

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

Plánování a řízení projektu inovace

Planning and management of innovative project

Bc. Viktória Zamborská

Plzeň 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Plánování a řízení projektu inovace“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v seznamu použité literatury.

Plzeň dne 24. 4. 2017

.....

podpis autora

Poděkování

Velmi ráda bych poděkovala vedoucímu mé diplomové práce, panu doc. Ing. Jiřímu Vackovi, Ph.D, za jeho odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěl k vypracování této práce.

Dále bych chtěla poděkovat svému snoubenci a rodině za morální podporu a pomoc, kterou mi poskytli během celého studia i při zpracování mé diplomové práce, a které si nesmírně vážím.

Obsah

Úvod.....	7
1 Podnikové procesy	9
1.1 Klasifikace procesů	10
1.2 Procesní řízení	10
2 Inovace.....	13
2.1 Inovační proces	14
2.2 Kategorizace inovací.....	16
2.2.1 Typy inovací	16
2.2.2 Klasifikace podle novosti inovace	18
2.2.3 Řády inovace.....	20
2.3 Zdroje inovací	22
2.3.1 Vnitřní zdroje inovací	23
2.3.2 Vnější zdroje inovací	25
2.4 Bariéry procesu inovace	26
2.5 Inovace procesů.....	27
2.5.1 Kontinuální a radikální zlepšování procesů	28
2.5.2 PDCA cyklus	31
2.5.3 Stabilizace změn	32
3 Řízení lidských zdrojů	33
3.1 Získávání a výběr pracovníků	33
3.1.1 Vnější a vnitřní zdroje získávání pracovníků	34
3.1.2 Metody získávání pracovníků	35
3.1.3 Metody výběru pracovníků	36
3.2 Přijímání pracovníků.....	38

3.3	Adaptace pracovníků.....	38
4	Představení společnosti.....	40
4.1	Organizační struktura společnosti.....	41
4.2	Organizační struktura oddělení produkce	42
4.3	Změnové řízení společnosti.....	44
5	Představení projektu inovace	46
5.1	Analýza současného stavu.....	47
5.1.1	Analýza dokumentů	48
5.1.2	Mapování a analýza stávajícího procesu náboru	51
5.2	Zhodnocení současného stavu.....	61
5.3	Definované možnosti zlepšení	64
6	Inovace a standardizace procesu.....	66
6.1	Zjištění požadavků na nového pracovníka.....	66
6.2	Výsledná inovace	67
6.2.1	Stanovené odpovědnosti	68
6.2.2	První fáze procesu.....	69
6.2.3	Druhá fáze procesu	71
6.3	Standardizace procesu	74
7	Zhodnocení inovace	77
	Závěr	79
	Seznam tabulek.....	81
	Seznam obrázků.....	82
	Seznam použitých zkratk	83
	Seznam použité literatury	84
	Seznam příloh	88

Úvod

Inovace je velice známým, často používaným pojmem a její důležitost je násobena v dnešním globalizovaném světě, kdy dochází běžně k mnohým změnám, na které podnik musí umět reagovat a přizpůsobovat se jim proto, aby nebyla negativně ovlivněna jeho existence. Podnik tedy musí inovovat tedy neustále přicházet s novými nápady, jejichž realizace by měla zajistit udržení případně posílení postavení podniku v konkurenčním prostředí. Této podstaty si je vědoma též analyzovaná společnost, působící v automobilovém průmyslu, která se snaží o kontinuální zlepšování svých procesů.

Cílem této práce je zaměřit se právě na oblast inovací, přičemž prvním dílčím cílem je jejich teoretické vymezení, které je podkladem ke zpracování praktické části. Dalším cílem je navrhnout inovaci a standardizaci vybraného podnikového procesu. Tento cíl zahrnuje analýzu a mapování současného stavu procesu, konkrétně procesu náboru a selekce agenturních pracovníků na pozici operátora výroby, na základě identifikovaných nedostatků navržení inovace a zároveň standardizaci procesu včetně stanovení odpovědností za provádění jednotlivých činností inovovaného procesu.

Práce se skládá ze dvou rozsáhlých částí, které zahrnují celkem sedm kapitol. První část je teoretická, její náplň tvoří poznatky získané z české i zahraniční literatury a je podpořena též internetovými zdroji. K teoretické části náleží první tři kapitoly. Druhá část práce je praktická část pojednávající o vybrané společnosti a je rozdělena do čtyř kapitol.

První kapitola teoretické části je podstatná pro porozumění kapitol po ní následujících a zabývá se vysvětlením pojmů proces a podnikový proces, včetně uvedení základních atributů procesu, dále možnou klasifikací procesů a procesním řízením. Druhá kapitola pojednává nejdříve o inovacích obecně, o jejich kategorizaci, zdrojích a bariérách, inovačním procesu a poté je zaměřena na užší oblast inovací, konkrétně na inovace procesů. Vzhledem ke specifickému problému společnosti se třetí kapitola zaměřuje na řízení lidských zdrojů, zejména na možnosti a metody získávání a výběru pracovníků, jejich přijímání a adaptaci. Teoretické poznatky jsou podkladem ke zpracovávání praktické části.

