovník musí obdržet informace o podniku, předmětu činnosti, práci, zaměření, vizi apod., a to formou písemných materiálů. Noví pracovníci chápou smysl předávání písemných dokumentů, ale informace od jejich spolupracovníků jsou pro ně často pochopitelnější a cennější. V případě vizuálních materiálů se dnes také klade důraz na jednoduchou vizualizaci.

Dle Armstronga (2003, s. 456-457) musí příručka pro nového zaměstnance jasně a jednoduše sdělovat:

- stručný popis podniku, jeho historie, výrobky, organizace;
- základní podmínky práce, dovolená, pracovní doba;
- plat/mzda;
- nemocenská;
- uvolnění z práce;
- pravidla podniku;
- disciplinární postupy;
- postupy při stížnostech;
- povýšení;
- odborové organizace;
- možnosti školení a dalšího vzdělávání;
- zdravotní a bezpečnostní předpisy;

- lékařská prohlídka a pravidla první pomoci;
- restaurační a jídelní možnosti;
- pravidla pro používání emailu a compliance.

Armstrong (2007, s. 399-400) uvádí, že podnik poskytuje zaměstnancům formální informační kurzy pro sdělení informace o podniku, jeho cílech, poslání a o nabízených produktech. Kurzy mohou probíhat virtuálně (e-learning, video) nebo formou prezentací. Pracovníci by měli tyto kurzy absolvovat co nejdříve po nástupu. Začleňování kurzů do pracovní doby se osvědčuje v případě většího počtu adaptovaných pracovníků.

Armstrong (2007, s. 399-400) definuje obsah formálních kurzů takto:

- základní informace o podniku, cílech, poslání a o nabízených produktech;
- možnosti samostatného nebo formálního vzdělávání;
- řízení pracovního výkonu;
- informace o ochraně zdraví a zásadách bezpečnosti;
- informace o podmínkách práce, například o pracovní době;
- informace o mzdách a platech, o systému odměňování, o zaměstnaneckých výhodách;
- informace o politice, postupech a opatřeních;
- informace o různých formách zapojení pracovníků.

Koubek (1997, s. 157) zase uvádí soupis nutných prvků adaptačního orientačního balíčku takto:

- organizační schéma;
- mapa podniku a orientační plán;
- terminologie typická pro odvětví, podnik nebo pracovní místo;
- politika podniku;
- kolektivní smlouva
- popis a cíle pracovního místa
- seznam volných dnů a seznam benefitů;
- kopie formulářů hodnocení pracovního výkonu;
- vzory formulářů pro zaměstnance;
- možnosti vzdělávání a rozvoje;
- postupy pro případ nouze nebo nebezpečí;

- směrnice BOZP-PO;
- kontakty na důležité zaměstnance podniku;
- pojištění zaměstnanců;
- adaptační plán pro danou pozici.

Cílem pracovní adaptace je zvládnutí nových nároků a požadavků kladených na nového pracovníka při výkonu své práce. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 341)

Pracovní adaptace dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 74) neprobíhá bezproblémově, a často je provázena chybnou komunikací, zanedbáním dílčích částí a nedůsledným sledováním celého procesu. (Bedrnová a Nový, 1998)

Problémy, které mohou nastat při adaptaci můžeme dle Mayerové a Růžičky definovat takto:

- zvyky a postoje pracovníků z minulého zaměstnání se neslučují s firemní kulturou nové společnosti nebo nejsou v souladu se společenskými normami;
- současný kolektiv se chová elitářsky či vykazuje známky uzavřenosti, nepřijímá mezi sebe nového pracovníka a znesnadňuje proces adaptace. Výkon pracovníka je pak nepříznivě ovlivněn;
- kolektiv je kvůli interním problémům segmentován na více skupin, které mezi sebou soupeří a pracovník je manipulován k výběru strany.

2.5.3 Cíle adaptačního procesu

Gregar (2010, s. 48) uvádí tyto tři cíle adaptačního procesu:

- vyrovnání se se změnou prostředí, překonání první fáze seznámení;
- retence (udržení) nového zaměstnance v podniku vytvořením pozitivního přístupu a vztahu k podniku;
- zajištění kvalitního pracovního výkonu a vysoké efektivity práce nového zaměstnance.

Greer a Plunkett (2000, s. 397-398) jako cíle adaptačního procesu uvádí:

- vytvořit u pracovníka pozitivní dojem ze společnosti, produktů, vedení metodách řízení a formy firemní kultury;
- seznámit pracovníka s firemní politikou, postupy, normami a pravidly. Zajistit, že dobře chápe systém odměňování a benefitů;

- vysvětlit různé služby a možnosti pro zaměstnance, které podnik poskytuje, a dobře popsat možnosti využití zaměstnancem.

2.5.4 Řízení adaptačního procesu

Řízená adaptace má za úkol zařadit pracovníka do celkového systému podniku a zajištění bezproblémového výkonu nového zaměstnance. Proto velké podniky a korporace vytvářejí adaptační programy, kterými se snaží tyto procesy urychlit, zprůhlednit a zefektivnit.

Náklady plynoucí z fluktuace (odchod pracovníků z organizace) a ze snižování efektivity výroby v důsledku rychle se měnící pracovní síly mohou dosahovat pro firmu nepřijatelných hodnot. Proto má řízená adaptace za cíl tyto náklady snížit, jakožto i zvýšit spokojenost nových pracovníků. (Dvořáková, 2007, s. 143)

2.5.5 Metodika adaptačního procesu dle objektu

Adaptační proces probíhá v určité časové linii, prochází danými milníky, které závisí od nastavených fází a pracuje s entitami, případně vlastníky dílčích částí procesu. Proces pracuje s určitým objektem (předmětem), kterým na rozdíl od výrobního procesu (produkt) je pracovník.

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 343-346) uvádím tyto možné objekty adaptačního procesu:

Nový pracovník

Klíčovou entitou v adaptaci nového pracovníka je jeho přímý nadřízený (manažer, mistr). Odpovídá za průběh procesu a má velkou možnost ovlivnit výsledek adaptace. Může adaptovaného motivovat k sebevzdělávání, lepším výsledkům, kvalitnímu výkonu a zejména ovlivnit celkový vztah k práci a podniku. Měl by postupovat metodicky takto:

- seznámení nového pracovníka s procesem adaptace, použitými prostředky, klíčovými milníky a výstupy;
- pohovor s pracovníkem a prezentace obecných informací o podniku;
- zařazení pracovníka na pracovní místo, seznámení s pracovištěm a náplní práce;
- představení pracovnímu kolektivu;
- seznámení s jednotlivými členy kolektivu;
- přidělení mentora nebo garanta (zkušený pracovník, průvodce nováčka);
- vypracování plánu adaptace na míru nováčka;
- sledování výkonu nováčka;

- kontrola plnění adaptačního plánu;
- vyhodnocení průběhu adaptace.

Pracovník vracující se po delší absenci

Můžeme sem zařadit ženy vracující se po mateřské dovolené nebo pracovníky po delší nemoci. Lze zkrátit či přeskočit fáze adaptačního plánu, se kterými byl pracovník v minulosti seznámen a adaptaci opřít o změny a nové technologie ve společnosti.

Pracovník měnící provozní zařazení

V případě změny pracovního zařazení zejména z důvodů uvedených níže stačí provést adaptaci vztahující se k odlišnostem nového pracovního zařazení.

- Změna pracoviště nebo oddělení (horizontální nebo vertikální);
- Přeřazení do nového provozu;
- Přeřazení ze zdravotních důvodů;
- Povýšení.

Pracovní skupiny

Při vytváření nových pracovních skupin pro práci na novém projektu, novém provozu nebo inovační činnosti je úkolem vedoucího této skupiny připravit plán adaptace a úspěšně pracovní tým provést změnami.

2.5.6 Výsledek procesu adaptace

Výsledkem procesu adaptace je celková úroveň adaptace pracovníka. Výsledky a výkon nového zaměstnance, spolu s mírou schopnosti spolupráce napříč oddělením nebo útvary jsou měřítkem kvality procesu. Posouzení výsledků adaptace vypracovává nadřízený, personální oddělení, spolupracovníci, samotný adaptovaný pracovník, případně mentor. Toto hodnocení slouží ke změření výsledků adaptace a zlepšení procesu do budoucna. (Dvořáková, 2007, s. 144)

2.6 Fluktuace pracovníků

Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí přímou úměru mezi mírou fluktuace a adaptací pracovníků. Sociální mobilita aneb pohyb lidí napříč společenskou strukturou znamená odchod pracovníka z organizace. Mayerová a Růžička (2000, s. 79) uvádí, že dle (Kollárik, 1983) může fluktuace souviset se změnami v podniku, například:

- technické změny;
- organizační změny;
- ekonomické změny;
- zavádění nových technologií.

Branham (2009, s. 22) definuje fluktuaci takto: „Jedná se o proces odcizení pracovníka, který trvá různě dlouho a není jednorázovou záležitostí. Může k němu docházet z rozličných důvodů, počínaje změnami ve společnosti, rozdílnými očekáváními nebo vztahy v organizaci“.

Branham (2009, s. 84) také uvádí, že klíčovým prvkem fluktuace je koučování a práce se zaměstnanci. Pakliže nadřazený nezná situaci podřízených pracovníků a nepracuje s nimi na osobním rozvoji, zvyšuje se riziko odchodu pracovníka.

Dle Gregara (2010, s. 51) stanovím tři situace odchodu zaměstnance

- pracovník odchází z vlastní vůle na vlastní žádost;
- pracovník odchází z podniku z důvodu propuštění (snižování stavu, porušení pracovní kázně atp.);
- odchod pracovníka z důvodu starobního nebo invalidního důchodu nebo termínované pracovní smlouvy.

K fluktuaci pracovníků velmi často dochází také z důvodu jejich nespokojenosti. Dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 79) hraje spokojenost klíčovou roli v celkové míře fluktuace.

Optimální míra fluktuace je dle Gregara (2010, s. 51) 5 %. Za běžnou fluktuaci můžeme považovat míru 3-8% fluktuace. Podniky s fluktuací přesahující 20 % velmi často řeší problémy spjaté s častým střídáním pracovníků a novou nezkušenou pracovní silou.

Problémy plynoucí z fluktuace jsou mnohé. Nicméně fluktuace generuje i pozitivní efekty. Dle Mayerové a Růžičky (2000, s. 79) mezi ně patří:

- nové nápady přinesené do podniku novými pracovníky;
- obměna pracovníků zabraňuje stagnaci;

- nový pracovník může podávat lepší výkony;
- z pohledu pracovníka pro něj outplacement na jiné pracoviště nebo kvalifikační úroveň může znamenat vyšší plat či kvalifikovanější práci.

Nežádoucími důsledky jsou:

- narušení pracovního výkonu;
- nižší produktivita, vyšší zmetkovitost;
- zvýšené náklady na nábor a novou adaptaci;
- narušení harmonie kolektivu a vzorců spolupráce.

Výše zmíněný outplacement dle Dvořákové (2007, s. 147) je formou kompenzace propuštění zaměstnance nebo alternativou vůči němu, a to přemístěním pracovníka na jinou pozici v organizaci. Outplacement lze řešit interně nebo jej outsourcovat externí společnosti.

Gregar (2010, s. 53) uvádí, že outplacement je pomáhání propuštěným pracovníkům najít si novou práci. Standardně zahrnuje pomoc jako konzultace, rekvalifikace apod.

3 SHRUTÍ POZNATKŮ TEORETICKÉ ČÁSTI

Procesní řízení a procesní optimalizace je velmi důležitým prvkem každé organizace, Průmyslové inženýrství hraje významnou roli v analyzování a zlepšování procesů. Je trendem moderní doby využívat průmyslové inženýry a jejich schopnosti ke zvyšování výkonnosti organizací. Průmysloví inženýři k tomu využívají celou řadu metod a nástrojů.

Procesní řízení využívá procesní analýzy k poskytnutí kvalifikovaného pohledu na stávající stav procesu. Pomocí komplexních postupů a metod umožňuje popsat stávající proces, zmapovat jeho průběh a navrhnout zlepšení. Znalost procesní analýzy poskytuje nástroje k ověření správnosti popisovaných procesních modelů. Procesní řízení dále využívá metod pro úspěšnou implementaci změn, od nastavení správného přístupu a postoje organizace, přes simulace navržených opatření až po úspěšné nasazení změn a zhodnocení přínosů. V dnešní době je procesní řízení propojeno s využíváním moderních informačních systémů, které celou činnost velmi zjednodušují.

Adaptační proces je komplexní sestava činností, která začíná výběrem vhodného pracovníka, respektive už náborovými aktivitami organizací. Činnosti jsou zpravidla realizovány pomocí řízení lidských zdrojů, které je také klíčovým prvkem každé organizace. Spadá do kompetencí personálního oddělení, které má za úkol vyhledávat pracovníka, vzdělávat a rozvíjet stávající zaměstnance, zajišťovat jejich spokojenost a minimalizovat fluktuaci.

Proces náboru je řízen personálním oddělením, od definování požadavků na pracovní místo, pracovní náplně, přes vyhledávání zaměstnanců, náborové aktivity a propagaci až po výběrová řízení, vybírání vhodných zaměstnanců a jejich přijímání do společnosti. Personální oddělení se stará o celý adaptační proces, onboarding a tvorbu metodiky k zaškolování nových pracovníků. Samotná adaptace pracovníků stojí na klíčových principech začlenění pracovníka do organizace. Člení se na několik fází a vstupuje do ní více účastníků. Často také probíhá v několika rovinách, od celopodnikové až po adaptaci na pracovní místo. Důležitým prvkem adaptačního procesu jsou jeho cíle a kvalifikované řízení a koordinace všech aktivit. Za významné také považují měření a hodnocení adaptačního procesu.

Cílem teoretické části práce bylo zpracovat poznatky vztahující se k problematice adaptačního procesu a provést literární rešerši v oblasti řízení a optimalizace procesů. Na základě výše uvedených skutečností se domnívám, že jsem splnil hlavní cíl teoretické části své diplomové práce.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Vybraná společnost byla založena v roce 1990. Pohybuje se na trhu povrchové úpravy výrobků a dodává své výrobky do celého světa. Předmětem činnosti je povrchová úprava mokřým i suchým lakováním. Společnost drží certifikace kvalitního dodavatele a pracuje pro řadu světových firem. Je rozdělena do několika divizí čítajících ruční i robotizované provozny. Filozofie společnosti je postavena na neustálém vývoji technologie, udávání moderních trendů a silné obchodní strategii.

V rámci svého technologického centra vyvíjí nové technologie lakování. Společnost je z části vlastněna zahraničním kapitálem, který poskytuje silné zázemí pro rozvoj a investice do výrobních technologií. V své činnosti se opírá o silný kvalifikovaný management a profesionální řemeslnou sílu. Se vstupem zahraničního kapitálu firma přijala evropskou podnikovou kulturu a orientuje se zejména na nové moderní trendy přístupu k zaměstnancům.

Společnost získala řadu certifikací, mezi nimi také certifikace ISO 9001, ISO 9100 a také splňuje normy dle certifikace IATF 16949.

Primární cíl společnosti je stát se jedničkou na trhu lakování a nejefektivnější prodejní jednotkou v Evropě. Z tohoto důvodu buduje také silné obchodní týmy. Všechny oblasti firmy jsou plně orientované na zákaznický princip a vytvoření vysoké přidané hodnoty pro zákazníky a naplnění jeho potřeb.

4.1.1 Historie společnosti

Historie společnosti se datuje do počátků 90. let, kdy vstoupila na trh průmyslového lakování a kompletní péče o povrchovou úpravu. Od té doby prošla několika změnami ve vlastnické struktuře až po vstup zahraničního kapitálu. Dnes čítá téměř pět set zaměstnanců, můžeme ji tedy zařadit do kategorie středních podniků.

Vývoj společnosti

- 1990 – počátek výroby pro automobilový a spotřebitelský průmysl;
- 1998 – zahájení výroby pro letecký průmysl;
- 2000 – změna vlastnické struktury;
- 2003 – vstup zahraničního kapitálu;
- 2005 – otevření nové výrobní haly;
- 2009 – získání významných zakázek pro automobilový průmysl;

- 2012 – získání certifikace ISO 9001;
- 2015 – zahájení robotizovaných provozů;
- 2016 – otevření další výrobní haly;
- 2018 – získání certifikace IATF.

4.1.2 Společnost v číslech

Společnost vyrábí lakované díly jako subdodavatel automobilového, leteckého i spotřebního průmyslu. Zastavěná plocha výrobního závodu tvoří 150 380 m², plocha celého závodu pak 380 153 m².

Podnik disponuje pracovní silou v množství 490 zaměstnanců. Celkové množství zaměstnanců označuji termínem **headcount**, se kterým se budeme setkávat i v dalších částech práce. Do skupiny technickohospodářských pracovníků můžeme zařadit 128 zaměstnanců. Podnik vyrábí cca 1,2 milionu lakovaných dílců ročně.

4.2 Personální oddělení společnosti

Personální oddělení je hlavním nositelem adaptačního procesu. V této kapitole krátce definuji jeho činnost a rozdělení povinností pracovníků oddělení.

4.2.1 Činnost personálního oddělení

Personální oddělení společnosti se skládá ze tří oddělení s konkrétními úkoly, povinnostmi a cíli. Oddělení se dále člení na dílčí odbory. Oddělení dle analýzy rozdělují na:

- nábor a adaptace pracovníků;
- personalistika a mzdy;
- strategické činnosti (rozvoj, vzdělávání, controlling a reporting).

Do běžných činností patří vyhledávání, výběry a náborů pracovníků, realizování výběrových řízení, pohovorů a adaptace nových zaměstnanců. Komplexní a dlouhodobější činnosti zahrnují vzdělávání a rozvoj pracovníků, sledování spokojenosti, nastavování benefitů, průzkumy mezi zaměstnanci a další podpůrné procesy a činnosti.

4.2.2 Struktura personálního oddělení

V této části analyzuji strukturu personálního oddělení a popíšu dílčí činnosti a složení jednotlivých útvarů.

- **Personální ředitel**
Ředitel vede a řídí celé personální oddělení. Definiuje strategie a směřuje oddělení k plnění cílů dle podnikové strategie.
- **Nábor a adaptace výrobních pracovníků**
Tato sekce zajišťuje komplexní personalistiku pro výrobní sektor firmy. Zajišťují vše od náboru po smluvní agendu, přes řešení problémů běžného provozu. Pod tuto sekci spadá také adaptační proces výrobních pracovníků.
- **Nábor a adaptace TH pracovníků**
Tato sekce zajišťuje komplexní personalistiku pro nevýrobní sektor firmy. Agenda je obdobná jako u výrobního oddělení, ale pro divize obchodního zaměření, prodeje, marketingu, controllingu atd. Zajišťuje veškerou agendu pro všechny technickohospodářské pracovníky mimo výrobu. Spadá pod ně také adaptace technickohospodářských pracovníků.
- **Rozvoj a vzdělávání**
Tento odbor vzdělávání zajišťuje agendu krátkodobého i dlouhodobého rozvoje zaměstnanců. Organizuje vnitropodnikové školení, nastavuje a realizuje plány rozvoje pracovníků. Drží odpovědnost za veškeré povinné školení nutné k výkonu povolání všech zaměstnanců. Pomáhá nastavovat adaptační proces a stará se o komplexní rozvoj klíčových zaměstnanců.
- **Personální controlling a odměňování, benefity a služby**
Tento odbor se stará o kontrolu nákladů celého oddělení. Stanovuje a sleduje **head-count** (potřebný a stávající počet zaměstnanců). Sestavuje reporty o využívání prostředků a sleduje klíčové indikátory oddělení, mimo jiné i fluktuaci.

4.2.3 Klíčoví pracovníci ostatních oddělení z pohledu adaptačního procesu

Z pohledu adaptačního procesu nám do celého workflow vstupují následující entity:

- nový zaměstnanec (objekt procesu);
- personalista;
- vedoucí výroby;
- mistr;
- buddy – schopný pracovník ve výrobě schopen zaučovat ostatní.

Nový pracovník prochází jednotlivými fázemi procesu, kdy s ním každý z odpovědných článků realizuje určité činnosti, uzavírá svoji dílčí fázi procesu a následně jej předává do další fáze procesu další entitě. Podrobný pohled na proces uvádím v kapitole 5.

Adaptační proces pohledem specialistů společnosti

V rámci analýz proběhly dva workshopy se specialisty společnosti, a ze získaných informací jsem sestavil tuto kapitolu. Specialisté společnosti pracují s trendy poslední doby, a velmi dobře si uvědomují, že náklady, které generuje fluktuace, zatěžují podnik. Proto v kontextu snižování nákladů na fluktuaci hledají řešení, jak optimalizovat adaptační proces a zvýšit retenci (snížit fluktuaci) nových zaměstnanců.

Fluktuace zaměstnanců je častým jevem, který způsobuje odchod pracovníků ze společnosti, často ke konkurenci. Toto generuje nutnost řešení problémů jako:

- neustálé zaškolování nového personálu;
- náklady na nábor;
- náklady na novou adaptaci;
- náklady ušlé mzdy (vzniká, pokud zaměstnanec odchází ve zkušební době, a jím vygenerovaná hodnota produkce ještě nevyrovnala investice společnosti do jeho náboru a zapracování).

V rámci firemní strategie pro období 2019-2021 je optimalizace adaptačního procesu jednou z klíčových oblastí pro oddělení lidských zdrojů. Zjištění a návrhy na optimalizaci v rámci mé diplomové práce budou využity ke zlepšení stávajícího procesu v organizaci.

Současné podobě adaptačního procesu se budu věnovat v další části práce Analýza adaptačního procesu (kapitola 5). Pro uvedení kontextu celé analýzy stanovím několik klíčových zjištění, které vplynuly z úvodních workshopů a se kterými budu v rámci analytické části pracovat:

- proces adaptace není uchopen systémově – proces svým způsobem funguje, ale bez systémové podpory, jasně definované metodiky, koordinace zapojených entit a jejich odpovědnosti;
- současná podoba procesu neumožňuje systematickou průběžnou kontrolu – neexistuje systém průběžného hodnocení, včasné zpětné vazby, kontrolních milníků, není zachytý systém pro případ vzniku procesní nebo lidské chyby nebo selhání procesu;

- proces adaptace není přesně definovaný – současná metodika je zastaralá, nepružná a ve valné většině případu není využívána k zamýšlenému účelu. Nejsou definované odpovědnosti ani vlastníci dílčích částí procesu.

Nábor i adaptační proces stojí společnost hodně času, peněz a energie. Pro získání pracovníků se investuje do propagace, vytváří se náborové a komunikační strategie, vyhledávají se vhodní kandidáti, provádí se výběrové řízení. Spousta tohoto úsilí končí právě na nesprávně uchopeném procesu adaptace, který pracovníci oddělení lidských zdrojů sice proces výběrem a přijetím pracovníka zahájí, ale již nemají možnost kontrolovat jeho průběh a ovlivnit výsledek.

Společnost provádí analýzu pracovního trhu a aktuálních trendů. Sleduje se poptávka po zaměstnancích, konkurence, průměrná fluktuace, demografický vývoj, počty žáků v technických oborech, míra nezaměstnanosti.

Společnost dělá vše proto, aby dostála závazkům, které má vůči svým odběratelům. Proto klade důraz na zlepšení všech procesů, jak v administrativní, tak ve výrobní oblasti. Cílem této diplomové práce je poskytnout návodné řešení pro optimalizaci adaptačního procesu a zamezení ztrát vznikajících v důsledku současného stavu procesu. Mezi ztráty řadím plýtvání, neefektivní čas, operace/činnosti negenerující přidanou hodnotu, vznikající nekvalita v produkci a důsledky špatného nastavení procesu (fluktuace, nový nábor, snížená kapacita výroby).

5 ANALÝZA ADAPTAČNÍHO PROCESU SPOLEČNOSTI

V této kapitole analyzuji a popisuji současnou podobu adaptačního procesu, cílové skupiny, pro které je adaptační proces určen a procesní časy a náklady. Výstupem této části je mapa procesu (flowchart), definice a popis zapojených entit a jejich odpovědností, časová náročnost procesu a hrubý výpočet nákladů na proces. Dále rozebírám a vysvětluji konkrétní aktivity adaptačního procesu, jejich měřitelnost, význam a náročnost.

Nejdříve stanovím logická východiska pro popis současného stavu. Poté zpracuji flowcharty (tok objektu a zapojení entit v procesu) a vypočítám úkolovou, časovou a nákladovou náročnost. Dále provedu Paretovu analýzu pro náklady procesu. Slabá místa a příčiny problémů identifikuji pomocí Ishikawa diagramu. V závěru kapitoly vypočítám celkové náklady, které vznikly v rámci let 2017 a 2018 v souvislosti s adaptačním procesem, také v kontextu fluktuace a nákladů z ní plynoucích. Poté definuji principy pro výpočet efektivity nápravných opatření procesu v rámci této diplomové práce.

V rámci analýzy je využito:

- řízených interview se specialisty společnosti;
- workshopů se zainteresovanými pracovníky;
- osobních zkušeností s nastavováním procesů v administrativě.

5.1 Význam a potřeba adaptace

Pro každou společnost je klíčové přizpůsobit svou strategii vývoji na trhu výrobků a služeb, ale zejména také vývoji na trhu práce a demografické situaci a prognózám. Dnešní podoba trhu práce staví organizace do méně výhodné pozice, než tomu bylo v předchozích letech. Pracovníků je méně, více si vybírají svého zaměstnavatele a mají větší nároky. Proto je důležité nového pracovníka rychle stabilizovat a poskytnout mu podporu v hladkém zařazení do pracovního procesu.

Vybraná společnost tyto faktory vnímá, proto podniká strategické kroky ke zvýšení kvality souvztažných procesů.

Na adaptační proces se v rámci společnosti dívám ze dvou pohledů:

- zážitek a prožitek adaptovaného;
- správně definovaný proces s měřitelnými výstupy a výsledky.

Zážitek adaptovaného vidím jako klíčový pro setrvání nového zaměstnance na pracovní pozici a hladké zapracování do společnosti. Zážitek je mimo prostředí a firemní kulturu tvořen také dobrým nastavením adaptačního procesu. Kvalitní proces je důležitý ze strategického a manažerského pohledu a v kontextu zlepšování procesů je důležité jeho výstupy a průběh správně měřit a vyhodnocovat. Oba pohledy tvoří důležitou část celku a měly by se podílet na celkovém dlouhodobém zlepšování procesu.

Systémová podpora

Centrální systémová podpora procesu adaptace v současnosti neexistuje v uspokojivé podobě. K řízení adaptace se používají tabulky MS Excel a papírové dokumenty. Společnost ale disponuje digitálními nástroji, které by se daly pro řízení procesu velmi dobře využít, nicméně je třeba nejdříve proces optimalizovat, a poté nástroje správně nastavit. Popisu nyní používaných konkrétních nástrojů se budu věnovat v další kapitole. Doporučení k nastavení nových digitálních nástrojů rozpracuji v projektové části.

Kooperace mezi odděleními

Na adaptačním procesu se podílí několik pracovníků z různých oddělení. Je proto potřeba dobře nastavit pravidla koordinace činností jednotlivých pracovníků a dát jim metodické pokyny k práci. V současnosti koordinace probíhá na základě historických zkušeností bez koncepčního řízení. Více tyto vazby rozeberu ve flowchartu současného stavu procesu.

5.2 Cílové skupiny adaptace

V rámci adaptačního procesu společnosti definuji dvě základní cílové skupiny. Jsou to **výrobní pracovníci** a **technickohospodářští pracovníci**. Každou skupinu dále člením na menší podskupiny, sdružené podle oboru a zaměření, zejména s přihlédnutím k pracovní pozici. Tato data jsou velmi důležitá pro správné sestavení flowchartu procesu. Adaptační proces je do určité míry shodný pro všechny pozice, nicméně se v určitém momentu rozděluje dle pracovní pozice, kdy je pro každou skupinu mírně odlišný. Současné workflow procesu ukazuje, jakým způsobem se proces dělí, a také činnosti, které musí v rámci dané fáze proběhnout. Optimalizované workflow (flowchart) procesu bude předmětem projektové části.

Výrobní pracovníci

Skupinu výrobní pracovníci dále rozdělují podle pozice. Pro účely této práce budu pracovat s těmi skupinami výrobních pracovníků, pro které je adaptace nejdůležitější, tedy buď nejčastěji obsazované pozice nebo pozice s největší četností. Tito pracovníci zpravidla nemají vysokoškolské vzdělání a specializují se na vykonávání odborných nebo provozních úkolů. Jsou to:

- brusič;
- kontrolor;
- lakýrník;
- manipulant;
- operátor výrobní linky.

Adaptační proces pro tyto pracovníky rozlišuji na dvě hlavní kategorie:

- obecná fáze adaptačního procesu – pro všechny skupiny stejná;
- diferencovaná fáze adaptačního procesu – specifická v rámci pracovní náplně dle konkrétní pracovní pozice. V rámci analýzy se budu věnovat diferencované fázi pro pozici s nejvyšší četností (**brusič**), jak uvádím v tabulce níže.

Četnost pracovníků nastupujících na pozice ve výrobě

Tabulka 1 - četnost nástupů na pozice ve výrobě (vlastní zpracování)

Obsazované pozice	počet nástupů 2016	počet nástupů 2017	počet nástupů 2018	Cekem nástupů
Operátor výrobní linky	10	8	8	26
Brusič	12	15	12	39
Lakýrník	1	2	1	4
Kontrolor	3	5	2	10
Manipulant	8	5	10	23

V rámci definování specifického procesu se tedy budu věnovat pozici brusič z důvodu nejvyššího průměrného počtu nástupů.

Podle výše uvedených kategorií budu odlišovat dvě hlavní fáze adaptačního procesu, přičemž každou budu analyzovat zvlášť.

Technickohospodářští pracovníci

Do této skupiny pracovníků řadím nižší, střední a výkonný management, specialisty v liniových pozicích, absolventy vysokých škol. Adaptační proces pro tuto skupinu ve své práci nerozebírám, nicméně pro ucelený kontext považuji za vhodné skupinu stručně popsat.

Řadí se sem:

- IT pracovníci (programátoři, vývojáři);
- konstruktéři;
- energetici;
- strojaři (konstrukční a techničtí inženýři);
- ekonomové (finance, controlling, obchod, marketing);
- specialisté kvality, kontroloři;
- procesní a průmysloví inženýři;
- technologové výroby;
- mistři, vedoucí výroby.

THP pozice mají proces adaptace velmi podobný, odlišuje se pouze zaškolení do pracovního místa dle specializace.

5.3 Současná podoba adaptačního procesu pro výrobní pracovníky

Adaptační proces v současné fázi není pod plnou kontrolou. Mým cílem je tedy nejdříve proces zmapovat a popsat, poté provést výpočty procesních časů a nákladů, a aplikovat analytické metody průmyslového inženýrství na zjištěné výsledky. Výstupem analýzy bude:

- workflow adaptačního procesu (kapitola 5.3.1);
- popis dílčích částí adaptačního procesu (kapitola 5.3.2);
- analýza současné metodiky (kapitola 5.3.3);
- účastníci procesu a počet procesních úkolů (kapitola 5.3.3);
- grafy úkolového vytížení účastníků procesu (kapitola 5.3.3);
- flowchart obecného procesu (kapitola 5.3.4);
- flowchart diferencovaného procesu pro pozici brusič (kapitola 5.3.5);
- analýza procesních časů v hodinách na účastníka (kapitola 5.3.4);
- analýza nákladů procesu v Kč na pracovníka (kapitola 5.3.5);
- Paretova analýza procesních nákladů (kapitola 5.3.4, 5.3.5);
- Ishikawa diagram pro zjištění možných příčin úzkých míst (kapitola 5.4).

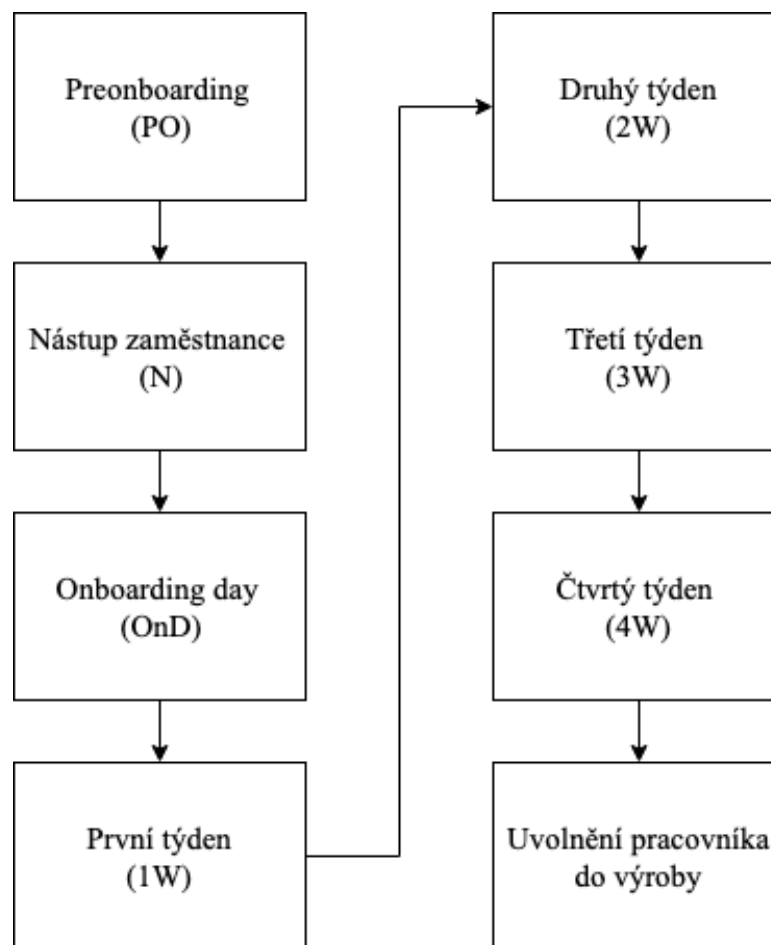
Adaptační proces je započat a dokončen v rámci 40 kalendářních dní, přičemž 30 dní trvá samotná adaptace a 10 dní před-adaptační úkony. Jednotlivé fáze procesu rozebírám níže.

Sestavu činností jsem analyzoval pro navržení nové metodiky a vizualizace procesu, které v současné fázi neexistují.

Flowchart a analýza procesních časů a nákladů mi pomohou určit současnou náročnost procesu a následně vypočítat efektivitu opatření. Ishikawa diagram mi umožní identifikovat problémová místa procesu, poukázat na možné příčiny a navrhnout opatření k jejich odstranění. Z analýzy také vyplyne stav kontrolních mechanismů procesu. Navržení vhodných opatření zahrnu do návrhové části.

5.3.1 Adaptační proces a jeho dílčí fáze (workflow)

Workflow (pracovní nebo technologický postup) definuji jako schéma provádění komplexní činnosti nebo procesu rozepsané na dílčí činnosti a jejich vazby. Schéma níže popisuje dílčí fáze současného procesu a jejich časovou a věcnou návaznost. Toto rozdělení je důležité pro další rozbor v rámci jednotlivých fází. Zkratky v závorce definuji a popisuji níže pod schématem v popisu jednotlivých fází.



Obrázek 1 - fáze (workflow) adaptačního procesu (vlastní zpracování)

Současný adaptační proces jsem prozkoumal a popsal v rámci workshopů se zaměstnanci společnosti a rozebírám jej níže.

5.3.2 Rozdělení adaptačního procesu

Proces rozděluji na dvě hlavní fáze, a to na obecnou a diferencovanou (specifická pro konkrétní pozice).

Obecná fáze adaptačního procesu

- preonboarding (PO)
 - období před nástupem zaměstnance, probíhají ryze administrativní úkony, nový zaměstnanec obdrží dotazník, podklady k lékařské prohlídce a informace o firmě;
- nástup zaměstnance (N)
 - nástupní den, probíhá podpis smlouvy a zaškolení do pracovních a odměňovacích řádů;
- onboarding day (OnD)
 - velmi náročná fáze pro všechny klíčové entity, probíhá hlavní uvedení pracovníka do firmy, prezentace společnosti, klíčových hodnot, zaškolení, prohlídka výroby, seznámení s firemními směrnicemi a řády, obsluha svěřených zařízení a orientace ve firemním informačním systému;
- první týden (1W)
 - seznámení s pracovištěm, zaučení na daný provoz. Do zaučení je zapojen tzv. buddy (šikovný pracovník schopný zaučovat ostatní). Zaškolení nového zaměstnance mu zabere téměř celý pracovní týden, tedy vznikají prostoje v jeho produkci. Nový pracovník také vyrábí omezenou produkci.

Diferencovaná fáze adaptačního procesu pro pozici brusič

Tato fáze se odlišuje dle konkrétní pracovní pozice. Z hlediska zapojení entit i časové a nákladové náročnosti jsou pro všechny pozice prakticky shodné, nicméně se liší dle dílčích činností a výrobních projektů:

- druhý týden (2W)
 - zaškolení na daný provoz a činnost, samostatná práce nového zaměstnance pod dozorem buddyho;
- třetí týden (3W)

- zaškolení na daný provoz a činnost, samostatná práce nového zaměstnance pod dozorem buddyho;
- čtvrtý týden (4W)
 - snaha o dosažení výrobních norem u nového zaměstnance, hodnotící pohovor s mistrem, zavedení nového pracovníka do SkillMatrix (systém na rozvoj a vzdělávání pracovníků), uvolnění pracovníka do výroby;

5.3.3 Metodika procesu a podklady pro realizaci

Metodika a podklady k průběhu procesu v současné fázi téměř neexistují. V rámci onboardingového dne se používají papírové karty pro adaptaci, které jsou nevyužívané a neslouží svému účelu. Metodika pro zapojené entity (mistr, buddy, vedoucí výroby) neexistuje. Digitální nástroje pro řízení tohoto procesu se nevyužívají.

V rámci projektové části budu navrhovat rámcovou úpravu metodiky. Společnost má také k dispozici digitální nástroj TeamGuru, který se dá využít pro řízení denní operativy. Umožňuje přednastavit proces (set kroků, úkolů) pro konkrétní uživatele, doporučím tedy postup, jak s využitím tohoto nástroje lépe řídit adaptaci.

5.3.4 Entity v adaptačním procesu

Do jednotlivých fází adaptačního procesu vstupují různé osoby (entity):

- nový zaměstnanec (objekt procesu);
- personalista;
- vedoucí výroby;
- mistr;
- buddy (schopný pracovník ve výrobě, schopný zaučovat nové pracovníky).

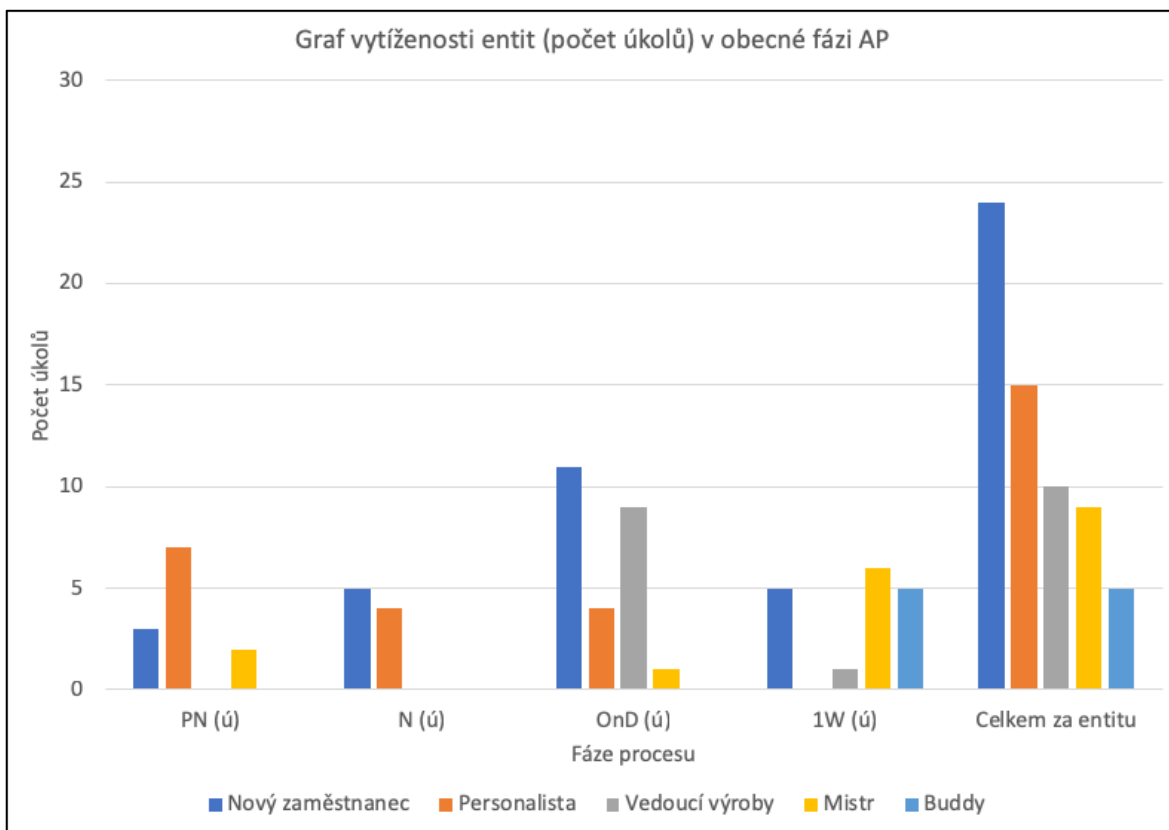
Počet úkolů pro každou entitu v obecné fázi

Za každou osobou v procesu jde set úkolů a činností, které musí zrealizovat. Tabulka níže uvádí množství úkolů na pracovníka. Pomůže mi určit vytíženost/přetíženost konkrétních entit, a poslouží jako východisko pro výpočet časů a nákladů procesu. Zkratka (ú) značí úkol.