Praktická část začíná čtvrtou kapitolou a tedy stručným představením společnosti, objasněním organizační struktury společnosti i oddělení produkce a následně je popsán

změnové řízení společnosti. Pátá kapitola představuje zadaný projekt inovace a obsahuje první tři kroky projektu, a to analýzu současného stavu, jeho zhodnocení, a následně jsou definované možnosti zlepšení. Stěžejní je šestá kapitola práce, která je zaměřena na požadavky na nového pracovníka, poté je detailně popsána výsledná inovace procesu a její standardizace. Poslední kapitola se zabývá zhodnocením výsledné inovace.

Tato diplomová práce je zpracovávána dle metodiky k vypracování diplomové práce z roku 2015. Pro vypracování praktické části je využit softwarový systém EISOD a jeho modul ORYX a program ARIS Express.

1 Podnikové procesy

V současnosti je klíčovým pojmem řízení podniku podnikový proces. Je nutné uvést tedy definici procesu, přičemž existuje řada různých definic.

„Proces je soubor činností, který vyžaduje jeden nebo více druhů vstupů a tvoří výstup, který má pro zákazníka hodnotu.“ [24]

Autor Václav Řepa uvádí, že podnikový proces je *„souhrnem činností, transformujících souhrn vstupů do souhrnu výstupů (zboží nebo služeb) pro jiné lidi nebo procesy, používající k tomu lidi a nástroje.“* [25, s. 15]

Autor Filip Šmída se ve své publikaci snažil o přesnější vymezení definice procesu: *„Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiál, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“* [26, s. 29]

Každý proces má společné následující základní atributy:

- hranice procesu,
- vstupy a výstupy procesu,
- majitele procesu,
- zákazníka procesu,
- zdroje procesu,
- regulátory procesu. [27]

Každý proces je ohraničený, má svůj začátek a konec. **Hranice** jsou místem, kde vstupy vstupují do procesu a výstupy z něj vystupují. **Vstupy** jsou inicializační události, díky kterým dochází k zahájení a spuštění procesu. Vstupy mohou být jak dodavatelské, tak výstupy z jiného podnikového procesu. **Výstup** je výsledkem procesu a ukončuje jeho činnost. Nejlépe si lze výstup představit jako produkt, který je doručován zákazníkovi. Za výstup procesu je ale též považován vstup pro následný proces a v takovém případě musí být zajištěna jejich shoda. Jednotlivým procesům musí být přidělen **majitel**, který zodpovídá za efektivitu procesu. Disponuje dostatečnou odpovědností a pravomocí. **Zákazníkem** procesu může být osoba, organizace nebo následný proces, který přijímá výstup z předchozího procesu. Rozlišujeme tedy zákazníka externího a interního.

Externí zákazník je ten, kdo je ochotný zaplatit za výstupy z procesu a interní je zákazník uvnitř organizace. Každý proces musí mít dále **zdroje**, díky kterým přemění vstupy na výstupy. K zdrojům řadíme pracovní prostředky jako stroje a zařízení, lidskou práci a informace. Rozdíl mezi vstupy a zdroji je v tom, že zdroje nejsou jednorázově spotřebovávány, ale postupně (opakovaně) užívány. Za **regulátory** lze označit systém pravidel, norem, směrnic, předpisů, zákonů, které jsou potřebné pro realizaci požadovaného výstupu. [27]

1.1 Klasifikace procesů

Základním a též pro potřeby této práce jako nejvhodnějším dělením, je dělení procesů na:

1. **Hlavní** – jedná se o procesy, které přinášejí přidanou hodnotu ve formě produktu, za který je externí zákazník ochotný zaplatit a tedy procesy, díky kterým jsou naplňovány strategické cíle podniku.
2. **Řídící** – tyto procesy prochází napříč celým podnikem a nepřinášejí přidanou hodnotu. Jde o procesy sloužící k řízení jednotlivých činností, aby byla udržena konzistence a logika ostatních procesů v podniku.
3. **Podpůrné** – procesy slouží k tomu, aby mohly být vykonávány hlavní a řídicí procesy a slouží internímu zákazníkovi stejně tak, jako řídicí procesy. [29], [30]

Dalším rozdělením může být klasifikace z hlediska funkčnosti (průmyslové, administrativní, řídicí procesy), doby existence (trvalé nebo dočasné procesy), opakovatelnosti (vysoká opakovatelnost, nízká opakovatelnost procesů), z hlediska strategického (strategické, taktické a operativní procesy) aj. [27]

1.2 Procesní řízení

Procesní řízení je nástupcem funkčního řízení. **Funkční řízení** vychází z dělby práce dle specializace a spočívá v tom, že práce je rozložena na nejjednodušší úkony, které mohou provádět i nekvalifikovaní pracovníci. To vede k rozdělení práce mezi organizační jednotky na základě odbornosti (funkcí). Každá organizační jednotka tak má své vlastní odpovědnosti, činnosti a procesy. Nevýhodou, která má dopad na výkonnost celého podniku, je, že pracovníci vytvářejí úmyslně a často i neúmyslně bariéry pro procesy, které procházejí napříč podnikem a jednotlivá oddělení tak mezi

sebou soutěží. Tento přístup je hlavně v dnešním superturbulentním podnikatelském prostředí nevhodný. [32], [33]

Procesní přístup (procesní řízení) se orientuje na procesy procházející napříč podnikem a je jim přizpůsobována organizační struktura. Vychází z toho, že práce může být lépe a snáze organizována a řízena, když na ní bude pohlíženo jako na ucelený proces. Procesně řízený podnik se zaměřuje tedy na výsledek všech činností podniku, které jsou logicky a v návaznosti sdružené do procesů, a ne na výkon jednotlivých činností odděleně. [24]