Tabulka 2 - počet úkolů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	PN (ú)	N (ú)	OnD (ú)	1W (h)	Celkem za entitu
Nový zaměstnanec	3	5	11	5	24
Personalista	7	4	4	0	15
Vedoucí výroby	0	0	9	1	10
Mistr	2	0	1	6	9
Buddy	0	0	0	5	5

Z tabulky je patrná vytíženost osob v počtu úkolů. Nicméně klíčový bude pohled na hodinovou náročnost, množství úkolů samo o sobě není vždy vypovídající.



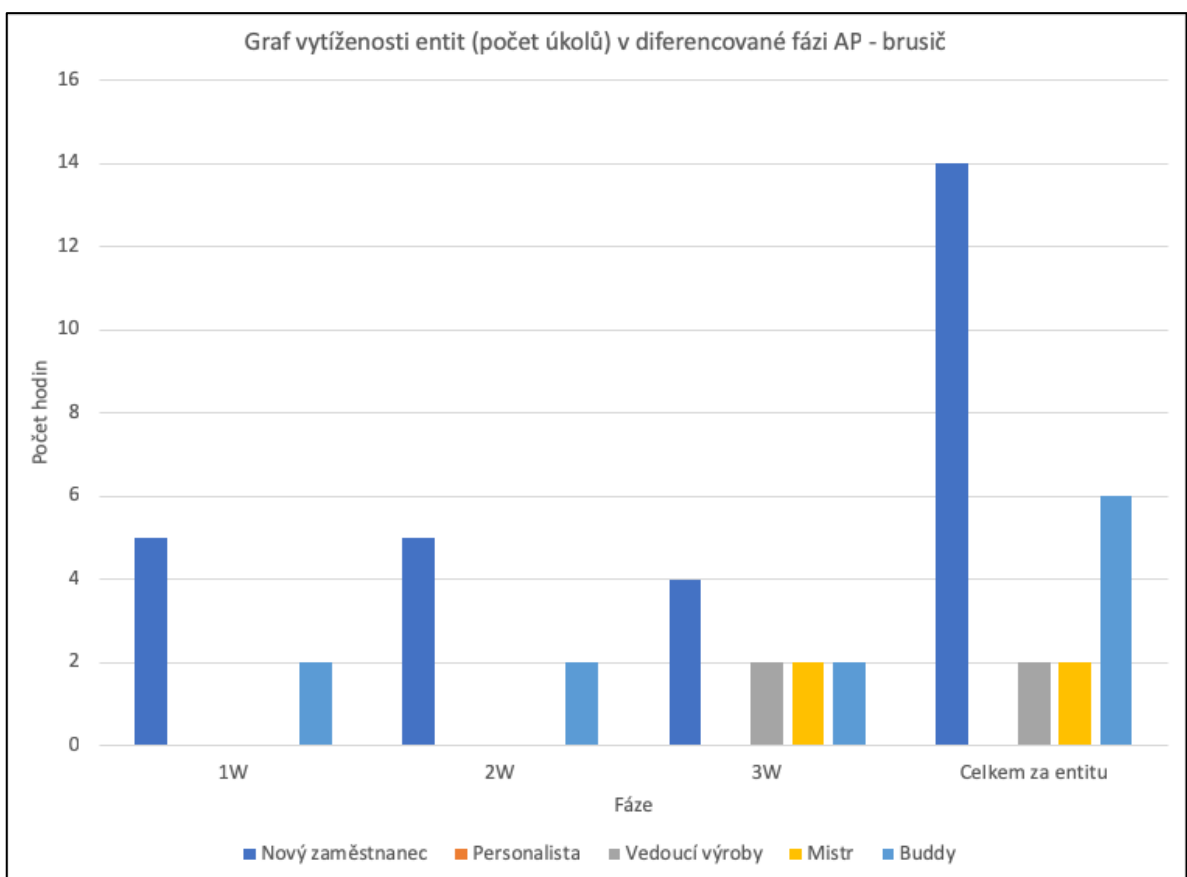
Obrázek 2 - graf vytíženosti dle počtu úkolů v obecné fázi (vlastní zpracování)

Počet úkolů pro každou entitu v diferencované fázi – brusič

V rámci diferencované fáze je většina činností koncentrována u nového zaměstnance (brusič) a buddyho. Počet úkolů je malý, ale časová náročnost vysoká.

Tabulka 3 - počet úkolů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

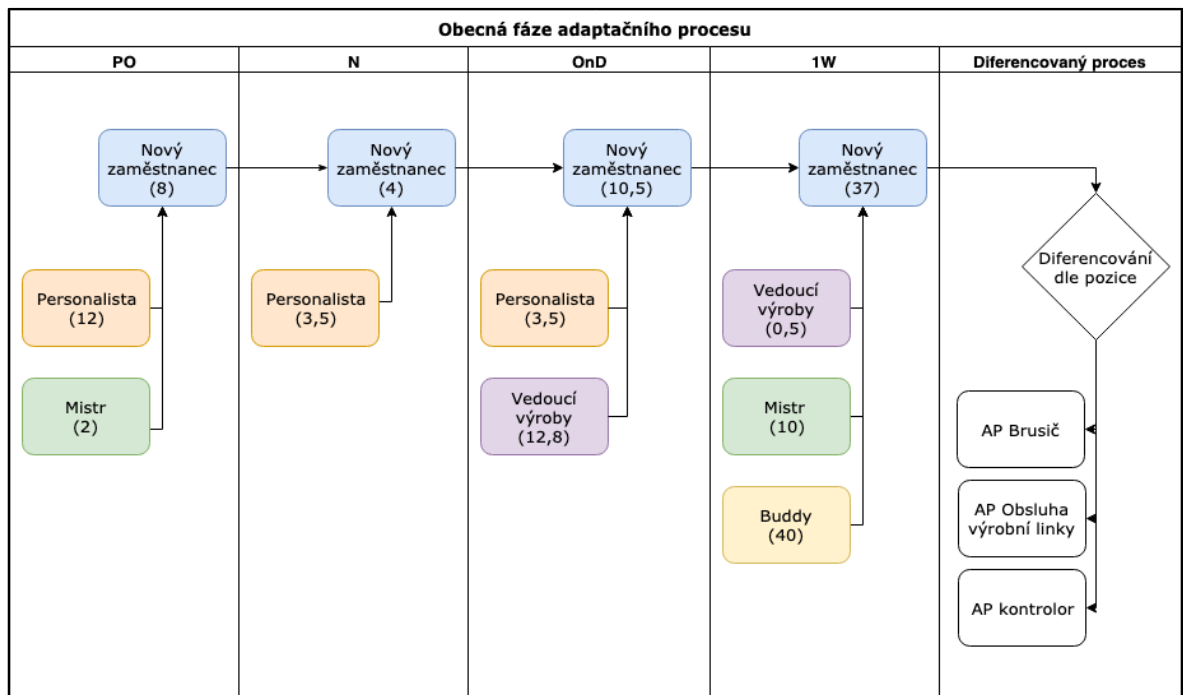
Fáze/entita	1W	2W	3W	Celkem za entitu
Nový zaměstnanec	5	5	4	14
Personalista	0	0	0	0
Vedoucí výroby	0	0	2	2
Mistr	0	0	2	2
Buddy	2	2	2	6



Obrázek 3 - graf výtíženosti dle počtu úkolů v obecné fázi (vlastní zpracování)

5.3.5 Flowchart obecné fáze adaptačního procesu

V rámci flowchartu obecného procesu, tj. procesu, který probíhá pro všechny skupiny výrobních pracovníků stejně, znázorňují fáze, kterými objekt (pracovník) prochází, interakce, (barevně rozlišené dle entity, která činnost realizuje), které se v rámci dané fáze dějí a časovou náročnost procesních úkolů (v hodinách, číslo v závorce) pro každou entitu.



Obrázek 4 - flowchart obecné fáze AP (vlastní zpracování)

Výpočet procesních časů

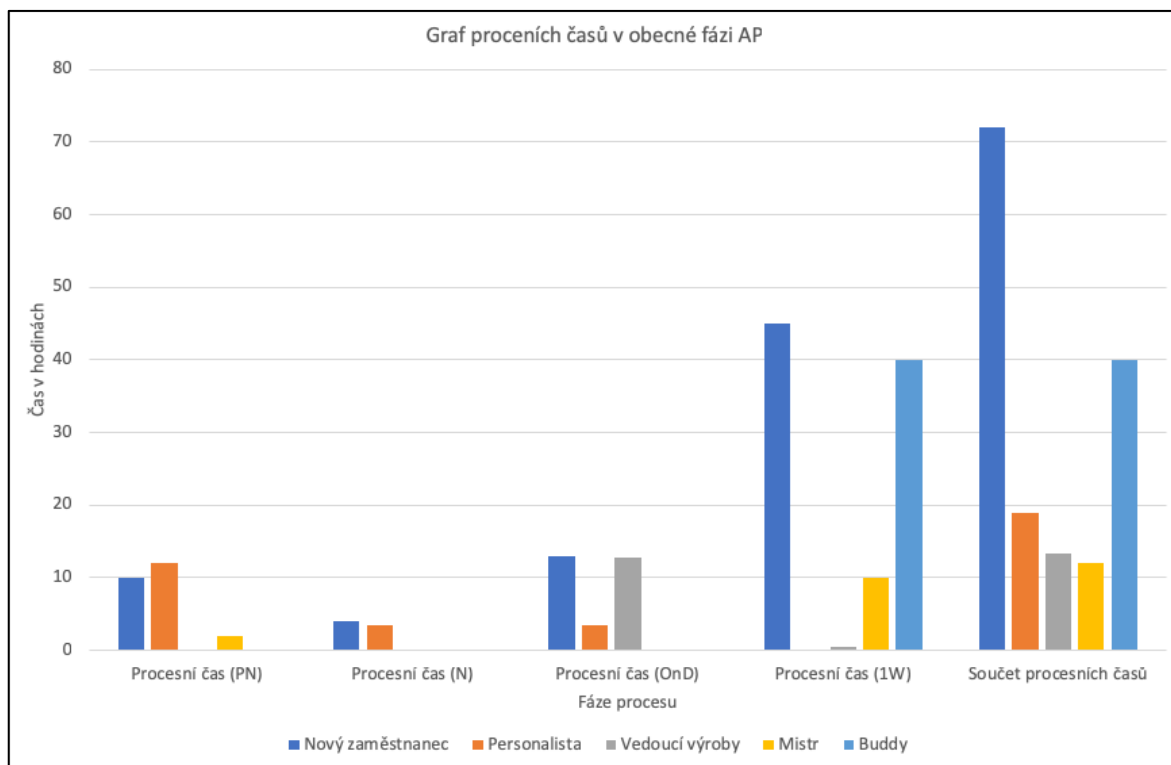
V rámci analýzy úkolů a činností z podnikových materiálů a z informací zjištěných na moderovaném workshopu jsem přiřadil každému pracovníkovi procesní časy (časová náročnost úkolů pracovníka, v hodinách). Tabulka níže ukazuje časovou náročnost pro každou entitu. Můžeme vidět, že v obecné fázi je nejvíce časově vytížen nový zaměstnanec, personalista a buddy.

Tabulka 4 - procesní časy v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Procesní čas (PN)	Procesní čas (N)	Procesní čas (OnD)	Procesní čas (1W)	Součet procesních časů
Nový zaměstnanec	10	4	13	45	72
Personalista	12	3,5	3,5	0	19
Vedoucí výroby	0	0	12,8	0,5	13,3
Mistr	2	0	0	10	12
Buddy	0	0	0	40	40

Největší časovou náročnost pak lze pozorovat v první týdnů zácvičku pracovníka. Je to logické skrze nástup do výroby a započítání produkčních činností, nicméně celý první týden je

pracovník neschopen dodávání hotových výrobků v požadované kvalitě a množství. Vytížení nového pracovníka se předpokládá, nicméně jeho nástup k plnění normy je v rámci týdne pomalý a komplikovaný. Buddy se skrze péči o nového pracovníka nemůže věnovat vlastní práci, téměř celý týden věnuje zaškolení nováčka. Většina zaškolení a nácviku se musí realizovat za probíhající výroby.



Obrázek 5 - graf procesních časů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

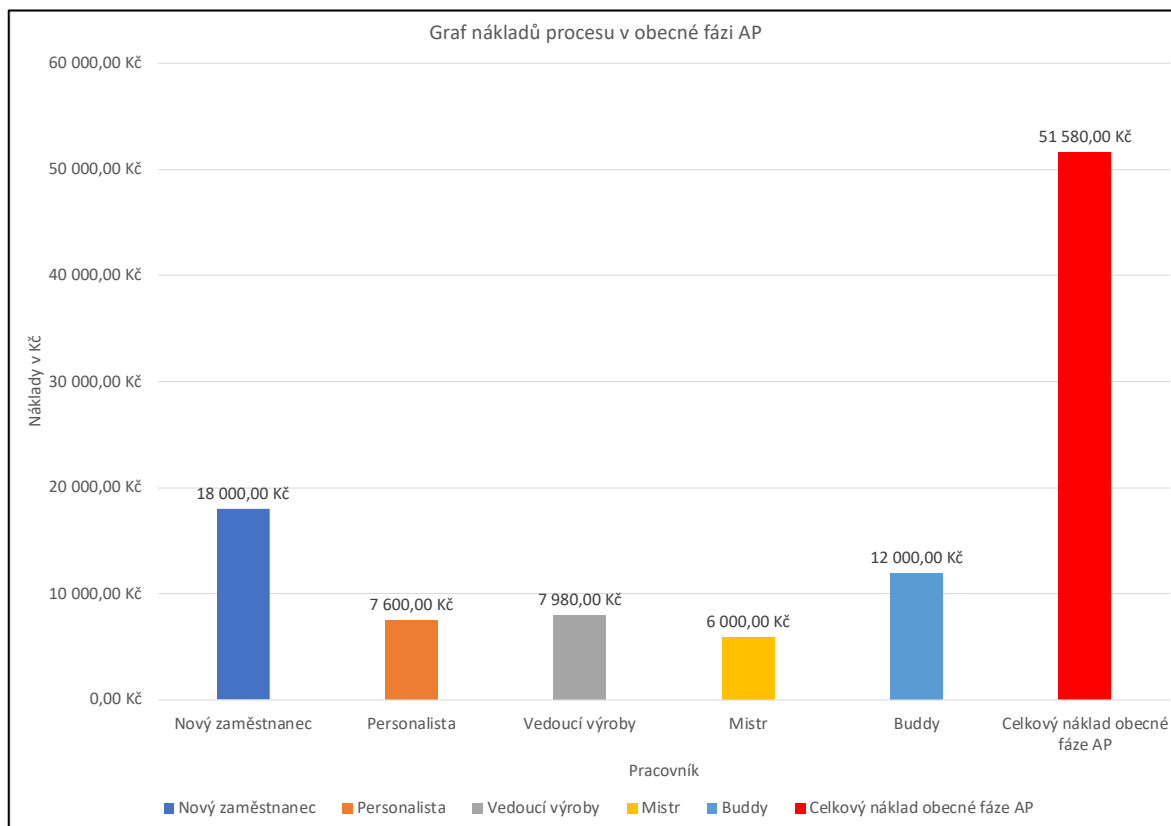
Výpočet nákladů obecné fáze procesu

Ve spolupráci s účastníky workshopu jsem provedl výpočet jednotkového nákladu na hodinu každého pracovníka. Jednotkový náklad je tvořen přímou mzdou, režijními náklady a odvody. Náklady ušlé příležitosti v kontextu této práce neberu v potaz, nicméně předpokládám, že pokud pracovník věnuje svůj čas procesním úkolům, nemá čas vytvářet vlastní přidanou hodnotu a neúčastní se naplno výrobního procesu.

Tabulka 5 - výpočet procesních nákladů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet procesních časů	Jednotkový náklad (h)	Celkový náklad
Nový zaměstnanec	72	250,00 Kč	18 000,00 Kč
Personalista	19	400,00 Kč	7 600,00 Kč
Vedoucí výroby	13,3	600,00 Kč	7 980,00 Kč
Mistr	12	500,00 Kč	6 000,00 Kč
Buddy	40	300,00 Kč	12 000,00 Kč
Celkový náklad obecné fáze AP			51 580,00 Kč

Celkový náklad je tedy tvořen součtem všech nákladů účastníků procesu. Nejvyšší náklady pozorují u nového zaměstnance a u buddyho, který navíc nemá prostor věnovat se tvorbě produkce a generuje dočasnou ztrátu vůči své normě.



Obrázek 6 - graf procesních nákladů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

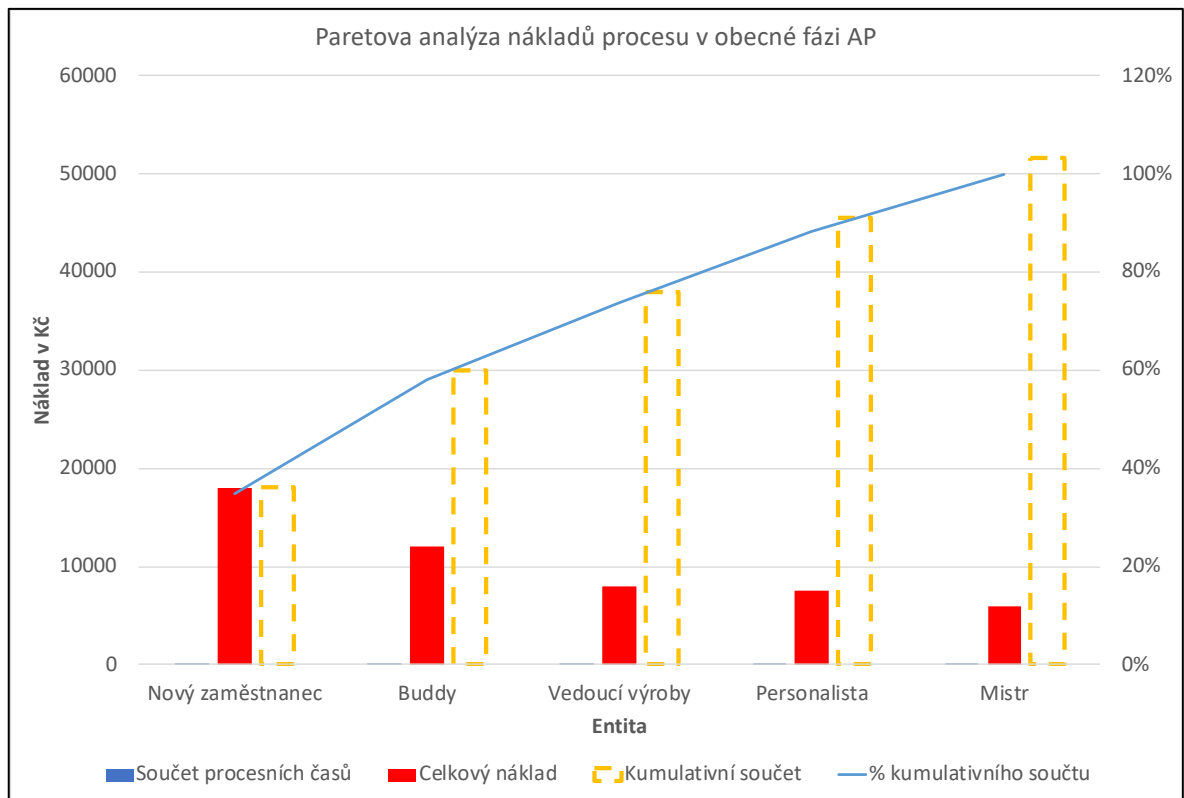
V celkovém součtu stojí obecná adaptační fáze vybranou společností v procesních nákladech přes padesát tisíc Kč.