Procesy odpovídají aktivitám podniku, ale jelikož lidé (v rámci funkčního řízení) uvažují o jednotlivých útvarech a ne o procesech, zůstávají procesy netransparentní a též neřízené, protože manažer je pověřován vedením útvaru a nenesou odpovědnost za celý úkol, tj. proces. K lepšímu pochopení procesu pomáhá pojmenování procesů stanovením jejich počátečního konečného stavu. Například místo pojmenování „prodej“, které vypadá jako označení útvaru, je vhodnější nazvat jako proces od předběžného zájmu k objednávce. [24]

Procesní řízení (též procesní přístup) lze tedy definovat jako „takový způsob řízení procesů v organizaci, který zdůrazňuje opakované procesy a jejich průběh napříč celou organizací.“ [32]

Šmída odvodil definici následovně: *„Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.“* [26, s. 30]

Identifikování a definování procesů v podniku umožňuje pochopit chování, strukturu a potřeby podniku a vyvodit slabé stránky. Účelem procesního řízení není pouhé definování všech procesů, ale díky němu odhalit procesy, které jsou překryty funkčním řízením a odstranit z nich všechny činnosti nepřidávající hodnotu a vytvořit infrastrukturu a podnikovou kulturu, které umožní bezproblémově vykonávat a neustále zlepšovat (optimalizovat) stávající procesy, příp. vytvářet a zlepšovat nové procesy. Optimalizované procesy vedou ke zvýšení efektivnosti podniku a zlepšují celkový přínos pro zákazníka (např. tím, že se zrychlí dodávky). [26], [32]

Důvody, proč přistoupit k procesnímu řízení mohou být následující:

- neustálé zlepšování podnikových procesů,
- certifikace ISO 9000,
- implementace a vývoj software,
- nákladové oceňování procesů,
- implementace workflow,
- implementace znalostního managementu. [27]

2 Inovace

Neustále měnící se požadavky a potřeby zákazníků, technologie, trh a v podstatě měnící se svět vytváří podniku příležitosti pro inovace. Pokud si chce podnik udržet či dokonce posílit svou pozici v konkurenčním prostředí a odlišit se od ostatních, musí být schopný vyhledávat příležitosti a vytvářet nové způsoby, jak jich využít. V tom je podstata inovací. [1], [2]

Pojem inovace pochází z latinského slova *innovare*, které znamená obnovovat nebo činit něco nového. Jako první použil tento pojem rakouský ekonom J. A. Schumpeter, jehož teorie byla založena na kvalitativním pohledu na růst ekonomiky, kdy k růstu dochází díky změnám, které jsou iniciovány především výrobcí. Kvalitativní změny (inovace) považoval tedy za základ ekonomického vývoje tržních ekonomik. [3]

J. A. Schumpeter klasifikoval inovace následovně:

- výroba doposud neznámého výrobku či výrobek s novou kvalitou,
- zavádění doposud neznámých výrobních metod v daném průmyslovém odvětví,
- nový trh a proniknutí na něj,
- získání nové suroviny nebo polotovaru,
- nové vedení organizace. [9]

Ekonom Schumpeter spojuje inovace pouze s radikální inovací, tedy například zavedením zcela nového výrobku. Jeho následovníci již vedle radikální inovace zohledňují i přírůstkové inovace, kdy je něco nové vzhledem k dané výrobní jednotce nebo trhu. [9]

Existuje celá řada možností, jak chápat inovaci. Podle Evropské komise je definice inovace následující: „*Inovace je obnova a rozšíření škály výrobků a služeb a s nimi spojených trhů, vytvoření nových metod výroby, dodávek a distribuce, zavedení změn řízení, organizace práce, pracovních podmínek a kvalifikace pracovní síly.*“ [8]

Lze též uvést definici dle významného autora zabývajícího se inovacemi ve vazbě na podnikatelské přístupy, kterým je P. F. Drucker. Ten definuje inovaci následovně: „*Inovace jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitosti pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb. Mohou být prezentovány jako teoretická disciplína, které se lze naučit a které lze prakticky využívat. Podnikatelé musejí cílevědomě hledat zdroje inovací, to znamená*

změny a jejich symptomy, které jsou signálem příležitostí k úspěšným inovacím. A musejí znát a umět aplikovat principy úspěšných inovací.“ [4]

Inovaci lze tedy chápat jako zdokonalení, novinku či změnu k něčemu novému a to v nejrůznějších oblastech společenského života. Inovace vychází z tvůrčí činnosti, kreativity, nových nápadů a myšlenek. Tyto aktivity předcházející inovacím jsou nazývány **invence** a tvoří jejich nezbytnou součást. Avšak ne všechny invence vedou k inovaci. Jedná se o případ, kdy invence nejsou realizovatelné například z hlediska ekonomického, technického či praktického. Z toho je zřejmé, že za inovace se považují nápady, jež se dočkaly úspěšné realizace. [6], [3]

Za inovativní podnik lze považovat takový podnik, který implementoval jistou inovaci ve sledovaném období, ať už byla inovace založena na jedné významné změně nebo řadě menších postupných změn. [7]

Inovace představuje komplexní proces, který začíná nápadem, pokračuje vývojem a končí realizací a komercializací. [3]

Tři podmínky inovací:

1. Inovace vyžaduje tvrdou, soustředěnou a cílevědomou práci. Důležitá je pracovitost, vytrvalost a odpovědnost. Pokud vyjmenované vlastnosti chybí, nepomůže ani sebevětší talent, znalost či chytrost.
2. Inovace se musí soustředit na trh a musí být trhem řízená.
3. Pro úspěšnost se musí zakládat na silných stránkách inovátorů. Vybraná inovace musí odpovídat povaze člověka, který ji bude realizovat. V oboru, kterého si podnikatel neváží, nelze dobře podnikat. Pro inovátora musí být inovace důležitá, jinak se nebude ochoten trpělivě, tvrdě a často právě i frustrující práci, která je s inovací spojená, obětovat. [14]

2.1 Inovační proces

Důležitou charakteristikou inovace je to, že se jedná o nepřetržitý proces. [7]

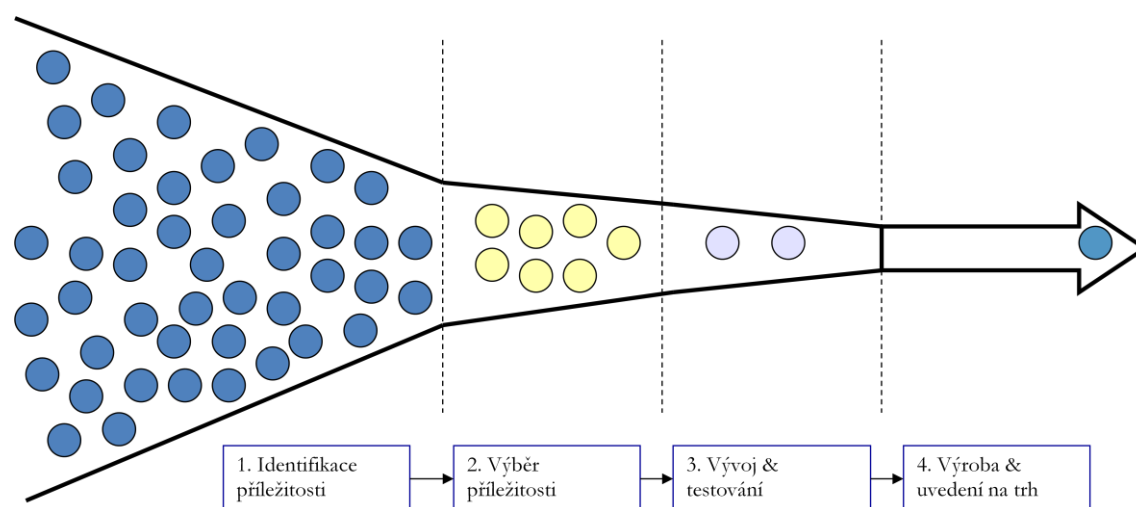
Inovační proces se skládá z dílčích, komplexně provázaných procesů, které probíhají paralelně, vzájemně se prolínají a podávají zpětnou vazbu. Jedná se o kontinuální proces, který není pouze výsledkem jednorázových geniálních nápadů jedinců. Významné inovační nápady lze podněcovat jedině cílevědomým řízením inovačních procesů. Pokud by tyto procesy řízeny nebyly, může se stát, že se na významné nápady

zapomene, podnik nebude schopný je efektivně realizovat nebo nápady vůbec nevzniknou. Pokud je uplatňován komplexní inovativní přístup, jenž do procesu zahrnuje všechny činnosti podniku, lze dosáhnout efektivní a úspěšné inovace. Při řízení a realizaci inovace však musí být středobodem pozornosti zákazník ať už interní nebo externí, protože on ve výsledku rozhoduje o úspěchu či neúspěchu realizované inovace. [8], [12]

Výklad inovačního procesu, jeho délka a průběh, se liší v literatuře a především v praxi. Společně se však shodne v tom, že proces začíná generováním nápadů, myšlenek a končí komercializací (v případě produktové inovace) nebo uplatněním v podniku (ostatní typy inovací).

Struktura inovačního procesu je tvořena několika po sobě následujícími fázemi. V každé fázi se myšlenka (nápad) prověřuje a následně rozhoduje o tom, zda stojí zato v ní pokračovat. S každou fází, kterou projekt prošel, rostou náklady, čas a zdroje, které projekt vyžaduje. Tento proces je též nazýván jako tzv. inovační trychtýř a je znázorněn na obrázku 1. Trychtýř je na začátku široký, obsahuje velké množství nápadů, které zahajují proces. Do další fáze postupuje stále menší množství nápadů (zužování trychtýře), jelikož jsou jednotlivé nápady z různých důvodů zamítány. Na úplný konec se dostane pouze ten nejlepší nápad, o kterém už lze vypovědět, že je realizovatelný, zákazníkem požadovaný a tedy měl by přinést podniku úspěch. [11]

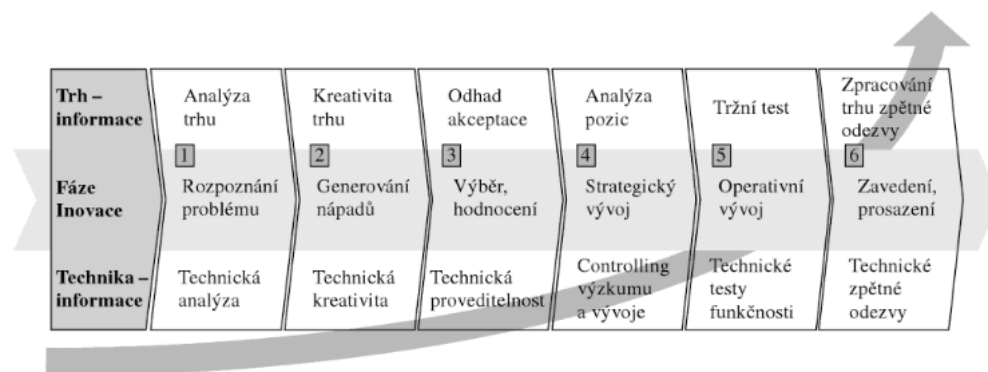
Obrázek 1: Inovační trychtýř



Zdroj: vlastní zpracování dle [35], 2017

Následující obrázek znázorňuje fáze modelu inovačního procesu pro produktovou inovaci.