Paretova analýza nákladů procesu

Pro správné určení nejvýznamnějších nákladových položek jsem provedl Paretovu analýzu nákladů entit v obecné fázi procesu. Zde lze pozorovat, že 58 % procent nákladů vytváří první dvě entity, zaměstnanec a buddy. Logicky dává smysl, že největší pracnost je spjata s nováčkem a jeho průvodcem (buddy), nicméně v kontextu celého procesu se budu snažit náklady optimalizovat

Tabulka 6 - Paretova analýza nákladů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet procesních časů	Jednotkový náklad (h)	Celkový náklad	Kumulativní součet	% kumulativního součtu
Nový zaměstnanec	72	250,00 Kč	18 000,00 Kč	18 000,00 Kč	35%
Buddy	40	300,00 Kč	12 000,00 Kč	30 000,00 Kč	58%
Vedoucí výroby	13,3	600,00 Kč	7 980,00 Kč	37 980,00 Kč	74%
Personalista	19	400,00 Kč	7 600,00 Kč	45 580,00 Kč	88%
Mistr	12	500,00 Kč	6 000,00 Kč	51 580,00 Kč	100%



Obrázek 7 - graf Paretovy analýzy nákladů v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Z grafu Paretovy analýzy je patrná výše nákladů pro jednotlivé entity. Nedosahujeme kritické hladiny 80/20, nicméně i tak první dvě entity vytvářejí větší část procesních nákladů.

5.3.6 Flowchart diferencované fáze adaptačního procesu

V rámci flowchartu diferencovaného procesu se věnuji procesu pro konkrétní skupinu pracovníků, a to pozice brusič. Důvod výběru je uveden v kapitole 5.2.1. Brusič je nejčastěji obsazovaná pozice ve společnosti a mám k dispozici největší množství informací a pokladů k její adaptaci. Pro účely celkového výpočtu nákladů procesu použiji zjištěné hodnoty pro pozici brusič a zobecním je na ostatní pozice, protože z workshopů vyplynulo, že časová a úkolová náročnost je téměř shodná s ostatními pozicemi, liší se náplň práce (viz. kapitola 5.5).

Flowchart adaptačního procesu – brusič

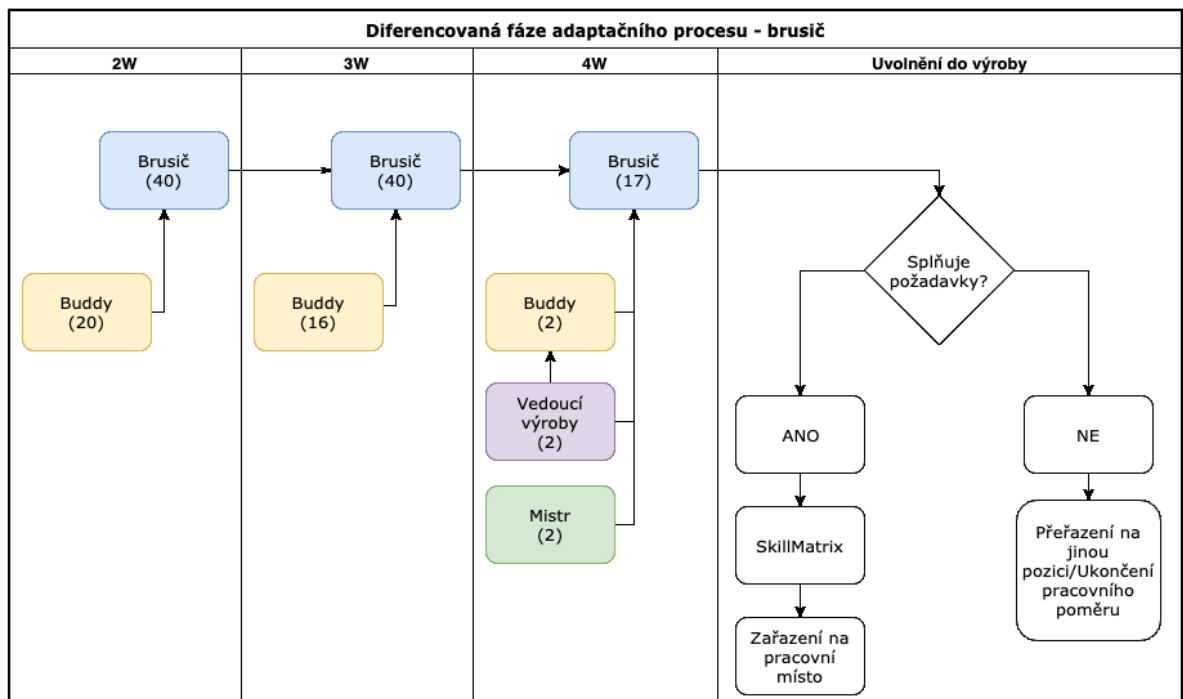
Ve flowchartu níže znázorňuji současný průběh procesu s interakcemi konkrétních entit a časovou náročností (v závorce, v hodinách). Proces má tři možné konce:

- uvolnění pracovníka do výroby;
- přeřazení pracovníka na jinou pozici;

- ukončení pracovního poměru s novým pracovníkem.

Rozhodování probíhá na základě vyhodnocení adaptace, v potaz se bere dílčí hodnocení mistra, buddyho a finální rozhodnutí vedoucího výroby. Vedoucí výroby v případě uvolnění pracovníka do výroby zavádí nového pracovníka do aplikace SkillMatrix, kde je naplánován jeho další rozvoj, platové a pracovní zařazení a plán vzdělávání.

V diferencované fázi opět pozorují nevyšší pracnost u nového pracovníka (brusič) a u buddyho. Přesný pohled na náklady a časy procesu uvádím v tabulce níže.



Obrázek 8 - flowchart diferencované fáze AP (vlastní zpracování)

Výpočet procesních časů

V rámci workshopu jsem analyzoval a definoval jednotlivé činnosti každé entity, jejich časovou náročnost a jednotkový náklad na každou entitu (stejný jako u obecné fáze).

Tabulka 7 - procesní časy v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

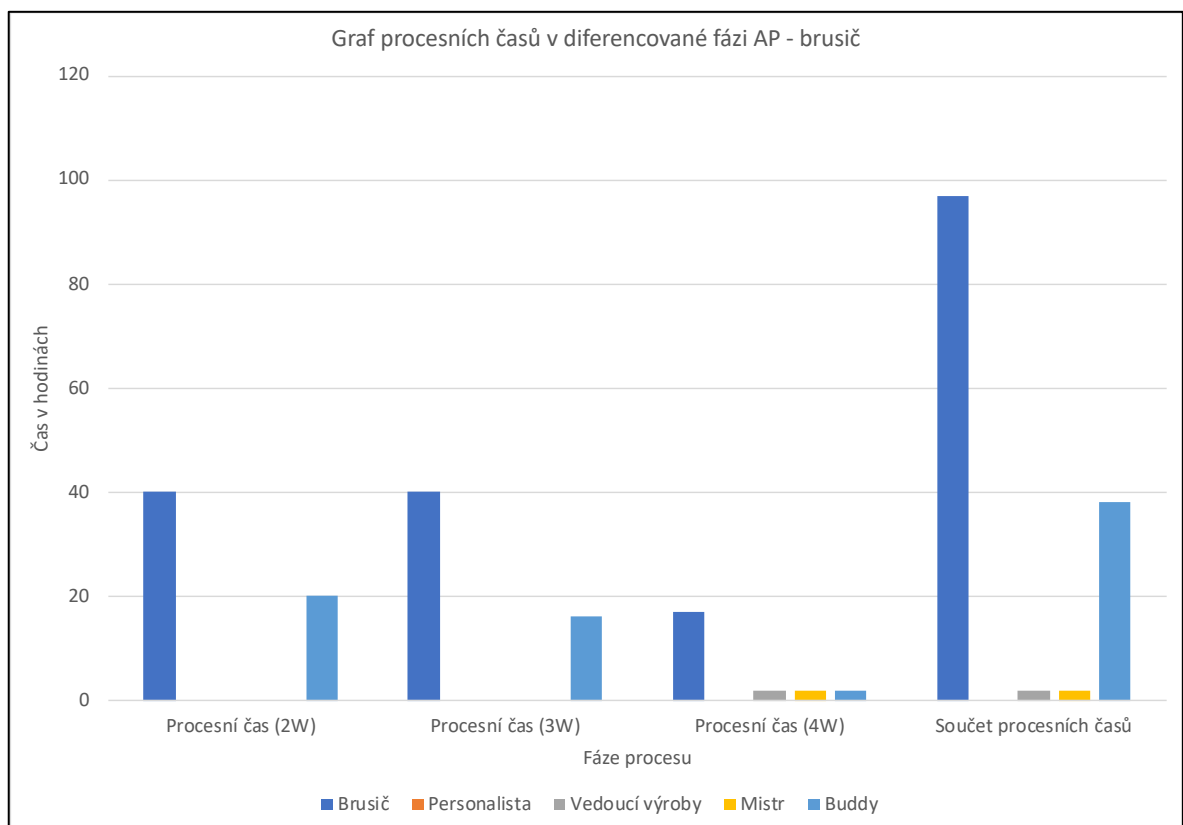
Fáze/entita	Procesní čas (2W)	Procesní čas (3W)	Procesní čas (4W)	Součet procesních časů
Brusič	40	40	17	97
Personalista	0	0	0	0
Vedoucí výroby	0	0	2	2
Mistr	0	0	2	2
Buddy	20	16	2	38

Při srovnání počtu úkolů této fáze pozorují rozdíl oproti obecné fázi. Zde je počet úkolů mnohem menší, ale jejich časová náročnost výrazně roste. To je dáno druhem činností.

V této fázi je již nový pracovník na pracovišti a pracuje na svěřených činnostech v rámci své pracovní náplně. Snaží se všechny zadané činnosti zvládnout a dosáhnout plnění pracovní normy. Z výsledků analýzy dedukují následující problémy:

- pracovník se zaškoluje v probíhající výrobě – tato situace generuje velké množství stresu jak pro nového pracovníka, tak pro výrobu vázanou na jeho pracovní pozici. V rámci zaškolení vznikají chyby, nekvalita, úzká místa ve výrobě (na pracovišti nováčka). Všechny tyto chyby se promítají do celého průběhu výroby, plnění norem a konečné kvality;
- buddy musí mít pracovníka neustále pod dohledem – musí se tedy nováčkovi věnovat, jeho vlastní práce mnohdy stojí, na lince vznikají zdržení, musí řešit operativní problémy, nekvalitu a opravovat po pracovníkovi špatně odvedenou práci.

Graf níže ukazuje rozložení procesních časů v rámci tří týdnů adaptace. Lze pozorovat, že personalista, mistr a vedoucí výroby vstupují do procesu téměř minimálně a nejvyšší vytížení je u nového pracovníka a buddyho. Z workshopů vyplynulo, že nastávají také výpadky v produkci buddyho dané časem zaškolování. Řešením by mohla být komplexní procesní změna, kterou podrobně rozeberu v návrhové části práce.



Obrázek 9 - graf procesních časů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

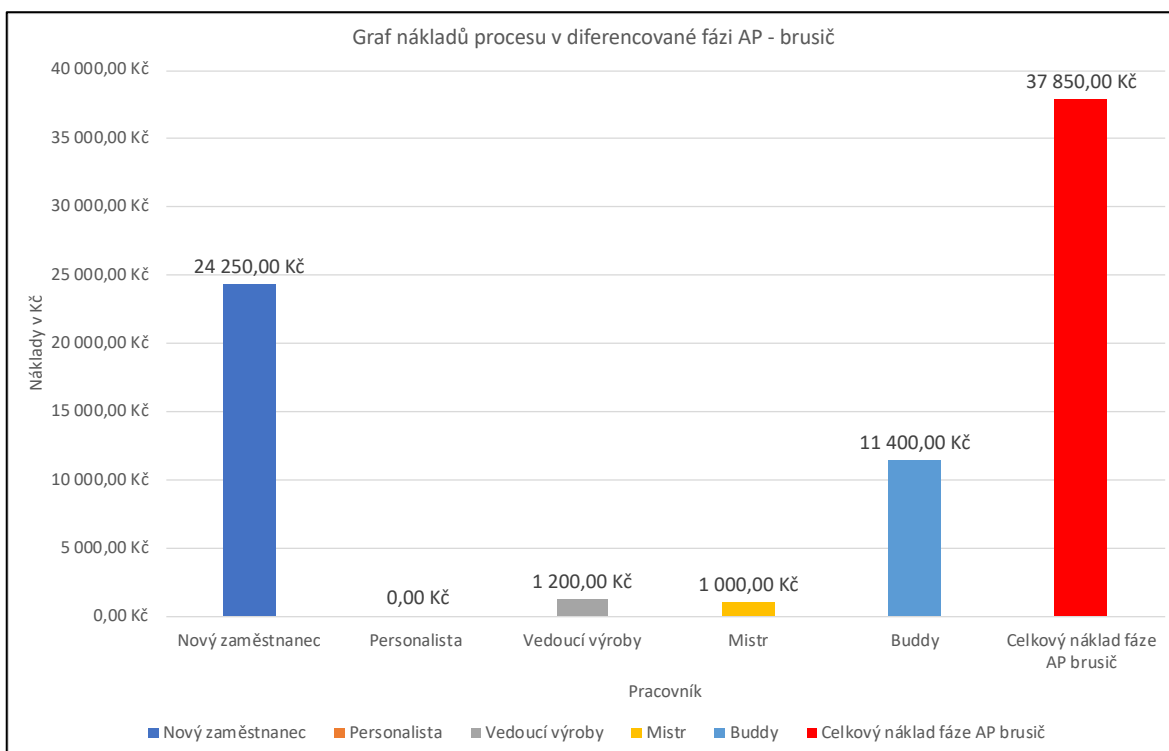
Výpočet nákladů procesu

Pohled na náklady diferencované fáze uvádí tabulka níže. Zde je rozdíl výrazně vyšší než v obecné fázi.

Tabulka 8 - výpočet nákladů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet procesních časů (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový náklad
Nový zaměstnanec	97	250,00 Kč	24 250,00 Kč
Personalista	0	400,00 Kč	0,00 Kč
Vedoucí výroby	2	600,00 Kč	1 200,00 Kč
Mistr	2	500,00 Kč	1 000,00 Kč
Buddy	38	300,00 Kč	11 400,00 Kč
Celkový náklad fáze AP brusič			37 850,00 Kč

Z grafu je patrné, že nejvyšší náklady vytváří nový pracovník a buddy. U nového pracovníka jsou náklady opodstatněné, nicméně se budu snažit je snížit optimalizací procesu. U buddyho je výše nákladů kritická, její snížení tedy bude prioritou. Rád bych zohlednil i výkyvy v buddyho produkci vzniklé věnováním se nováčkoví, ale nemám dostatek relevantních dat. Budu navrhopvat opatření alespoň ke snížení současného vytížení.



Obrázek 10 - graf procesních nákladů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

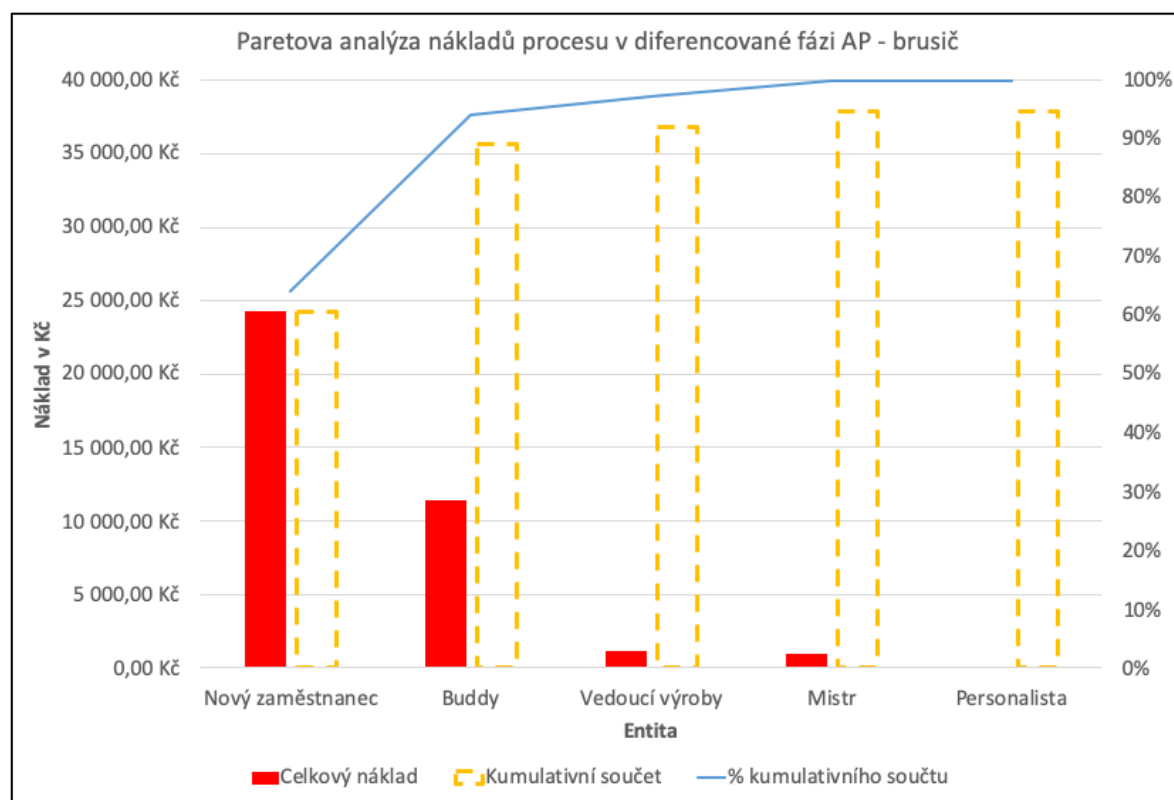
Paretova analýza nákladů procesu

Dle Paretovy analýzy mohou jasně definovat dvě kritické entity vytvářející 94 % procent nákladů v této fázi. Výrazně překračují Paretův princip 80/20.

Tabulka 9 - Paretova analýza nákladů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet PČ (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový náklad	Kumulativní součet	% kumulativního součtu
Nový zaměstnanec	97	250,00 Kč	24 250,00 Kč	24 250,00 Kč	64%
Buddy	38	300,00 Kč	11 400,00 Kč	35 650,00 Kč	94%
Vedoucí výroby	2	600,00 Kč	1 200,00 Kč	36 850,00 Kč	97%
Mistr	2	500,00 Kč	1 000,00 Kč	37 850,00 Kč	100%
Personalista	0	400,00 Kč	0,00 Kč	37 850,00 Kč	100%

Mým úkolem v návrhové části bude snížit náklady u pracovníků a balancovat jejich rozložení. Zejména budu směřovat k uvolnění času buddyho, ale i nového pracovníka. Počítám také s mírným zvýšením nákladů u ostatních pracovníků, které vzniknou úpravou procesu, zejména přidáním kontrolních prvků a vyhodnocení.



Obrázek 11 - graf Paretovy analýzy nákladů v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

5.4 Slabá místa a problémy současného procesu

Z analýzy současného procesu jsem získal velké množství dat. Níže uvádím krátké shrnutí kritických bodů nebo oblastí napříč celým adaptačním procesem, na jejichž řešení se zaměřím.

Celý adaptační proces:

- absence systémové podpory;
- nedostatečná metodika procesu pro zapojené pracovníky;
- nedostatečně definovaný proces a odpovědnost;
- minimální systémová kontrola průběhu.

Obecná fáze adaptačního procesu:

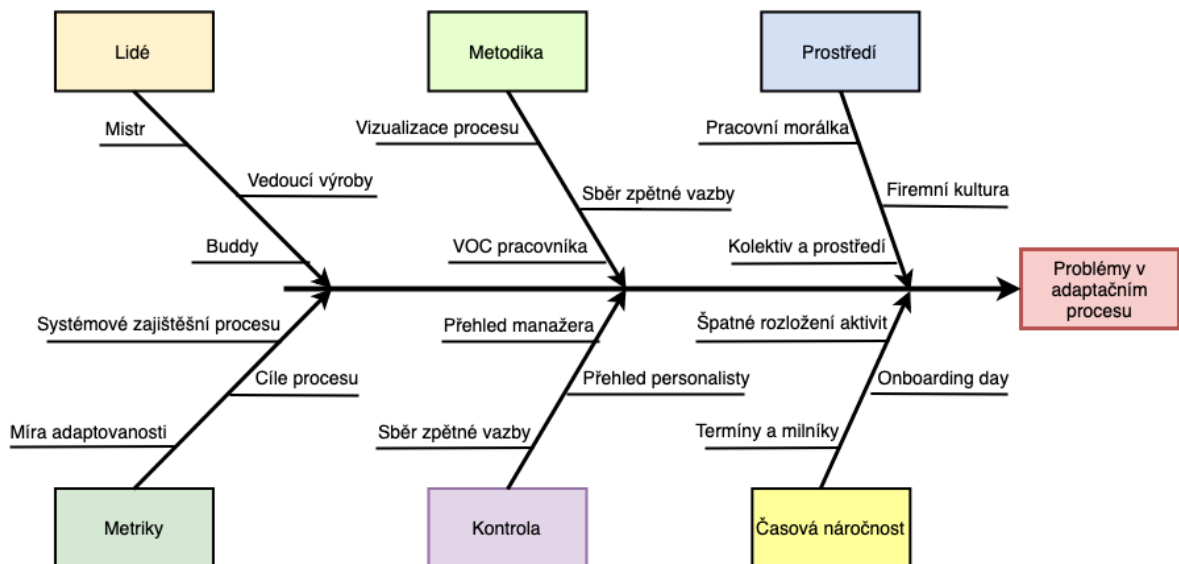
- vysoká časová náročnost pro nového pracovníka;
- vysoká časová náročnost pro buddyho;
- velká koncentrace práce v prvním týdnu přímo ve výrobě;
- absence průběžného monitorování průběhu.