Obrázek 2: Model inovačního procesu



Zdroj: [17, s. 21]

2.2 Kategorizace inovací

Jednotlivé inovace se od sebe mohou lišit dobou realizace, rozsahem či dopadem ať už organizačním nebo společenským. A při jejich kategorizaci může nastat situace, kdy se kategorie překrývají. [7] V následujících podkapitolách jsou uvedené možné kategorie inovací dle různých autorů.

2.2.1 Typy inovací

Nejčastěji se v literatuře setkáváme s členěním inovací podle předmětu, což znamená, že inovace jsou zde definovány podle toho, co změní. Též Oslo manuál, který je příručkou vydanou Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj (OECD), rozlišuje inovace dle předmětu a to následovně:

- produktová inovace,
- procesní inovace,
- marketingová inovace,
- organizační inovace. [3]

Produktová inovace

Vzhledem k neustále měnícímu se prostředí a zkracujícímu životnímu cyklu výrobku, je důležité, aby podnik byl schopný častěji nahrazovat produkty zcela novými nebo jejich vylepšenými verzemi. [5]

Inovace produktu je zaměřena na zavedení nových nebo významně zlepšených výrobku nebo služeb, přičemž je brán ohled na jejich charakteristiky či zamýšlené užití. Představuje významná zlepšení v technických specifikacích, software, komponentech a materiálech, uživatelské vstřícnosti nebo dalších funkčních charakteristikách. V případě, že produkt má charakter služby, se může výrazné zlepšení projevit v poskytování služeb, např. rychlost, v nových charakteristikách vzhledem ke stávajícím službám nebo poskytováním zcela nových služeb. Cílem této inovace je nahrazení zastaralých výrobků zdokonalenými výrobky a přípravě zcela nových výrobků. Díky tomu může dojít k zachování či zvětšení tržního podílu nebo získání nových trhů. [9]

Procesní inovace

Inovace procesu představuje zavedení významně zlepšených nebo nových metod v oblasti výroby, služeb a dodavatelských vztahů. Spadají sem tedy významné změny ve výrobních procesech, logistických službách, zařízeních, technikách a technologiích a software. Samozřejmě lze významné zlepšení zařízení, software a technik aplikovat i v přidružených podpůrných činnostech, jako je nákup, údržba, účetnictví apod. Díky těmto inovacím může docházet ke snížení mzdových nákladů, snížení materiálové spotřeby, zmetkovitosti, zlepšení pracovních podmínek a životního prostředí a též ke značnému snížení výrobních nákladů, především u výrobků, které jsou založené na nových technologických koncepcích a principech. [12], [9]

Příkladem nové výrobní metody je zařazení nového automatizovaného stroje do výrobní linky a příkladem nové metody v oblasti distribuce je zavedení systému sledování zboží prostřednictvím čárových kódů nebo RFID (radiofrekvenční identifikace). [7]

Tento typ inovace tedy zahrnuje zlepšování stávajících procesů, které mohou vést ke změně způsobu vykonávání práce, k snížení plýtvání a zvýšení výkonnosti. Jde především o změnu metod při vytváření produktu a jeho dodání zákazníkovi. [11]

Podle autora Košturiaka jsou inovace procesů „*lékem na to, jak vracet do podniku logiku, zjednodušování a inspiraci z jiných oborů.*“ [13, s. 207]

Marketingová inovace

Marketingové inovace spočívají v zavádění nových marketingových metod a postupů, které jsou v souladu s novou marketingovou koncepcí či strategií. Zařadit sem můžeme změny v balení a designu výrobku, změny v propagaci nebo ceny atd.[12]

Organizační inovace

Organizační inovace „představuje zavedení nového způsobu organizace řízení dodavatelsko-odběratelských vztahů, lidských zdrojů nebo vnějších vztahů. Jedná se o zásadní změnu organizační struktury nebo manažerských metod v rámci podniku, které nebyly dříve používány, za účelem zlepšení využívání znalostí, kvality nebo zefektivnění průběhu prací.“ [16]

Organizační inovace se od ostatních organizačních změn liší tím, že zavádění organizační metody v podnikové praxi, organizace pracovních míst či externích vztahů jsou v podniku použité poprvé a zároveň vycházejí ze strategie podniku. Za organizační změnu nelze považovat akvizici či slučování, i přesto, že k nim došlo poprvé. [16]

Příkladem organizační inovace v podnikové praxi může být implementace nových postupů, které zlepšují učení a pomáhají sdílet znalosti v podniku, v organizaci pracovního místa se může jednat o zavádění nových metod distribuce odpovědností a řídicích kompetencí mezi pracovníky a u inovací v externích vztazích lze uzavírat nové formy spolupráce s dodavateli, či využívat outsourcing. [16]

Podle předmětu lze organizační inovace členit následovně:

- nové obchodní praktiky (dodavatelsko-odběratelské vztahy, management kvality a výroby apod.),
- nové metody v organizaci lidských zdrojů (př. nový systém odpovědnosti pracovníků, decentralizace, rozdělování a slučování útvarů, školicí systémy apod.),
- nové metody organizace externích vztahů s podniky a jinými institucemi. [16]

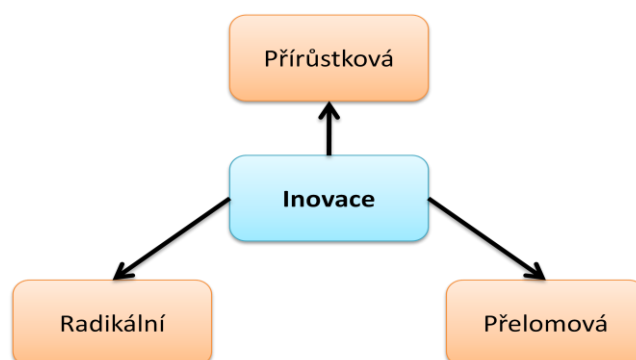
2.2.2 Klasifikace podle novosti inovace

Je zřejmé, že je rozdíl mezi zvýšením přesnosti a rychlosti soustruhu a nahrazením soustruhu laserovým zařízením řízeným počítačem. Toto pojetí vede ke klasifikaci

inovací dle novosti výsledků a vyjadřuje kvalitativní stránku inovačního procesu. Její možná struktura je znázorněna na následujícím obrázku. [5]

Pro podnik je toto rozlišení významné z toho důvodu, že může sloužit k řízení inovačních procesů a pro plánování marketingové strategie. [9]

Obrázek 3: Klasifikace podle novosti inovace



Zdroj: vlastní zpracování dle [7], 2017

Radikální inovace

Radikální inovace bývá též nazývána jako diskontinuální, revoluční či převratná. Radikální inovací je myšleno implementování radikálně nových výrobků a služeb, díky nimž dochází k vzniku nových podniků nebo i celého odvětví, případně dochází k výrazné změně odvětví a tvorbě nových hodnot. [7] S touto inovací jsou spojené vysoké finanční náklady na výzkum a vývoj nebo inovační výstavbu a značné riziko spočívající v nebezpečí, že řešení úkolů se ukáže jako technicky nemožné nebo že kvůli časovému zpoždění dojde k zaostávání za předními světovými výrobci. Z marketingového hlediska je nezbytné při této inovaci myslet na to, že zatím neexistuje trh zamýšlených nových výrobků a proto je nedostačující pouhé zjišťování potřeby (poptávky), nutné je zde potřebu aktivně vytvářet. [9]

Přírůstková inovace

Je též nazývána jako inkrementální, postupná či evoluční. A většina produktových a procesních inovací se odehrává právě v této podobě.

Orientace inovačních procesů je zde zaměřena na změny, které vedou k postupnému zlepšování či zdokonalování výrobků, technologických a správních procesů. Realizace takové inovace většinou není spojena se značným vynaložením finančních prostředků a lze využívat kvalifikaci současných zaměstnanců a dosavadní dodavatelské

a odbytové cesty. Neobsahuje ani významné riziko, jelikož jsou inovace orientované na známý trh. [5]

Studie dokazují, že kumulované přínosy v efektivitě z inkrementálních inovací v průběhu doby jsou mnohem větší než přínosy z občasných radikálních změn. Zaměřovat se více na toto kontinuální zlepšování se začalo především díky významným úspěchům založených na zlepšování kvality v procesu nepřetržitých inkrementálních změn, kterých dosáhli japonští průmysloví výrobci. Významnost inkrementálních inovací potvrzují též, poslední dobou stále více využívané, různé „zeštíhlovací“ strategie ve výrobních procesech a službách. [5]

Přelomová inovace

Přelomová inovace buď vytváří něco nového, nebo uspokojuje nové potřeby a dochází k ní díky hlubokým výsledkům ve vědě a technice. Za přelomové jsou nazývány proto, že jsou tím, v co většina lidí nevěřila a považovala za nemožné. Ve výsledku může její použití přesahovat původní záměry jejích tvůrců. [7]

2.2.3 Řády inovace

S diferencovanějším přístupem k posouzení kvalitativní stránky inovací přišel Valenta. Podstata spočívá v tom, že díky inovacím se produkty, výrobní systémy vzdalují od svého původního stavu o vývojovou vzdálenost. Tato vzdálenost je označována za řád inovace. Příkladem vývojové vzdálenosti může být například nová varianta, která zachovává základní konstrukční řešení generace a od její dosavadní varianty se liší tím, že přichází s novým řešením pracovní nebo obslužné funkce a způsobí vyšší výkonnost nebo snadnější obsluhu. [10]

„Včasná identifikace řádu inovace je podmínkou pro úspěšnou absorpci určité inovace vnitřní strukturou toho výrobního organismu, který ji realizuje.“ [9, s. 46]

K dané inovaci se tedy přiřadí určitý řád podle toho, co se při inovaci zachová a co se změní. Schéma jednotlivých řádů a jejich znaků je vyobrazeno v následující tabulce.