Diferencovaná fáze adaptačního procesu:

- vysoká časová náročnost pro nového pracovníka;
- vysoká časová náročnost pro buddyho;
- prodlevy, nekvalita a komplikace vzniklé operativním zaškolováním v probíhající výrobě;
- absence průběžného monitorování průběhu.

Analýza příčin vzniku problémů

V rámci brainstormingu s pracovníky společnosti jsem sestavit Ishikawa diagram pro identifikaci možných příčin. Zjištěné příčiny se do jisté míry shodují s mým pohledem na slabá místa procesu.



Obrázek 12 - Ishikawa diagram možných příčin (vlastní zpracování)

Následně jsem nechal tým pracovníků na workshopu (10 účastníků) ohodnotit jednotlivé příčiny. Každý pracovník mohl přidělit položce 1-3 body, a každý měl k dispozici 6 bodů. Níže uvádím položky s nejvyšším bodovým hodnocením:

- buddy (Lidé) – 6 bodů;
- systémové zajištění procesu (Metriky) – 9 bodů;
- vizualizace procesu (Metodika) – 8 bodů;
- sběr zpětné vazby (Metodika) – 9 bodů;
- přehled personalisty (kontrola) – 5 bodů;
- onboarding day (Časová náročnost) – 8 bodů;
- špatné rozložení aktivit (Časová náročnost) – 6 bodů.

Sledování efektivity adaptačního procesu

Běžnou praxí v průmyslových společnostech je měřit, sledovat a analyzovat jejich interní procesy (efektivita, průběh, výsledky). Z analýzy vyplynulo, že vybraná společnost obecně procesy v již zavedené výrobě sleduje a měří, ale adaptační proces není systematicky mapován, sledován a vyhodnocován.

5.5 Celkové náklady adaptačního procesu

V rámci své diplomové práce chci poskytnout ucelený pohled na to, kolik finančních prostředků stojí vybranou společnost nesprávně nastavený adaptační proces a s ním spjaté oblasti. Proto provedu výpočet těchto nákladů v rámci let 2017 a 2018. Do celkových nákladů budu započítávat náklady na adaptační proces, náklady na nábor, náklady plynoucí z fluktuace (neefektivně vynaložené náklady). Náklady na vydanou mzdu jsou započítány v nákladech adaptačního procesu pro první měsíc, další měsíce zohledňuji v rámci kalkulace nákladů při odchodu ve zkušební době. Tato kapitola tedy obsahuje pohled na to, kolik realizace procesu v organizaci generuje nákladů, strukturu těchto nákladů, finanční ztráty vzniklé z fluktuace. Zároveň budou zjištěné výsledky sloužit jako podklad pro výpočet efektivitu optimalizačních opatření v návrhové části.

Tato kapitola obsahuje:

- výpočty počtu zaměstnanců (headcount), nástupů a fluktuace;
- výpočty nákladů na nábor a adaptaci;
- výpočet nákladů na fluktuaci;
- výpočet celkových nákladů v letech 2017, 2018.

Počet pracovníků ve společnosti (headcount), nástupy a fluktuace

V tabulce níže uvádím vývoj počtu zaměstnanců ve výrobě. Pro další výpočty je důležité znát tyto čísla: průměrný počet zaměstnanců ve výrobě, celkový počet nástupů, odchody ve zkušební době. Z nich dále počítám dle vzorce (1) níže **fluktuaci ve zkušební době**. Celková fluktuace není v kontextu této práce důležitá.

Tabulka 10 - četnost nástupů v letech 2017, 2018 (vlastní zpracování)

Položky headcountu	2017	2018
Průměrný počet zaměstnanců ve výrobě	338	352
Celkový počet nástupů	63	54
Odchody ve zkušební době	20	18
Fluktuace ve zkušební době	6%	5%

Výpočet fluktuace:

$$Fluktuace = \frac{Odchody\ ve\ zkušební\ době}{Průměrný\ počet\ zaměstnanců} * 100$$

(1)

Fluktuace ve zkušebním období nedosahuje vysokých hodnot vůči celkovému počtu zaměstnanců, ale ve srovnání s celkovým počtem nástupů je velmi vysoká. Současná situace na trhu práce sice generuje určitou míru fluktuace ve většině výrobních firem, ale z výsledků analýz soudím, že v tomto případně velkou roli hraje nastavení adaptačního procesu. Cílem mé práce je poskytnout návrhy k optimalizaci a mimo jiné i ke snížení fluktuace a nákladů z ní plynoucích.

Náklady na nábor a adaptaci

V této kapitole uvádím dílčí hodnoty k výpočtu potřebné pro vyčíslení celkových nákladů. Náklady na nábor jsem převzal z reportingu personálního oddělení. Náklady na adaptační proces jsem vypočítal na základě analýzy v začátku této kapitoly (kapitola 5.3). Při zhodnocení výsledků výpočtu konstatuji, že náklady vynaložené na nábor a adaptaci jsou velmi vysoké. Vybraná společnost předpokládá, že v rámci optimalizace se podaří tyto náklady snížit.

Pro výpočet celkových nákladů adaptačního procesu zobecňuji náklady zjištěné v diferencované fázi – brusič na všechny ostatní pozice, u kterých probíhá diferencovaná fáze adaptačního procesu výrobních pracovníků. Z workshopů ve společnosti vyplývá, že zapojení entit i časová náročnost nákladů je pro tuto fázi u různých pozic prakticky shodná, liší se dílčí činnosti a výrobní projekty.

Tabulka 11 - náklady na nábor a adaptaci pracovníků (vlastní zpracování)

Položka	2017	2018
Náklady na nábor 1 pracovníka	8 500,00 Kč	9 800,00 Kč
Náklady na AP obecná fáze na 1 pracovníka	51 580,00 Kč	51 580,00 Kč
Náklady na AP dif. fáze na 1 pracovníka	37 850,00 Kč	37 850,00 Kč
Náklady na AP celkem na pracovníka	89 430,00 Kč	89 430,00 Kč
Celkové náklady nábor	535 500,00 Kč	529 200,00 Kč
Celkové náklady adaptace	5 634 090,00 Kč	4 829 220,00 Kč
Celkové náklady adaptace + nábor	6 169 590,00 Kč	5 358 420,00 Kč

Náklady na fluktuaci

V rámci výpočtu nákladů na fluktuaci sleduji také náklady vynaložené na mzdy zaměstnanců. Společnost totiž kromě nákladů na nábor a adaptaci pracovníka musí také zaplatit novému zaměstnanci mzdu. V rámci běžné úvahy se očekává, že zaměstnanec svojí produkcí v dalších měsících tyto vzniklé náklady postupně uhradí (vrátí společnosti zpět). Pokud ale zaměstnanec odejde ve zkušební době (nebo obecně v době, kdy je ve společnosti krátce), nevygeneruje dostatek produkce na pokrytí mzdových ani adaptačních, potažmo náborových

nákladů. Proto považuji za vhodné započítat do celkových nákladů také vynaloženou mzdu. Celkové náklady vybrané společnosti pak z toho pohledu dosahují ještě vyšších hodnot.

Tabulka 12 - náklady na fluktuaci v letech 2017, 2018 (vlastní zpracování)

Položka	2017	2018
Mzdové náklady na pracovníka průměr vč. odvodů	32 000,00 Kč	34 000,00 Kč
Průměr setrvání ve zkušební době (v měsících)	2,3	2,6
Odchody ve zkušební době	20	18
Ztracené mzdové náklady celkem (odchod ve ZkD)	1 472 000,00 Kč	1 591 200,00 Kč

Výpočet ztracených mzdových nákladů (2):

$$\text{Ztracené mz. náklady} = \text{Náklad na pracovníka} * \text{průměrná doba} * \text{počet odchodů} \quad (2)$$

Výpočet celkových nákladů

V tabulce níže uvádím součet nákladů na nábor, adaptaci a fluktuaci v letech 2017 a 2018.

Tabulka 13 - výpočet celkových nákladů v letech 2017, 2018 (vlastní zpracování)

Položka	2017	2018
Celkové náklady adaptace + nábor	6 169 590,00 Kč	5 358 420,00 Kč
Ztracené mzdové náklady celkem (odchod ve ZkD)	1 472 000,00 Kč	1 591 200,00 Kč
Celkové náklady	7 641 590,00 Kč	6 949 620,00 Kč

Protože společnost doposud nevytvářela interní rozpočty na tyto oblasti, ale vždy postupovala ad hoc dle situace, aby zajistila chod výroby, nemohu zjištěné údaje položit do srovnání s „plánovanými náklady“ společnosti. Jedním z účelů této práce je mimo snížení zjištěných nákladů také nastavení plánované výše rozpočtu pro tyto oblasti do dalších let v rámci standardizace procesu. Rozpočet bude společnost vytvářet sama (pro roky 2020 a dál) za využití mých doporučení a zpracovaného projektu.

6 VÝPOČET EFEKTIVITY PROCESU

Považuji za složité hodnotit efektivitu procesu, pokud nejsou k dispozici standardizované ukazatele pro daný proces. Proto tuto kapitolu pojmu jako pohled na možný způsob výpočtu efektivity, definování správných parametrů a jejich porovnávání.

Hodnocení efektivity navrhovaných opatření pak provedu při srovnávání výsledků mnou navržených opatření vůči současnému stavu. Při srovnání těchto dvou vstupů (jaké věci jsou vs. jaké by mohly být) již výpočet efektivity, respektive procentní úspory bude možný.

Srovnávat budu tyto parametry:

- časová náročnost adaptačního procesu;
- časová náročnost obecné a diferencované fáze;
- náklady obecné fáze procesu;
- náklady diferencované fáze procesu;
- náklady na adaptovaného pracovníka.

Na workshopech ve vybrané společnosti jsme definovali hlavní cíle takto: v horizontu let 2019-2020 snížit procesní čas o 25 % a snížit náklady na adaptační proces o 20 % pomocí opatření vedoucích k optimalizaci procesu. Vedlejší cíle jsou tvorba nového procesu, rámcové procesní metodiky, zavedení kontrolních a řídicích mechanismů.

7 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI – PŘEDNOSTI A NEDOSTATKY SOUČASNÉHO STAVU

Vybraná společnost je důležitým zaměstnavatelem Zlínského kraje. Personální oddělení společnosti řeší velké množství operativních úkolů. Ve strategických plánech společnost postupuje v rámci čtyřletých cyklů a snaží se naplnit své strategické cíle.

Adaptační proces je pro společnost důležité téma a do jeho optimalizace má v úmyslu investovat čas i prostředky.

Z pohledu řízení a nastavení procesu vidím několik slabých míst, definovaných v kapitole 5. Příčiny jsem specifikoval pomocí Ishikawa diagramu (kapitola 5.4) a v projektové části práce navrhnu jejich odstranění.

Adaptace je specifický proces, a ne vždy lze každá činnost přesně změřit, nicméně věřím, že je nutné definovat klíčové milníky procesu, správné způsoby hodnocení a nástroje kontroly. Získávání dat je důležité pro další kontinuální zlepšování a vývoj společnosti.

Z hlediska vnitřního řízení považuji současný systém za nevyhovující. Kompetentním pracovníkům chybí nástroje pro sledování, analýzu, sběr dat a vyhodnocování činností a průběhu procesu. Dle mého názoru je to dáno tím, že specialisté zahlceni denní operativou a nemalým množstvím úkolů, nemají prostor se věnovat tvorbě a prosazování nové koncepce. Tlak na inovace nicméně ve společnosti je, proto věřím, že mé návrhy povedou ke zlepšení interních procesů.

V projektové části navrhnu zlepšení procesu založené na základě analýzy současného stavu a workshopů se zaměstnanci společnosti. Cílem je definovat jednoduché, účelné a efektivní opatření. Zaměřím se na změnu nastavení procesu adaptace, metodiku a procesní podklady, zavedení kontroly a průběžného hodnocení. Tyto změny by měly směřovat ke snížení časové a nákladové náročnosti procesu a snížení nákladů plynoucích z fluktuace, zvýšení stability výrobních týmů a zjednodušení manažerské práce.

8 PROJEKT NA OPTIMALIZACI PROCESU

Na základě analytické části jsem získal dostatek dat, ze kterých je patrné, že v procesu je několik slabých míst, není vytvořená metodika a chybí kontrolní prvky. Zároveň vznikají vysoké procesní náklady. V této části se zaměřím na opatření, které pomohou celý proces optimalizovat.

Projekt předkládám specialistům vybrané společnosti, kteří jej využijí jako podklad k úpravě procesu a tvorbě procesních nástrojů. Projektovou část rozdělují do několika dílčích kapitol:

- popis projektu (kapitola 8.1);
 - logický rámec, projektový tým, harmonogram projektu;
- návrh optimalizovaného procesu (kapitola 8.2);
 - zjednodušení procesu adaptace, nové workflow, upravené flowcharty;
 - výpočet procesních nákladů a časů optimalizovaného procesu;
- nová metodika a řízení procesu (kapitola 8.3);
- digitální nástroj pro řízení procesu (kapitola 8.4);
- vyhodnocení přínosů projektu (kapitola 9);
- analýza rizik a doporučení společnosti (kapitola 10).

8.1 Popis projektu

Hlavním cílem projektu je snížení procesních časů a nákladů projektu. Vedlejším cílem je tvorba metodiky a flowchartu nového procesu a zavedení kontrolních a měřících prvků pro snadné řízení. Cíle jsem definoval v kontextu strategie a požadavků vybrané společnosti. Dílčí části projektu vycházejí z analytické části diplomové práce. Na realizaci projektu se podílí projektový tým, který je, mimo mé osoby, tvořen vybranými zástupci společnosti.

Cíle projektu

Tabulka 14 - cíle projektu (vlastní zpracování)

Hlavní cíl projektu	
Snížení procesních časů o 25%	
Současný stav:	295 hodin
Cíl:	221 hodin
Snížení procesních nákladů o 20%	
Současný stav:	88 450,00 Kč
Cíl:	70 760,00 Kč
Vedlejší cíle projektu	
Tvorba nové rámcové metodiky procesu	
Současný stav:	Proces není metodicky popsán a definován.
Cíl:	Vizualizovaný proces, matice odpovědnosti, kontrolní milníky.
Zavedení kontrolních a řídicích mechanismů	
Současný stav:	Nejsou nastaveny kontrolní a řídicí mechanismy.
Cíl:	Nastavení jednoduchého systému kontroly a řízení.

Projektový tým

Projektový tým je sestaven ze zástupců společnosti a autora této diplomové práce:

- autor;
- personalista;
- vedoucí výroby;
- procesní inženýr;
- mistr;
- buddy.

V rámci analýz proběhly také interview a workshopy se současně adaptovanými i stávajícími zaměstnanci. Do projektového týmu jsem je ale skrz komplexnost a časovou náročnost projektu a jejich vytížení v rámci denních činností nezapojil.

Logický rámec projektu

Logický rámec projektu je uveden v **příloze P III.**

Harmonogram projektu

Harmonogram projektu je uveden v **příloze P IV.**

8.2 Návrh optimalizovaného procesu

Adaptační proces v současnosti není ve vybrané společnosti mapován. Ve srovnání s výrobou, kde je měření efektivity, zmetkovitosti a poměrových ukazatelů zavedené a standardizované, je adaptační proces velmi málo propracovaný. Z workshopů se specialisty jsem v analytické části popsal současnou podobu procesu a definoval problematická místa.

V rámci svých zjištění navrhuji změnu procesních fází s cílem vybalancovat zatížení pracovníků a zejména uspořít čas strávený zaškolením v probíhající výrobě. Dále chci pomocí opatření snížit procesní časy buddyho a tím přímo snížit jeho omezení ve tvorbě vlastní produkce dané zaškolováním.

Níže uvádím východiska pro tvorbu upraveného procesu, novou podobu procesu, zatížení entit a výpočty procesních časů a nákladů.

8.2.1 Východiska pro úpravu procesu

V rámci úpravy procesu pracuji zejména s těmito problémy:

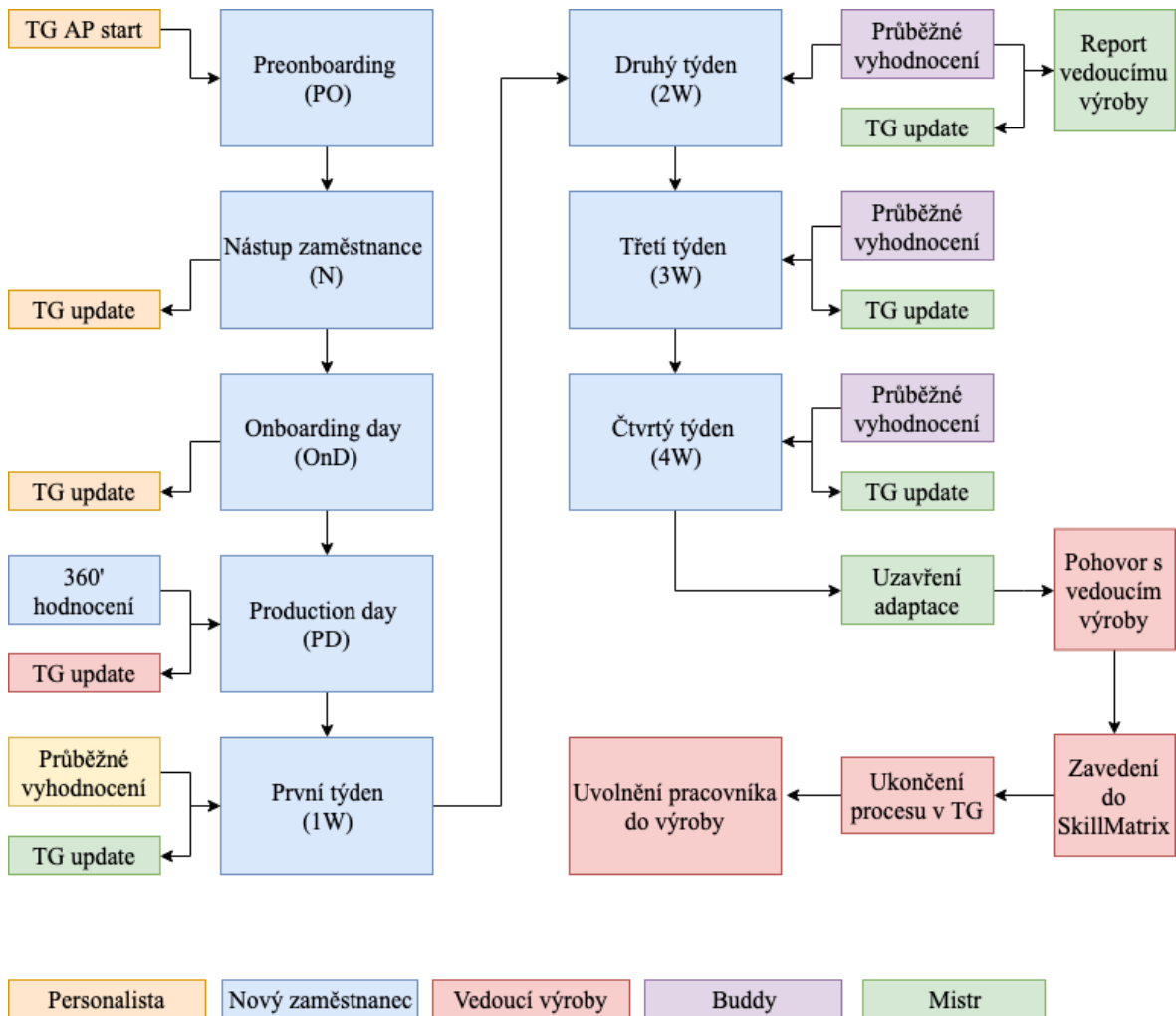
- vysoká časová náročnost pro nového pracovníka diferencované fázi;
- vysoká časová náročnost pro buddyho v diferencované fázi;
- velká koncentrace práce v první týdnu přímo ve výrobě;
- absence průběžného monitorování průběhu a systémové podpory;
- prodlevy, nekvalita a komplikace vzniklé operativním zaškolováním v probíhající výrobě;
- nedostatečná metodika a matice odpovědností.