Tabulka 1: Řády inovací

Řád	Označení	Co se zachovává	Co se mění	Příklad
- n	degenerace	nic	úbytek vlastností	opotřebení
0	regenerace	objekt	obnova vlastností	údržba, opravy
RACIONALIZACE				
1	změna kvanta	všechny vlastnosti	četnost faktorů	další pracovní síly
2	intenzita	kvalita a propojení	rychlost operací	zvýšený posun pásu
3	reorganizace	kvalitativní vlastnosti	dělba činností	přesuny operací
4	kvalitativní adaptace	kvalita pro uživatele	vazba na jiné faktory	technologické konstrukce
KVALITATIVNÍ INOVAC				
5	varianta	konstrukční řešení	dílčí kvalita	rychlejší stroj
6	generace	konstrukční koncepce	konstrukční řešení	stroj s elektronikou
7	druh	princip technologie	konstrukční koncepce	tryskový stav
8	rod	příslušnost ke kmeni	princip technologie	vznášedlo
TECHNOLOGICKÝ PŘEVRAŤ - MIKROTECHNOLOGIE				
9	kmen	nic	přístup k přírodě	genová manipulace

Zdroj: vlastní zpracování dle [9], 2017

Za první řád lze považovat degenerační změny, které jsou někdy označovány za **mínus první řád** inovací. Jejich příčinou je samovolný neřízený proces degradace, obvykle spojený s nečinností. Příkladem může být koroze, opotřebení bez údržby, vyčerpání všech zásob bez jejich doplňování atd. Pokud je na tento stav reagováno opatřeními, která vedou k nápravě tohoto nežádoucího stavu, hovoříme o regeneračních změnách, jež jsou někdy označovány za **nultý řád** inovací. Nejde tedy o změnu, která by posouvala organizaci dál, spíše navozuje či napravuje již původní, dosažený stav. [3]

Další řád, již přesně nazývaný **první řád**, zahrnuje změnu kvant, kvantitativní inovace, prosté rozšiřování výroby, výrobní kapacity či snížení spotřeby materiálu, počtu zaměstnanců atd. **Druhý řád** nazývaný intenzita, zahrnuje inovace vedoucí ke zvýšení intenzity ve využívání stávajících zdrojů, příp. jejich kapacit, což lze dosáhnout například zrychlením realizace operací, tvrdší normou výkonu, rychlejším tempem. Reorganizace je **třetím řádem**, kdy se jedná například o zlepšení prostorového

uspořádání pracovišť, manipulačních tocích nebo o rozdělení výrobních operací do menších částí a je možné je realizovat s vyšší intenzitou a hospodárností. **Čtvrtý řád**, poslední racionalizačním inovace, je kvalitativní adaptace, jejíž smyslem je lépe využívat stávající instalované kapacity, což lze docílit rozšířením technologičnosti konstrukce, odstraňováním úzkých míst ve výrobě, možností shromáždit realizaci společných výrobních operací aj. [3]

Následující čtyři řády jsou považovány za kvalitativní inovace. Patří sem **pátý řád** neboli nová varianta a inovace spočívá ve změně jedné či více funkcí produktu nebo provozního prvku, např. vyšší spolehlivost, výkon, provozně nižší spotřeba, úprava designu aj. Následným **šestým řádem** je nová generace, kdy dochází ke změně všech důležitých funkcí produktu či jiného provozního prvku při zachování stávající koncepce. Vhodným příkladem jsou zde „chytré“ telefony, kdy již nejsou určeny pouze k telefonování, ale poskytují řadu dalších funkcí, přičemž byla změněna i forma obsluhy, která je na bázi dotykového displeje. **Sedmý řád**, nový druh, je o změně koncepce, přičemž je zachováno stávajícího principu, př. zavedení tryskového stavu. **Osmý řád** je nový rod, inovace, která mění princip, na kterém je založena koncepce produktu či jiného provozního prvku, př. netkaná textilie. [3]

A posledním **devátým řádem** inovací je nový kmen považován za technologický pokrok. Inovace, u které jde o úplně nový přístup, například důsledky pro produkty, ale i další prvky provozního organizmu, které vyvolává objev nanotechnologií. [3]

2.3 Zdroje inovací

„Systematická inovace je tedy založena na cílevědomém vyhledávání změn a na systematické analýze možností ekonomických nebo sociálních inovací založených na těchto změnách.“ [14, s. 5]. Rozlišit zdroje příležitostí k inovacím lze na vnitřní a vnější přičemž:

- vnitřní zdroje zahrnují
 - neočekávanou událost,
 - nesoulad,
 - změnu výrobního postupu,
 - strukturu průmyslu a trhu,

- a vnější zdroje:
 - demografické změny,
 - změnu postojů, chápání,
 - nové znalosti. [14]

Těchto sedm zdrojů je seřazeno dle klesající spolehlivosti a předvídatelnosti. Odpovídá to tomu, že inovace vycházející z nových vědeckých poznatků jsou nejméně spolehlivé a naopak inovace založené na neočekávaných úspěších či neúspěších jsou málo riskantní, zároveň po zavedení této inovace se po krátké době projeví i měřitelné výsledky, ať už jsou úspěšné nebo neúspěšné. [14]

2.3.1 Vnitřní zdroje inovací

V případě vnitřních zdrojů se jedná o poměrně spolehlivý indikátor změn, ke kterým už došlo nebo jejich vyvolání vyžaduje pouze malé úsilí.