Nový proces bude tedy výše uvedené problémy zohledňovat takto:

- vytvoření nové dílčí fáze – production day;
 - snížení časové náročnosti pro nového pracovníka ve výrobě;
 - snížení časové náročnosti pro buddyho.
- snížení náročnosti operativního zaškolování pomocí průpravy v rámci production day;
- zavedení průběžných prvků kontroly a hodnocení;
- využití digitální aplikace TeamGuru pro řízení procesu.

Workflow optimalizovaného procesu

Optimalizované workflow procesu níže zobrazuje barevně rozlišené fáze dle entity, vzájemné interakce a tok procesu.



Obrázek 13 - optimalizované workflow adaptačního procesu (vlastní zpracování)

TG je zkratka pro aplikaci TeamGuru (aplikace pro řízení úkolů a procesů). V rámci ní bude vytvořen adaptační proces (v obecné i diferencované fázi) pro každého nového pracovníka. Zároveň budou do procesu zapojeni konkrétní pracovníci, kteří budou splněné úkoly, hodnocení a milníky verifikovat a potvrzovat. TeamGuru umožňuje automatické notifikace účastníkům procesu, proto je díky němu snadné neustále držet přehled o stavu a plnění úkolů. Zároveň umožňuje hodnocení daných úkolů, všichni pracovníci tedy na první pohled uvidí, zda jsou plněny předpoklady pro správné fungování procesu.

Nové prvky workflow adaptačního procesu:

- TG AP start – zahájení přednastaveného procesu v aplikaci personalistou při zavádění nového pracovníka do systému;
- průběžné vyhodnocení – kontrola plnění úkolů a hodnocení průběhu v dané fázi (vlastník procesu barevně odlišen);
- TG update – splnění konkrétních úkolů pro danou fázi odpovědným pracovníkem (vlastník procesu barevně odlišen);
- školitel – garant fáze production day, který s novými pracovníky ve školícím dni prochází všechny potřebné činnosti a úkony pro výkon svěřené práce;
- production day – nová fáze adaptačního procesu, která nahradí zdlouhavé zaučování ve výrobě, více tento prvek popisují v detailu obecné fáze adaptačního procesu;
- 360° hodnocení – hodnocení průběhu fáze production day, hodnotí nový pracovník, vedoucí výroby, školitel. Získáme komplexní zpětnou vazbu, zda je nový pracovník připraven na vstup do výroby a může začít pracovat na svěřených projektech.
- report vedoucímu výroby – při ukončení druhého týdne adaptace mistr reportuje vedoucímu výroby postup nového zaměstnance, následně provádí update úkolů v aplikaci TeamGuru;
- uzavření adaptace – mistr ukončuje adaptaci pracovníka při splnění všech úkolů, a naplánuje pohovor nového pracovníka s vedoucí výroby. Ten po úspěšném ukončení pohovoru nového pracovníka zavádí do informačního systému skillmatrix, uzavírá adaptační proces v TeamGuru a uvolňuje pracovníka do výroby. Personalista je notifikován o ukončení adaptačního procesu.

8.2.2 Návrh optimalizace obecné fáze adaptačního procesu

V této kapitole detailně rozeberu optimalizace obecné fáze adaptačního procesu. Zaměřím se zde zejména na zavedení nových prvků (production day), znázornění milníků (hodnocení, schvalování) a evidenci (řízení) v aplikaci Team Guru.

Flowchart obecné fáze jsem rozpracoval do většího detailu a zahrnul jsem i důležité činnosti, které by měly během procesu proběhnout. Entita je vždy barevně odlišena. Zavádím také novou entitu **školitel**, která má na starosti realizaci celého **production day**, tedy výukového dne ve výrobě. Školitel bude vyčleněn vždy při započetí adaptačního procesu pro daný měsíc. Pozici školitele může zastávat buddy, mistr nebo pracovník technického úseku.

Smyslem **production day** je umožnit novému pracovníkovi vyzkoušet si a seznámit se s výrobou na svěřených projektech ve vyhrazeném čase mimo tok výroby. To může snížit zdržení ve výrobě. Nový pracovník se učí nové činnosti (broušení, tmelení, navěšování) a než vše zvládne v požadované kvalitě, způsobuje chyby a plýtvání ve výrobním procesu. Po optimalizaci pak v prvním týdnu buddy přebírá připraveného pracovníka, který prošel základním zaškolením na výrobní činnosti.

Návrh optimalizované obecné fáze adaptačního procesu je uveden v **Příloze P I**.

Výpočet procesních časů

Upravený proces jsem opět podrobil výpočtu procesních časů a nákladů. Získám tak dostatek dat pro výpočet efektivity opatření. Z tabulky je patrné, že se snížily procesní časy u nového zaměstnance a u buddyho. U ostatních pracovníků došlo k mírnému zvýšení procesních časů, díky opatření také vzniká časová náročnost pro školitele. Celková úspora převyšuje nárůst. Zkratka PČ značí procesní čas.

Tabulka 15 - procesní časy optimalizované obecné fáze (vlastní zpracování)

Fáze/entita	PČ (PN)	PČ (N)	PČ (OnD)	PČ (PD)	PČ (1W)	Součet PČ	Původní stav	Úspora
Nový zaměstnanec	8	4	10,5	9	31	62,5	72	9,5
Personalista	12	3,5	4,5	0	0	20	19	-1
Vedoucí výroby	0	0	12,8	1,5	0,5	14,8	13,3	-1,5
Mistr	2	0	0	0	4	6	12	6
Buddy	0	0	0	0	11	11	40	29
Školitel	0	0	0	7	0	7	0	-7

Výpočet procesních nákladů

Snížení procesních časů se přímo promítlo do snížení nákladů u pracovníků buddy, mistr, nový zaměstnanec. I přes mírné zvýšení nákladů u pozic personalista a vedoucí výroby kvůli opatření je celková úspora patrná. Nově vzniklý náklad na školitele umožní snížit náklady na operativní zaškolování ve výrobě.

Tabulka 16 - výpočet procesních nákladů optimalizované obecné fáze (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet procesních časů	Jednotkový náklad (h)	Celkový náklad	Předchozí stav	Úspora
Nový zaměstnanec	62,5	250,00 Kč	15 625,00 Kč	18 000,00 Kč	2 375,00 Kč
Personalista	20	400,00 Kč	8 000,00 Kč	7 600,00 Kč	-400,00 Kč
Vedoucí výroby	14,8	600,00 Kč	8 880,00 Kč	7 980,00 Kč	-900,00 Kč
Mistr	6	500,00 Kč	3 000,00 Kč	6 000,00 Kč	3 000,00 Kč
Buddy	11	300,00 Kč	3 300,00 Kč	12 000,00 Kč	8 700,00 Kč
Školitel	7	350,00 Kč	2 450,00 Kč	0,00 Kč	-2 450,00 Kč
Celkový náklad obecné fáze AP			41 255,00 Kč	51 580,00 Kč	10 325,00 Kč

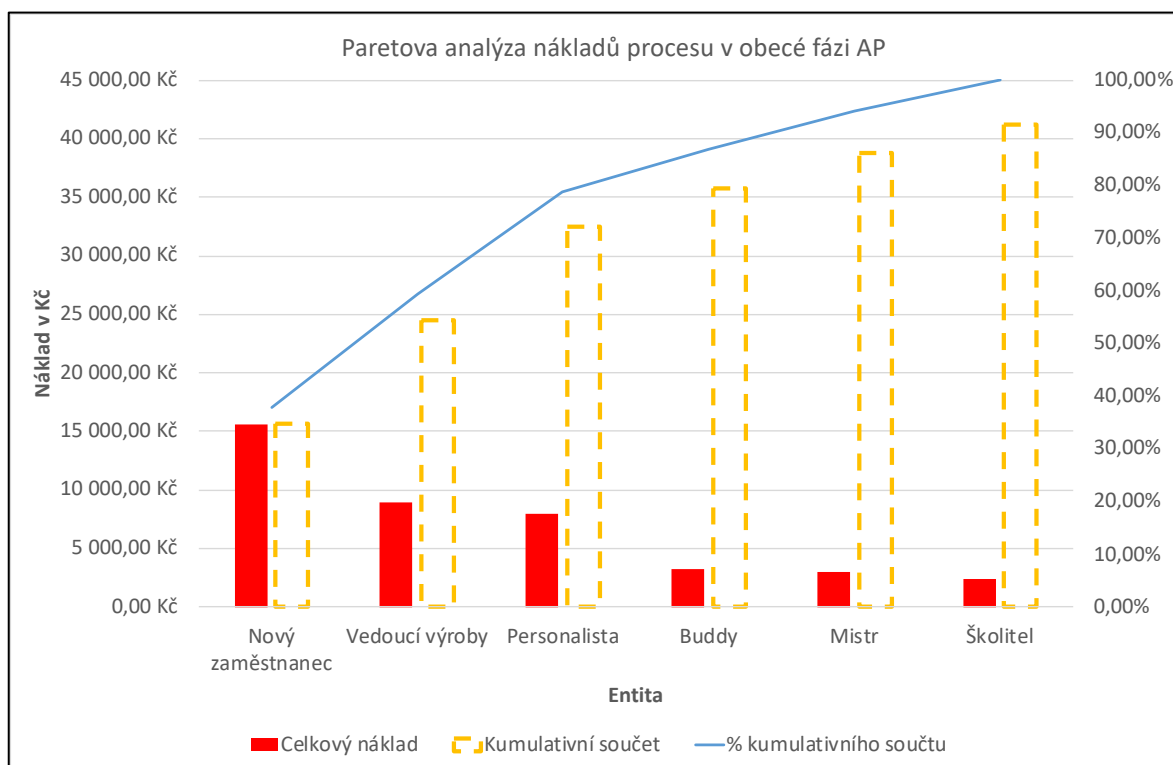
Paretova analýza procesních nákladů optimalizované obecné fáze AP

Z výsledků Paretovy analýzy pozoruji, že opatření přispělo k vybalancování nákladů. Ve shrnutí výsledků opatření (kapitola 9) provedu srovnání se současným stavem.

Tabulka 17 - Paretova analýza nákladů v optimalizované obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet PČ	Jednotkový náklad (h)	Celkový náklad	Kumulativní součet	% kumulativního součtu
Nový zaměstnanec	62,5	250,00 Kč	15 625,00 Kč	15 625,00 Kč	37,87%
Vedoucí výroby	14,8	600,00 Kč	8 880,00 Kč	24 505,00 Kč	59,40%
Personalista	20	400,00 Kč	8 000,00 Kč	32 505,00 Kč	78,79%
Buddy	11	300,00 Kč	3 300,00 Kč	35 805,00 Kč	86,79%
Mistr	6	500,00 Kč	3 000,00 Kč	38 805,00 Kč	94,06%
Školitel	7	350,00 Kč	2 450,00 Kč	41 255,00 Kč	100,00%

Graf níže zobrazuje vybalancování nákladů po nápravných opatřeních.



Obrázek 14 - graf Paretovy analýzy nákladů v optimalizované obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Výsledky opatření v obecné fázi procesu

Dosažené výsledky opatření shrnuji v tabulce níže. Je patrné, že došlo ke snížení nákladů u nového zaměstnance a buddyho, které jsem v rámci Paretovy analýzy identifikoval jako nej-kritičtější. Došlo k mírnému zvýšení nákladů u ostatních pracovníků, podařilo se tedy balancovat rozložení nákladů. Celkovou úsporu na obecné fázi procesu jsem vypočítal na 10 325,00Kč, opatření tedy mělo pozitivní efekt. Další výrazné snížení a lepší balancování očekávám v diferencované fázi procesu, kde díky production day a přípravě zaměstnance před započítáním výroby dojde ke snížení operativního zaučování ve výrobě.

Tabulka 18 - výsledky opatření v obecné fázi AP (vlastní zpracování)

Původní pořadí	Původní celkový náklad	Původní % kumulativního součtu	Současné pořadí	Současný celkový náklad	Současné % kumulativního součtu
Nový zaměstnanec	18 000,00 Kč	35,57%	Nový zaměstnanec	15 625,00 Kč	38%
Buddy	12 000,00 Kč	62,25%	Vedoucí výroby	8 880,00 Kč	59%
Personalista	7 600,00 Kč	76,48%	Personalista	8 000,00 Kč	79%
Vedoucí výroby	7 980,00 Kč	90,12%	Buddy	3 300,00 Kč	87%
Mistr	6 000,00 Kč	100,00%	Mistr	3 000,00 Kč	94%
x	x	x	Školitel	2 450,00 Kč	100%
Celkový náklad	51 580,00 Kč			41 255,00 Kč	

8.2.3 Návrh optimalizace diferencované fáze adaptačního procesu – brusič

Diferencovanou fázi procesu jsem také výrazně upravil. Zaměřil jsem se zejména na zahrnutí klíčových úkolů, které musí nový pracovník zvládnout, znázornění milníků a kontrolních bodů a evidenci v aplikaci Team Guru.

Entity jsou opět barevně odlišeny. Díky zavedení production day se snižuje míra operativního zaškolování a zvládání úkolů ve výrobě. Změnu procesních časů a nákladů rozebírám v tabulkách 19, 20 níže.

Návrh optimalizace diferencované fáze adaptačního procesu – brusič je uveden v **příloze PII**.

Výpočet procesních časů

Výpočet procesních časů jasně ukazuje úsporu časů u kritických pracovníků buddy a nový zaměstnanec. Snížení je dosaženo pomocí zavedení production day. Mírné zvýšení procesních časů pozoruji u ostatních pracovníků, zejména kvůli zavedení kontrolních a hodnotících prvků. Nicméně tyto prvky mají přímý dopad na kontrolu průběhu procesu a sledování stavu, jsou tedy přípustné.

Tabulka 19 - procesní časy optimalizované diferencované fáze (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Procesní čas (2W)	Procesní čas (3W)	Procesní čas (4W)	Součet procesních časů	Původní stav	Úspora
Brusič	21	28	12	61	97	36
Personalista	0	0	1	1	0	-1
Vedoucí výroby	0	0	2,5	2,5	2	-0,5
Mistr	1	0,5	3	4,5	2	-2,5
Buddy	10,5	9,5	10	30	38	8

Výpočet procesních nákladů

Náklady procesu díky opatřením poklesly o 9 450,00Kč. Toho bylo dosaženo zejména díky zavedení production day v obecné fázi procesu, kdy docílíme toho, že nový zaměstnanec vstupuje do výroby již připraven. To snižuje náročnost operativního zaškolování ve výrobě. Zvýšení nákladů u ostatních pracovníků v souvislosti se zavedením kontrolních opatření jsem předpokládal. Zvýšení není významné a nepřevyšuje celkovou úsporu.

Tabulka 20 - výpočet procesních nákladů optimalizované diferencované fáze (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet procesních časů (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový náklad	Předchozí stav	Úspora
Nový zaměstnanec	61	250,00 Kč	15 250,00 Kč	24 250,00 Kč	9 000,00 Kč
Personalista	1	400,00 Kč	400,00 Kč	0,00 Kč	-400,00 Kč
Vedoucí výroby	2,5	600,00 Kč	1 500,00 Kč	1 200,00 Kč	-300,00 Kč
Mistr	4,5	500,00 Kč	2 250,00 Kč	1 000,00 Kč	-1 250,00 Kč
Buddy	30	300,00 Kč	9 000,00 Kč	11 400,00 Kč	2 400,00 Kč
Celkový náklad fáze AP brusič			28 400,00 Kč	37 850,00 Kč	9 450,00 Kč

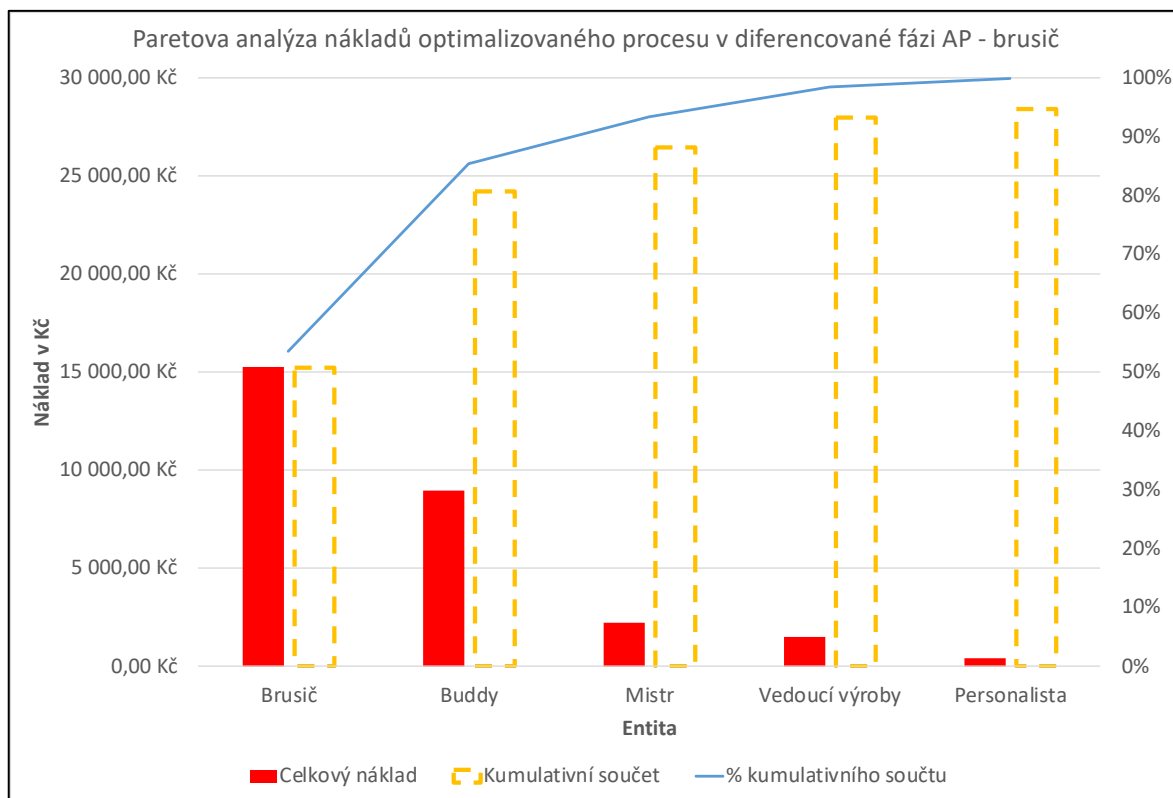
Paretova analýza procesních nákladů optimalizované diferencované fáze AP

V této fázi procesu je jasný efekt vybalancování nákladů. Díky úpravě procesu se nyní výsledky blíží Paretovu optimu. Celkový stav se určitě dá ještě zlepšit, nicméně nejdříve doporučuji zavést v této práci navržená opatření, a pak proces v rámci kontinuálního zlepšování posunovat dále.

Tabulka 21 - Paretova analýza nákladů v optimalizované diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

Fáze/entita	Součet PČ (h)	Jednotkový náklad (Kč/h)	Celkový náklad	Kumulativní součet	% kumulativního součtu
Brusič	61	250,00 Kč	15 250,00 Kč	15 250,00 Kč	54%
Buddy	30	300,00 Kč	9 000,00 Kč	24 250,00 Kč	85%
Mistr	4,5	500,00 Kč	2 250,00 Kč	26 500,00 Kč	93%
Vedoucí výroby	2,5	600,00 Kč	1 500,00 Kč	28 000,00 Kč	99%
Personalista	1	400,00 Kč	400,00 Kč	28 400,00 Kč	100%

Z grafu je patrné vyrovnanější rozložení nákladů oproti současnému stavu zejména u prvních dvou entit.



Obrázek 15 - graf Paretovy analýzy nákladů v optimalizované diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

Výsledky opatření v diferencované fázi procesu

Tabulka níže zobrazuje srovnání původního a současného stavu nákladů procesu z pohledu Paretovy analýzy. Mimo snížení celkových nákladů jsem uvedl srovnání kumulativního součtu celkových nákladů, porovnání pořadí z pohledu podílu na celkových nákladech a srovnání dílčích kumulativních součtů.

Opatření v obecné fázi procesu se tedy přímo promítlo do snížení nákladů diferencované fáze.

Tabulka 22 - výsledky opatření v diferencované fázi AP (vlastní zpracování)

Původní pořadí	Původní celkový náklad	Původní % kumulativního součtu	Současné pořadí	Současný celkový náklad	Současné % kumulativního součtu
Brusič	24 250,00 Kč	64%	Brusič	15 250,00 Kč	54%
Buddy	11 400,00 Kč	94%	Vedoucí výroby	9 000,00 Kč	85%
Mistr	1 000,00 Kč	97%	Personalista	1 500,00 Kč	91%
Vedoucí výroby	1 200,00 Kč	100%	Buddy	2 250,00 Kč	99%
Personalista	0,00 Kč	100%	Mistr	400,00 Kč	100%
Celkový náklad	37 850,00 Kč			28 400,00 Kč	

8.3 Nová metodika a řízení procesu

K návrhům metodiky mne přivedla zjištění v rámci analytické části. V současnosti nemají specialisté společnosti k dispozici metodické podklady k realizaci procesu, systémové nástroje pro řízení procesu, ani systém průběžné kontroly.

V této kapitole proto navrhnu rámcové podklady a nástroje k řízení procesu.

8.3.1 Metodické podklady

Každý proces dle mého názoru potřebuje jednoduchou vizualizaci, aby zapojení pracovníci měli jasnou představu o kontextu procesu, jejich vlastní roli a odpovědnosti, klíčových milnících a úkolech. V rámci kontextu moderní doby a průmyslu 4.0 doporučím metodiku zpracovat co možná nejjednodušeji a v kontextu poka-yoke (chybu vzdornost).

Navrhované metodické podklady:

- optimalizovaný flowchart procesu – optimalizovaný flowchart jsem vytvořil v návrhové části (kapitola 8.1.2, 8.1.3, **Příloha PI a PII**). Doporučuji flowchart vytisknout a distribuovat všem zapojeným pracovníkům v rámci školení k novému procesu;
- adaptační brožura nového zaměstnance – v současnosti nastupující pracovník obdrží příručku pro nového zaměstnance a adaptační protokol. Příručka je po obsahové stránce v pořádku, ale je poměrně rozsáhlá (15 stran). Adaptační protokol (1 list A4, obsahuje výčet klíčových úkolů) doporučuji nahradit adaptační brožurou, která bude kromě klíčových úkolů obsahovat také rozsah procesu, kontrolní body, klíčové informace pro nového zaměstnance, a jednoduchou vizualizaci celé adaptace. Tu navrhuji zpracovat v rámci trendů gamifikace (zvýšení interaktivity pro pracovníka);
- standardy procesu – po otestování nového procesu doporučuji vytvoření standardů pro trvání, náklady a kvalitu procesu. Standardy navrhuji umístit u klíčových pracovníků procesu, aby měli neustále v povědomí, v jaké kvalitě a za jakým cílem je nutné proces udržovat;
- pokyny pro daného pracovníka (personalista, vedoucí výroby, mistr, buddy) – doporučuji tvorbu krátké info-grafiky (A5) na laminovaném papíře, obsahující výčet úkolů a povinností daného pracovníka, jeho odpovědnost za danou fázi procesu, a doporučení, jak při plnění úkolů postupovat;
- matice odpovědnosti – doporučuji umístit vizualizovanou matici odpovědnosti ke klíčovým řídicím pracovníkům na dobře viditelná místa (nástěnka/zed' v kanceláři,

ve výrobě), aby bylo na první pohled veřejně zřetelné, kdo je zodpovědný za danou část procesu. V případě náhrady nebo zastupitelnosti pracovníků je takto podoba procesu a odpovědnosti pracovníků viditelně dostupná. Matice odpovědnosti je obsažena ve zpracovaných flowchartech (dle barevného rozlišení úkolů) v **příloze P I a P II**.

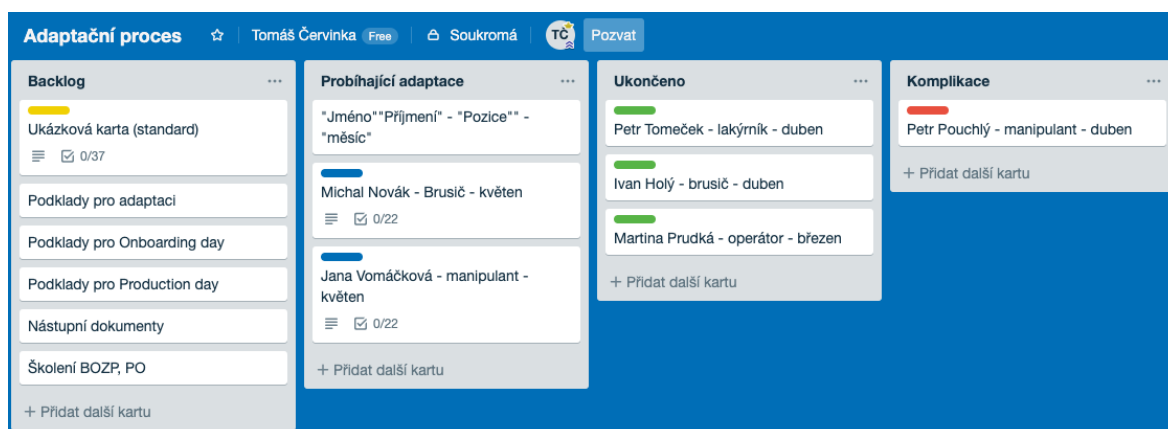
8.4 Systémové řízení procesu pomocí nástroje TeamGuru

Vybraná společnost využívá aplikaci TeamGuru pro strategické řízení. V rámci této aplikace lze designovat procesy, k nim vztažené úkoly a odpovědné pracovníky. Doporučuji nastavit adaptační proces v této aplikaci a následně otestovat, jak se bude pracovníkům s tímto nástrojem v rámci řízení procesu pracovat.

Níže uvádím ukázkové pohledy na nastavení aplikace v TeamGuru. Nastavení jsem prováděl přes trial verzi aplikace pro účely této diplomové práce. Společnost vlastní plnou verzi aplikace, bude tedy mít při nastavení více možností, které mi trial verze neumožňuje. Pro ukázkou využití tohoto systémového nástroje je ale pro tuto práci dostačující.

Dashboard pro řízení adaptačního procesu:

- Backlog dokumentů a standardů
- Probíhající adaptace
- Ukončené adaptace
- Komplikace



Obrázek 16 - dashboard adaptačního procesu (vlastní zpracování)

Pohled na kartu adaptovaného pracovníka

Na první pohled lze vidět stav pracovníka, průběžné hodnocení, zařazení a odpovědného buddyho. Zároveň má každý pracovník přehled nad stavem a plněním úkolů (které jsou zobrazeny včetně odpovědnosti).

Odpovědní pracovníci dostanou přístup do této sekce aplikace, a mohou tak jednoduše hodnotit stav, evidovat splněné úkoly a komentovat průběh.

Michal Novák - Brusič - květen
ve sloupci Probíhající adaptace

ŠTÍTKY
probíhající +

Popis Upravit
Michal Novák, evidenční číslo: 15458, brusič (oddělení 3, divize robotický provoz), projekt Mahler
Buddy: Jinda Hohák
Průběžné hodnocení: 7/10

Onboarding day Schovat zaškrtnuté položky Smazat
67%
✓ Úvodní školení
✓ Vstupní pohovor
✓ Prohlídka výroby
✓ Předání pracovních pomůcek (vedoucí výroby)
 Proškolení na pracovišti (mistr)
 Představení intranetu (personalista)
Přidat položku

Preonboarding Schovat zaškrtnuté položky Smazat
100%
✓ Vyplnění dokumentace
✓ Zdravotní prohlídka
✓ Nastudování podkladů
✓ Příprava podkladů (personalista)
✓ Náplánování N a OnD (personalista)

PŘIDAT NA KARTU
Členové
Štítky
Seznam
Termín
Přílohy

VYLEPŠENÍ
Xero Projects
Získat více Vylepšení

AKCE
→ Přesunout
Kopírovat
Sledovat
Archivovat
Sdílet

Obrázek 17 - adaptační karta zaměstnance (vlastní zpracování)

Komplikace a procesní problémy

Navržené nastavení velmi dobře umožňuje identifikovat, zaznamenat a popsat vzniklý problém. Z karty níže je patrné, kde u tohoto zaměstnance vznikl problém. Vidíme, že v rámci před-nástupních náležitostí nedodal lékařskou prohlídku a nedorazil na nástupní den podepsat smlouvu. Každý účastník procesu tedy na první pohled vidí, že s tímto pracovníkem se nepočítá do dalších fází adaptace a čeká se na vyřešení problému.

Petr Pouchlý - manipulant - duben
ve sloupci [Komplikace](#)

ŠTÍTKY
problém +

Popis Upravit

Petr Pouchlý, evidenční číslo: 11789, manipulant (oddělení 1, sklad suchého materiálu)
Buddy: nepřifažen
Průběžné hodnocení: 3/10

Preonboarding Schovat zaškrtnuté položky Smazat
86%

- Vyplnění dokumentace
- ⚠ Zdravotní prohlídka (zaměstnanec nedodal zdravotní prohlídku!)
- Nastudování podkladů
- Příprava podkladů (personalista)
- Náplánování N a OnD (personalista)
- Příprava pracoviště (mistr)
- Příprava pracovních pomůcek (mistr)

Přidat položku

Nástup Smazat
0%

- ⚠ Podpis smlouvy (nedorazil na nástupní den!)
- Seznámení s pracovními řády a popisem pracovního místa

Přidat položku

PŘIDAT NA KARTU

- Členové
- Štítky
- Seznam
- Termín
- Přílohy

VYLEPŠENÍ

- Xero Projects

[Získat více Vylepšení](#)

AKCE

-
-
-
-
-

Obrázek 19 - adaptační karta zaměstnance – problém (vlastní zpracování)

9 PŘÍNOSY PROJEKTU

V této kapitole shrnu přínosy projektu v souvztažnosti ke zjištěným problémům v analytické části a k cílům projektu.

Eliminace problémových oblastí dle Ishikawa diagramu

V analytické části jsem v rámci workshopů definoval problémová místa pomocí Ishikawa diagramu. Níže rozeberu, jak se procesní opatření projevila v konkrétních oblastech:

- **buddy (Lidé)** – vysoká časová a nákladová náročnost ve spojení s prodlevou ve vlastní produkci buddyho byla snížena pomocí zavedení production day;
- **systemové zajištění procesu (Metriky)** – v rámci návrhové části (kapitola 8.4) jsem provedl nastavení procesu v aplikaci TeamGuru, která poslouží jako páteří řídicí a kontrolní prvek celého procesu;
- **vizualizace procesu (Metodika)** – nová vizualizace je obsažena v **Příloze P I., P II.** Návrh jsem také popsal v kapitole výše (kapitola 8.3.1.)
- **sběr zpětné vazby (Metodika)** – sběr je integrován v aplikaci TeamGuru (kapitola 8.4) a definován v rámci nového flowchartu procesu (**Příloha P I.**)
- **přehled personalisty (Kontrola)**; - personalista je díky zavedení aplikace TeamGuru schopen průběžně kontrolovat stav procesu a plnění úkolů;
- **onboarding day (Časová náročnost)** – při hlubší analýze jsem identifikoval problém nejen v onboarding day, ale také v prvním týdnu ve výrobě, což se projevilo vysokou časovou náročností i v diferencované fázi procesu. Pomocí zavedení production day se podařilo tuto náročnost snížit;
- **špatné rozložení aktivit (Časová náročnost)** – v rámci návrhu nové podoby procesu jsem vybalancoval rozložení aktivit, což se projevilo snížením časů a nákladů (Paretova analýza, kapitola 8.2.2; 8.2.3).

Shrnutí úspor a výpočet efektivity opatření

V této kapitole provedu výpočet efektivity opatření ze získaných dat. Porovnávat budu parametry uvedené v kapitole 5.6. Dále provedu zpětný výpočet celkových nákladů procesu v organizaci v roce 2018 s náklady nového procesu a srovnám je s reálnými náklady roku 2018. Mým cílem je vyjádřit potenciální úsporu, které může vybraná společnost dosáhnout při zavedení optimalizovaného procesu.

Úspora času a nákladů po optimalizaci

Úprava procesu může uspořit až 25 % času a 21 % nákladů. Tabulka níže přehledně ukazuje časové a nákladové položky a jejich srovnání v rámci jednoho procesu.

Tabulka 23 - výpočet úspory časů a nákladů (vlastní zpracování)

Položka	Původní stav	Optimalizovaný stav	Úspora	Úspora (%)
Trvání obecné fáze AP (h)	156	121	35	22%
Trvání dif. fáz AP (h)	139	99	40	29%
Celkové trvání adaptačního procesu (h)	295	220	75	25%
Náklady na AP obecná fáze na 1 pracovníka	51 580,00 Kč	41 255,00 Kč	10 325,00 Kč	20%
Náklady na AP dif. fáze na 1 pracovníka	37 850,00 Kč	28 400,00 Kč	9 450,00 Kč	25%
Náklady na AP celkem na pracovníka	88 450,00 Kč	69 655,00 Kč	18 795,00 Kč	21%

Přepočet roku 2018 vůči optimalizovanému procesu

Při aplikaci nového procesu na rok 2018 jsem vypočítal potenciální zpětnou úsporu. Při zavedení optimalizačních opatření může společnost uspořit významnou sumu prostředků.

Tabulka 24 - přepočet roku 2018 při optimalizovaném procesu (vlastní zpracování)

Položka	2018 - před optimalizací	2018 - po optimalizaci	Úspora
Náklady na nábor 1 pracovníka	9 800,00 Kč	9 800,00 Kč	- Kč
Náklady na AP obecná fáze na 1 pracovníka	50 600,00 Kč	41 255,00 Kč	9 345,00 Kč
Náklady na AP dif. fáze na 1 pracovníka	37 850,00 Kč	28 400,00 Kč	9 450,00 Kč
Náklady na AP celkem na pracovníka	88 450,00 Kč	69 655,00 Kč	18 795,00 Kč
Celkové náklady nábor	529 200,00 Kč	529 200,00 Kč	- Kč
Celkové náklady adaptace	4 776 300,00 Kč	3 761 370,00 Kč	1 014 930,00 Kč
Celkové náklady adaptace + nábor	5 305 500,00 Kč	4 290 570,00 Kč	1 014 930,00 Kč

Hodnocení efektivity opatření

Ve společnosti adaptační proces nebyl doposud standardizován. Prvním krokem pro výpočet efektivity do budoucna bude otestovat nový proces v praxi, v případě potřeby ho ještě upravit v reakci na při zavádění zjištěné parametry a následně použít jako podklad pro standardizaci procesu. Efektivitu pak bude možné počítat na základě srovnání získaných dat (čas, náklady) vůči zavedenému standardu.

Pokud by efektivita byla počítána teď, provedl bych srovnání původního procesu s optimalizovaným návrhem. Ale protože původní proces jsem mapoval a definoval v rámci workshopů (včetně všech jeho chyb, slabých míst a prodlev), nebyl by dle mého názoru tento výpočet vypovídající. Použít starý proces jako standard nedává v tomto případě smysl.

Bylo by možné použít nový optimalizovaný proces jako standard, a vypočítat efektivitu starého procesu, nicméně nepovažuji za vhodné proces, který ještě nebyl zaveden a otestován v praxi, používat jako standard. Hodnoty by mohly být zatíženy zkreslením. Proto efek-

tivitu opatření zhodnotím na základě vypočítaných časových a nákladových úspor. Pravidelný výpočet efektivity pak doporučím společnosti na základě testování a následné standardizace procesu.

Zavedením optimalizace je možné uspořit 21 % nákladů a 25 % času. Opatření proto hodnotím jako efektivní. Tabulka níže ukazuje porovnání cílů projektu s dosaženými výsledky.

Tabulka 25 - vyhodnocení splnění cílů projektu (vlastní zpracování)

Hlavní cíl projektu	
Snížení procesních časů o 25%	
Současný stav:	295 hodin
Cíl:	221 hodin
Optimalizovaný stav:	220 hodin
Snížení procesních nákladů o 20%	
Současný stav:	88 450,00 Kč
Cíl:	70 760,00 Kč
Optimalizovaný stav:	69 655,00 Kč
Vedlejší cíle projektu	
Tvorba nové rámcové metodiky procesu	
Současný stav:	Proces není metodicky popsán a definován.
Cíl:	Vizualizovaný proces, matice odpovědnosti, kontrolní milníky.
Optimalizovaný stav:	Existuje vizualizace, matice odpovědnosti, zavedeny kontrolní milníky.
Zavedení kontrolních a řídicích mechanismů	
Současný stav:	Nejsou nastaveny kontrolní a řídicí mechanismy.
Cíl:	Nastavení jednoduchého systému kontroly a řízení.
Optimalizovaný stav:	Vytvořen systém kontroly a řízení pomocí aplikace TG.

Měření a kontrola

Díky zavedení aplikace pro řízení procesu (kapitola 8.4) lze velmi snadno monitorovat a vyhodnocovat průběh procesu, evidovat splněné úkoly nebo identifikovat problémy, a informovat ostatní účastníky procesu v reálném čase.

Toto opatření by mělo nahradit nekonzistentní tabulky v MS Excel a papírové dokumenty používané pro řízení procesu. Pracovníkům tak ušetří čas, usnadní přípravu reportingu a umožní efektivně kontrolovat proces.

Aplikace TeamGuru v placené verzi umožňuje také přiřazování dílčích termínů, propojení na DMS a zaznamenávání času na úkolu nebo dílčím procesu. Při využití této placené verze (kterou má společnost k dispozici) tak bude vyhodnocování efektivity a měření procesních časů méně časově náročné.

10 ANALÝZA RIZIK, REALIZOVATELNOST, DOPORUČENÍ

V této kapitole shrnu možná projektová rizika, se kterými je třeba v rámci implementace změn počítat a sestavím několik doporučení pro vybranou společnost a poskytnu komentář k realizovatelnosti projektu.

Analýza rizik

Při tvorbě projektového rámce jsem definoval určitá rizika, která je třeba více identifikovat, určit jejich dopady, míru závažnosti a opatření vůči jejich vzniku. Z mého pohledu je při změně procesu klíčové dobře komunikovat celý průběh všem účastníkům procesů, dobře podat přínosy a výhody, promítnout do řešení jejich názory, postoje a zkušenosti, varovat před možnými negativními dopady opatření, a dlouhodobě v lidech vyvolávat chuť ke kontinuálnímu zlepšování.

Tabulka 26 - analýza rizik projektu (vlastní zpracování)

Číslo	Hrozba	Scénář	Pravděpodobnost	Dopad na projekt	Hodnota rizika	Opatření
1	Nepřesná data z analýzy procesních časů	Špatná východiska pro výpočet	0,3	VD	SHR	Využití všech možných historických zdrojů a zkušeností
2	Nedostatečné zapojení projektového týmu	Neplnění zadaných úkolů	0,2	SD	NHR	Stanovení a akceptace rolí klíčových pracovníků
3	Nesprávná interpretace získaných dat	Nesprávná interpretace analýzy a jejich výsledků	0,4	VD	VHR	Průběžná verifikace a validace výsledků z analýzy
4	Nedostatečné zaškolení účastníků procesu k nápravným opatřením	Nesprávné používání nápravných opatření v praxi	0,6	SD	SHR	Proškolení pracovníků
5	Nedodržování realizovaných nápravných opatření účastníky procesu	Neplnění cílů projektu	0,4	VD	VHR	Důsledná kontrola dodržování nápravných opatření
6	Nedostatečná kontrola procesu vedoucím pracovníkem	Možnost ohrožení plnění projektu	0,8	SD	VHR	Seznámení vedoucího pracovníka s jeho odpovědností
7	Nízká spolupráce ze strany zaměstnanců	Ohrožení správného plnění výsledků projektu	0,2	MD	NHR	Seznámení pracovníků s významem a přínosy projektu
8	Nedostatečná informovanost o realizovaných nápravných opatřeních	Nevyužití nápravných opatření	0,4	SD	SHR	Vizualizace nápravných opatření, zaškolení
9	Nedostatečná znalost řešené problematiky ze strany projektového týmu	Nesprávné nápravné opatření projektu	0,3	SD	SHR	Proškolení projektového týmu na znalostní základ
10	Nedostatečná kontrola plnění definovaných projektových cílů (plán vs. skutečnost)	Hrozba nenaplnění cíle projektu	0,5	VD	VHR	Workshopy a schůzky projektového týmu a průběžná kontrola plnění plánu projektu

Realizovatelnost projektu

Výše uvádím rizika, které by mohly ovlivnit úspěšný průběh a dokončení projektu. Projektový tým je plně odpovědný za úspěšné zrealizování celého projektu. Důvody pro realizaci projektu jsem podrobně rozepsal v přechozích částech práce (kapitola 4.), nyní uvedu krátké shrnutí:

- současný adaptační proces není přesně definovaný, vznikají při něm zdržení a není procesně řízen;
- chybí kontrolní a měřící prvky;
- společnost nemapuje celkové procesní časy a náklady.

Na začátku projektu byl projektový tým seznámen se všemi náležitostmi, významem projektu a jeho očekávanými přínosy. V průběhu dosavadní realizace projektu se pracovníci projektového týmu podíleli aktivně. Následujícím velkým krokem bude implementace procesních změn a jejich včlenění do firemní kultury společnosti a denního života.

Jako klíčové kritérium pro úspěšné splnění cílů projektu považuji svědomitou a pravidelnou kontrolu a řízení procesu vedoucími pracovníky.

Doporučení vybrané společnosti

V rámci úspěšné implementace změn doporučuji společnosti následující:

- proškolit klíčové pracovníky na novou podobu a změny procesu;
- správně komunikovat novým pracovníkům průběh a význam procesu;
- důsledně dbát na pravidelnou kontrolu a vyhodnocování;
- pečlivě evidovat změny stavu projektu v aplikaci TeamGuru;
- v rámci zásad KAIZEN prosazovat kontinuální zlepšování procesu.

ZÁVĚR

Záměrem mé diplomové práce bylo analyzovat a popsat současný stav adaptačního procesu zaměstnance ve výrobě ve vybrané společnosti a vypracovat návrh projektu na optimalizaci tohoto procesu, zejména s ohledem na hlavní cíl práce snížení procesních časů a nákladů adaptačního procesu.

Pracovníci vybrané společnosti pracují s náročnou situací. Aby naplnili požadavky výroby a uspokojili potřeby zákazníků, musí zajistit stabilitu výrobních týmů a kvalifikovanou pracovní sílu. Celý proces od nábory a výběru pracovníků až po jejich zaškolení a adaptaci proto musí být dobře nastaven a řízen. Proto společnost klade důraz na neustále zlepšování procesů a hledá nové způsoby, jak stabilizovat jejich organizaci.

Vysoká pracnost denní operativy jim neumožňuje vytvářet prostor pro tvorbu a implementaci efektivních zlepšení, zejména v oblasti adaptačního procesu. V kontextu této situace vznikl prostor pro naši spolupráci v rámci mé diplomové práce s cílem zlepšit stav současného adaptačního procesu.

Na základě analýz a poskytnutých podkladů jsem proto provedl mapování a popis současného adaptačního procesu, výpočet procesních časů a nákladů a jejich klasifikaci z pohledu míry závažnosti. Dále jsem pomocí nástrojů průmyslového inženýrství identifikoval slabá místa a problémy v procesu.

V průběhu analýzy procesu jsem odhalil několik zásadních nedostatků stávajícího procesu, a to nedostatečně definovanou podobu procesu a nástrojů procesního řízení a absenci kontrolních a měřících prvků. Dále stávající podoba procesu neumožňovala standardizaci a vyhodnocování úspěšného průběhu a výpočet efektivity procesu.

V rámci návrhových opatření jsem připravil novou podobu adaptačního procesu, přesně definovanou a doplněnou o prvky procesní kontroly a řízení. Dále jsem navrhl zavedení nástroje pro sběr zpětné vazby a monitorování průběhu procesu. Součástí návrhů byla i tvorba nové metodiky procesu a kroků ke standardizaci procesu a následného výpočtu efektivity.

Optimalizace a zlepšování je dlouhý a mnohdy komplikovaný proces. Vyžaduje správné mentální nastavení zapojených pracovníků, pečlivost a důslednost vedoucích pracovníků a otevřený přístup vedení společnosti. V průběhu realizace analýz a projektu jsem všechny tyto prvky ve vybrané společnosti vnímal na vysoké úrovni, věřím tedy, že implementace navržených změn proběhne úspěšně a bude směřovat k celkovému zlepšení organizace.

Zpracování této diplomové práce pro mne bylo obohacující zkušeností. Díky studiu teoretických základů jsem pochopil fungování interních podnikových procesů a míru komplexnosti procesu adaptace. Následně jsem získané znalosti aplikoval v praxi ve spolupráci se specialisty vybrané společnosti, kteří mé obzory rozšířili o pohled a zkušenosti výrobní firmy v oblasti optimalizace vnitropodnikových procesů a celkovému přístupu ke zlepšování chodu organizace.

Ke zpracování této diplomové práce jsem využil odborné publikace, elektronické zdroje a interní podklady a zdroje vybrané společnosti. Při jejím zpracování jsem postupoval dle zásad pro vypracování diplomové práce formulovaných v rámci zadání.

Věřím, že má diplomová práce, která v sobě kombinuje průmyslové inženýrství, administrativní procesy a personalistiku, splňuje všechny navržené cíle. S vybranou společností mám v úmyslu spolupracovat i nadále na implementaci mnou navrženého projektu i mimo rozsah definovaný v rámci této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

BADIRU, Adedeji, 2005. *Handbook of industrial and systems engineering*. 1.edt. CRC Press. ISBN 0-8493-2719-9.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odchází z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, ISBN 978-80-247-2903-9.

DUDA, Jiří, 2008. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Key Publishing. ISBN 978-80-87071-89-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.

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

GRASSEOVÁ, Monika, Radek DUBEC a Roman HORÁK, 2008. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Brno: Computer Press. ISBN 9788025119877.

GREER, Charles R, W PLUNKETT a W PLUNKETT, 2000. *Supervision: diversity and teams in the workplace*. 9th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. ISBN 0130960063.

GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1995. *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-30-1.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 2003. *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution..* New York: HarperBusiness Essentials. ISBN 0-06-055953-5.

HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců: podrobný průvodce výběrovým řízením*. Brno: Computer Press. ISBN 80-7226-161-4.

CHROMJAKOVÁ, Felicita a Rastislav RAJNOHA, 2011. *Řízení a organizace výrobních procesů: kompendium průmyslového inženýra*. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-89401-26-0.

- KAVAN, Michal, 2002. *Výrobní a provozní management*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-247-0199-5.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 1997. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Vyd. 2. Praha: Management Press. ISBN 80-85943-51-4.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách. 3. akt. a roz. vyd.* Praha: Grada. ISBN: 978-80-247-2202-3.
- LIKER, Jeffrey K., 2007. *The Toyota way: 14 management principles from the world*. New York: McGraw-Hill. ISBN 0-07-139231-9.
- MAYEROVÁ, Marie a Jiří RŮŽIČKA, 2000. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H & H. ISBN 808602265x.
- MAYNARD, Harold Bright a Kjell B ZANDIN, 2001. *Maynard's industrial engineering handbook*. 5th ed. New York: McGraw-Hill. ISBN 00-704-1102-6.
- NOE, Raymond A, John R HOLLENBECK, Barry GERHART a Patrick M WRIGHT, 2018. *Fundamentals of human resource management*. Seventh edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-92185-8.
- PIVODOVÁ, Pavlína, 2016a. *Měření práce [prezentace v rámci předmětu Studie metod a měření práce]*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016.
- PIVODOVÁ, Pavlína, 2016b. *Studium pracovních metod [prezentace v rámci předmětu Studie metod a měření práce]*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2016.
- POLÁKOVÁ, Veronika a Roman BOBÁK, 2013. *Priemyselné inžinierstvo jako faktor konkurencie schopnosti výrobných podnikov*. 1. Vyd. Žilina: GEORG. ISBN 978-80-8154-051-6.
- ROTHER, Mike, 2010. *Toyota kata: managing people for improvement, adaptiveness, and superior results*. New York: McGraw Hill. ISBN 978-0071635233.
- ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.
- ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4128-4.
- SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2013. *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 4., aktualiz. a rozš. Hradec Králové: Gaudeamus. ISBN 978-80-7435-331-4.

STÝBLO, J., J. URBAN a M. VYSOKAJOVÁ, 2007. *Personalistika 2007–2008*. Praha: Aspi. ISBN 978-80-7357-239-6.

STÝBLO, Jiří, 1993. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 8085424924.

SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠEFČÍK, Vladimír a Jiří KONEČNÝ, 2013. *Procesní inženýrství: bezpečné a spolehlivé vedení procesů*. Vyd. 1. Uherské Hradiště: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7454-280-0.

ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada. ISBN 80-247-4151-2.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Vyd. 1. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1679-4.

TÓTH, Rastislav, 1991. *Praktická škola personalistiky*. Bratislava: Uniapress. ISBN 80-85313-21-9.

TUČEK, David a Roman ZÁMEČNÍK, 2007. *Řízení a hodnocení výkonnosti podnikových procesů v praxi*. Vyd. 1. Zvolen: Technická univerzita vo Zvolene. ISBN 978-80-228-1796-7.

URBAN, Jan, 2003. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-86395-46-4.

Internetové zdroje

API. [online]. 2006 [cit. 2016-03-29]. *Průmyslové inženýrství*. Dostupný z: <http://www.e-api.cz/page/69173.prumyslove-inzenyrstvi/>.

Business Info. [online]. 2011 [cit. 2016-03-25]. *Nové trendy v oblasti průmyslového inženýrství*. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/nove-trendyprumyslove-inzenyrstvi-2849.html>.

DEBNÁR, Peter. [online]. 2010 [cit. 2016-01-02]. *Academy of Productivity and Innovations, Princip 2 - Nauč se vidět plýtvání a ztráty*. Dostupné z: <http://www.eapi.cz/article/69649.princip-2-8211-nauc-se-videt-plytvani-a-ztraty/>.

HARMON, Paul. [online]. 2007 [cit. 2014-04-13]. *Business process change: a guide for business managers and BPM and Six Sigma professionals*. 2nd ed. Amsterdam: Elsevier Dostupné z: http://www.amazon.com/BusinessProcess-Change-Second-Edition/dp/0123741521#reader_0123741521.

SNELL, Wayne. [online]. 2009 [cit. 2014-04-24]. Adapting to Change, driving change: Insurance companies keep their competitive edge sharp with BPM. In *Journal of Insurance Operations*. Dostupné z: <http://www.jiops.com/04/2009/adapting-to-change-driving-changeinsurance-companies-keep-their-competitive-edge-sharp-with-bpm/>.

TUČEK, David a Zuzana TUČKOVÁ. [online]. 2009. *Business Process Management*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. Dostupné z: <http://vyuka.fame.utb.cz/course/view.php?id=585>.

Interní zdroje

Interní zdroje vybrané společnosti

Interview a workshopy se zaměstnanci vybrané společnosti

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PI	Průmyslové inženýrství
TH	Technicko-hospodářský
THP	Technicko-hospodářský pracovník
PO	Pre-onboarding
N	Nástup
OnD	Onboarding day
1W	První týden
2W	Druhý týden
3W	Třetí týden
4W	Čtvrtý týden
PD	Production day
AP	Adaptační proces
(h)	Hodina
TG	TeamGuru aplikace
DMS	Document-management system

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - fáze (workflow) adaptačního procesu	53
Obrázek 2 - graf vytíženosti dle počtu úkolů v obecné fázi	56
Obrázek 3 - graf vytíženosti dle počtu úkolů v obecné fázi	57
Obrázek 4 - flowchart obecné fáze AP	58
Obrázek 5 - graf procesních časů v obecné fázi AP	59
Obrázek 6 - graf procesních nákladů v obecné fázi AP	60
Obrázek 7 - graf Paretovy analýzy nákladů v obecné fázi AP	61
Obrázek 8 - flowchart diferencované fáze AP	62
Obrázek 9 - graf procesních časů v diferencované fázi AP	63
Obrázek 10 - graf procesních nákladů v diferencované fázi AP	64
Obrázek 11 - graf Paretovy analýzy nákladů v diferencované fázi AP).....	65
Obrázek 12 - Ishikawa diagram možných příčin	67
Obrázek 13 - optimalizované workflow adaptačního procesu	76
Obrázek 14 - graf Paretovy analýzy nákladů v optimalizované obecné fázi AP	79
Obrázek 15 - graf Paretovy analýzy nákladů v optimalizované diferencované fázi AP	82
Obrázek 16 - dashboard adaptačního procesu	84
Obrázek 17 - adaptační karta zaměstnance	85
Obrázek 18 - uzavřená adaptační karta zaměstnance	86
Obrázek 19 - adaptační karta zaměstnance – problém	87

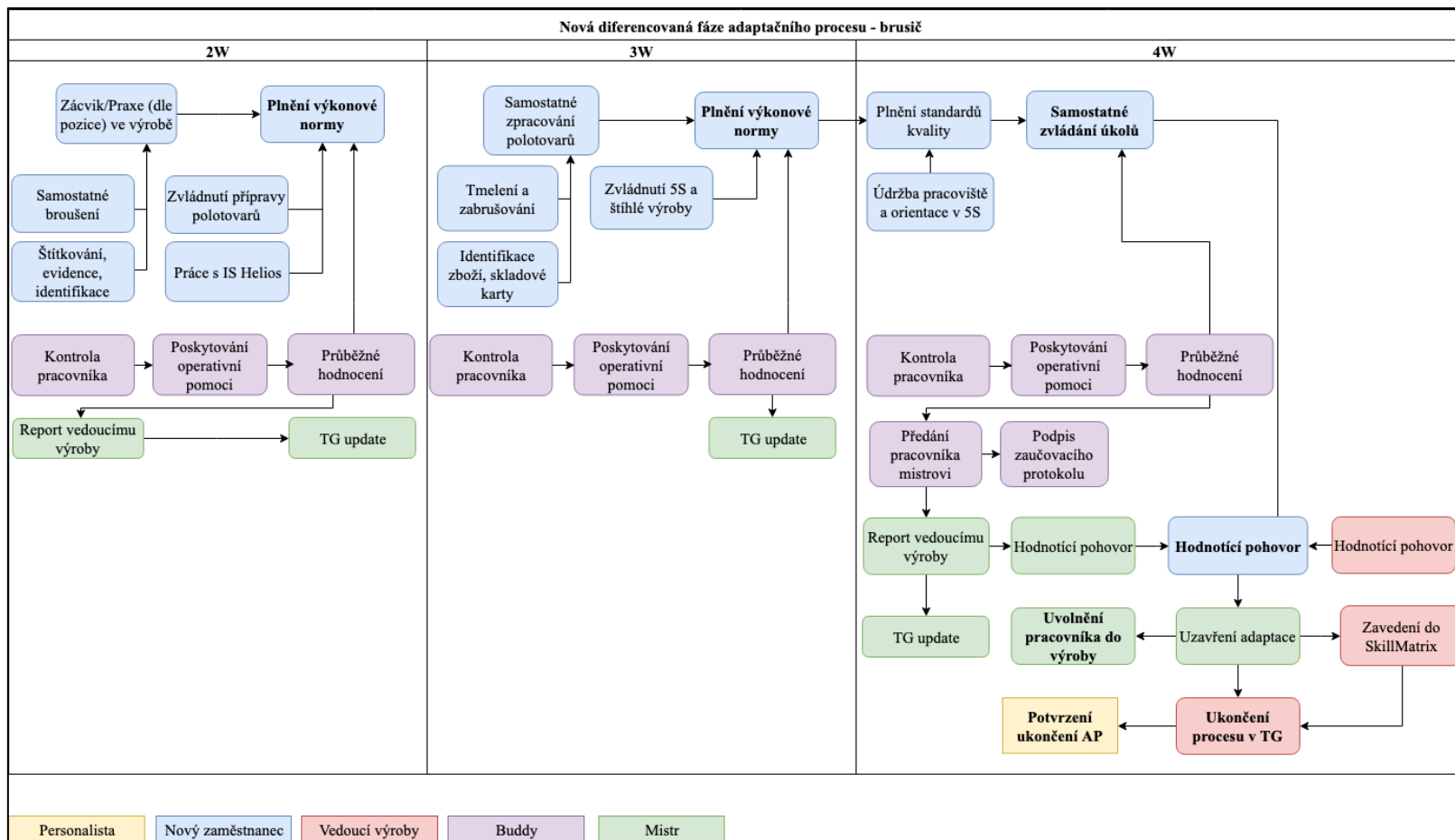
SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - četnost nástupů na pozice ve výrobě	51
Tabulka 2 - počet úkolů v obecné fázi AP	56
Tabulka 3 - počet úkolů v diferencované fázi AP	57
Tabulka 4 - procesní časy v obecné fázi AP	58
Tabulka 5 - výpočet procesních nákladů v obecné fázi AP	59
Tabulka 6 - Paretova analýza nákladů v obecné fázi AP	60
Tabulka 7 - procesní časy v diferencované fázi AP	62
Tabulka 8 - výpočet nákladů v diferencované fázi AP	64
Tabulka 9 - Paretova analýza nákladů v diferencované fázi AP	65
Tabulka 10 - četnost nástupů v letech 2017, 2018	68
Tabulka 11 - náklady na nábor a adaptaci pracovníků	69
Tabulka 12 - náklady na fluktuaci v letech 2017, 2018	70
Tabulka 13 - výpočet celkových nákladů v letech 2017, 2018	70
Tabulka 14 - cíle projektu	74
Tabulka 15 - procesní časy optimalizované obecné fáze	78
Tabulka 16 - výpočet procesních nákladů optimalizované obecné fáze)	78
Tabulka 17 - Paretova analýza nákladů v optimalizované obecné fázi AP	79
Tabulka 18 - výsledky opatření v obecné fázi AP	80
Tabulka 19 - procesní časy optimalizované diferencované fáze	81
Tabulka 20 - výpočet procesních nákladů optimalizované diferencované fáze	81
Tabulka 21 - Paretova analýza nákladů v optimalizované diferencované fázi AP	81
Tabulka 22 - výsledky opatření v diferencované fázi AP	82
Tabulka 23 - výpočet úspory časů a nákladů	89
Tabulka 24 - přepočtení roku 2018 při optimalizovaném procesu	89
Tabulka 25 - vyhodnocení splnění cílů projektu	90
Tabulka 26 - analýza rizik projektu	91

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 - Flowchart optimalizované obecné fáze AP	103
Příloha 2 - Flowchart optimalizované diferencované fáze AP	104
Příloha 3 - logický rámec projektu	105
Příloha 4 - harmonogram projektu	106

PŘÍLOHA P II: FLOWCHART OPTIMALIZOVANÉ DIFERENCOVANÉ FÁZE ADAPTAČNÍHO PROCESU



Příloha 2 - Flowchart optimalizované diferencované fáze AP (vlastní zpracování)

PŘÍLOHA P III: LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

Téma: Projekt optimalizace adaptačního procesu nového zaměstnance ve vybrané společnosti vybraného pracoviště				
	Hierarchie cílů	Objektivně měřitelné ukazatele	Prostředky ověření	Rizika a předpoklady
Obecný cíl	Optimalizace adaptačního procesu	Snížení procesních časů a nákladů	Výpočet procesních časů a nákladů	Nepřesná data z analýzy procesních časů
Účel	1. Snížení procesních časů a nákladů	Snížení procesních časů o 25% Snížení procesních nákladů o 20%	Ukazatel výstupu výrobního pracoviště	Nedostatečné zapojení projektového týmu
Výstupy	1.1. Sběr dat a analýza současného stavu 1.2. Mapování současného procesu 1.3. Výpočet současných procesních časů a nákladů 1.4. Návrh nápravných opatření 1.5. Vyhodnocení projektu	1.1. Výsledky analýzy současného stavu 1.2. Flowchart současného procesu 1.3. Výsledky výpočtu 1.4. Standard navržených nápravných opatření 1.5. Stanovené cíle projektu	1.1. Presentace výsledků a jejich schválení projektovým týmem 1.2. Verifikace projektovým týmem 1.3. Porovnání skutečnosti vs. navrženému opatření 1.4. Audit navržených nápravných opatření 1.5. Porovnání dosažených výsledků s plánem	Nesprávná interpretace získaných dat Nedostatečné zaškolení účastníků procesu k nápravným opatřením Nedodržování realizovaných nápravných opatření účastníky procesu Nedostatečná kontrola procesu vedoucím pracovníkem
Klíčové aktivity	1.1.1. Analýza a vyhodnocení získaných dat 1.2.1. Analýza zpracování současných podkladů 1.2.2. Moderované workshopy s pracovníky 1.2.3. Sběr dat o současném stavu procesu a jeho trvání, definování nákladů na časy pracovníků 1.3.2. Analýza a vyhodnocení získaných dat v rámci workshopů 1.3.3. Výpočet procesních časů a nákladů, Paretova analýza 1.3.4. Moderovaný workshop k sestavení Ishikawa diagramu 1.3.5. Stanovení nápravných opatření na základě získaných dat a workshopů 1.4.1. Návrh nápravných opatření 1.4.1. Sběr dalších potřebných dat, jejich analýza, vyhodnocení a stanovení dalších nápravných opatření 1.5.1. Zhodnocení nápravných opatření a projektu	Potřebné zdroje: Interní dokumentace Interní aplikace TeamGuru Projektový tým Formulář pro sběr údajů z workshopu Technické vybavení - počítač Layout pracoviště	Časový rámec aktivit: 1.1. 50 KT 2018 - 52 KT 2018 1.2. 2 KT 2019 - 5 KT 2019 1.3. 4 KT 2019 - 8 KT 2019 1.4. 9 KT 2019 - 15 KT 2019 1.5. 15 KT 2019 - 25 KT 2019	Nízká spolupráce ze strany zaměstnanců Nedodržení časového rámce projektu Nedostatečná informovanost o realizovaných nápravných opatřeních Nedostatečná znalost řešení problematiky ze strany projektového týmu Nedostatečná kontrola plnění definovaných projektových cílů (plán vs. skutečnost)

Příloha 3 - logický rámec projektu (vlastní zpracování)