I. Neočekávaná událost

- Neočekávaný úspěch

Nejlepší cestou k inovaci je neočekávaný úspěch. I přesto, že tento zdroj nese nejmenší riziko, management podniku ho často odmítá, jelikož není snadné očekávaný úspěch přijmout a využít. Především k němu dochází v oblastech, ve kterých podnik úspěch nepředpokládá, na úkor oboru, který podnik považuje za svůj hlavní a dlouhodobě v něm působí. Aby se dalo nabízené příležitosti k inovaci využít, lze provést analýzu, která povede ke zjištění, co bude využití příležitosti pro podnik znamenat, kam podnik její využití zavede, co musí podnik udělat, aby jí realizoval atd. Na tento druh zdroje je třeba být připravený a k realizaci inovace využívat nejschopnější lidi. [14]

- Neočekávaný neúspěch

Nečekávaný neúspěch je taktéž příznakem příležitosti, i když opravdu jen zřídka. Neúspěch je totiž většinou způsoben vlivem chyb či neschopností. Příležitost nastává v případech, kdy selže to, co se pečlivě plánovalo a svědomitě provádělo. Je zřejmé, že tento neúspěch způsobila změna, která někde (například na trhu) nastala a ta může přinášet nové a jiné možnosti. [14]

- Neočekávaná vnější událost

Neočekávaná vnější událost může podniku přinést takovou příležitost, ve které využije své existující znalosti v nových aplikacích. Nutné je, aby podnik byl organizován a řízen tak, aby příležitosti, které musí neustále vyhledávat, uměl též využít. Úspěch využívání vnějších událostí spočívá v tom, že tyto události odpovídají znalostem a odborným schopnostem podniku. [14]

II. Nesoulad

Zdrojem může být zjištění nesouladu, rozporu mezi skutečností takovou, jaká opravdu je a skutečností, kterou bychom chtěli mít.

Zdrojem mohou být následující rozpory:

- Nesoulad s ekonomickou realitou, který se často projevuje ztrátou ziskovosti. Tento nesoulad, jenž je mnohdy makroekonomickým jevem, je příležitostí pro zavedení nového výrobního postupu nebo služby i dokonce pro vznik nového podniku. Často se stává, že inovátor působí dlouho bez toho, aby si existující výrobci nebo dodavatelé uvědomili, že vzniká vážný konkurent. [14]
- Nesoulad mezi skutečností a předpokladu o ní. Pokud se špatně pochopí skutečnost, dochází též k špatnému nasměrování úsilí. Jako příklad zde může být uveden úspěch nákladní lodi, který nebyl způsoben vyvíjením rychlejší a technicky lepší lodě, ale tím, že se přešlo na kontejnerovou dopravu minimalizující dobu strávenou v přístavu. Tento zdroj je typický pro odvětví jako celek. [14]
- Rozpor mezi předpokládaným a skutečným chováním zákazníka (jeho hodnotami). Tento rozpor vzniká, když producent nepochopí a stěžuje si na zákazníka, který se podle něj chová iracionálně a nekupuje to, co si sám myslí, že je pro něho nejlepší. Producenti velmi často nechápou hodnoty, kterým dává zákazník přednost a je na producentovi, aby změnil své vnímání, snažil se pochopit potřeby a vnímání zákazníka a přizpůsobil mu výrobu. Příkladem může být televize, kdy zákazník si nekupuje pouze věc, ale i novou hodnotu, kterou televize přináší a to přístup k novému světu, životu. [14]

III. Změna výrobního postupu

Změna výrobního postupu (procesu) je o zdokonalení existujícího postupu nahrazením jeho slabého článku nebo přizpůsobení starého postupu novým znalostem. Může se stát, že zavedení nového procesu umožní nalezení „chybějícího článku“, bez kterého dříve nebylo možné tento proces realizovat. Aby se mohlo přistoupit ke zdroji řešení, je důležité pochopit potřebu změny, v případě, že by něco nefungovalo tak, jak by mělo, je nutné pokusit se o změnu a řešení musí vyhovovat těm, kteří ho budou užívat. [14]

IV. Struktura průmyslu a trhu

Průmysl a trh se mohou zdát stabilní a po mnoho let neměnné. Avšak pravdou je, že jejich rozpad často způsobí i malá změna. A následně je nutné rychle reagovat, jelikož pokračování v dosavadní činnosti povede zaručeně k neúspěchu. Například na trhu automobilů, parfumerie a módy se dokázaly udržet podniky, které byly schopné změnit svou strategii a zaměřit se na specializované segmenty trhu a tak najít zákazníky, kteří jsou ochotní za jejich luxusní výrobky zaplatit. [14]

Za hlavní indikátory změn může považovat:

- rychlý růst jednotlivých oborů,
- nalezení nových tržních segmentů,
- konvergence technologií (např. použití počítačů v telekomunikacích),
- rychlá změna oboru a potřeba strukturální změny z ní vyplývající. [14]

Inovace vycházející z tohoto zdroje jsou zvláště efektivní v případě, že odvětví a trh ovládá několik málo velkých výrobců či dodavatelů. [14]

2.3.2 Vnější zdroje inovací

K vnějším zdrojům inovací se řadí demografické faktory, změna postojů a nové znalosti. V následujícím textu jsou blíže popsány.

V. Demografické faktory

Demografické změny jsou snadno předvídatelné a patří sem například změny počtu obyvatel a výše jejich příjmů, změny porodnosti a úmrtnosti, úroveň vzdělání atd. Tyto faktory mají silný vliv na to, co se bude kupovat, kdo bude kupovat a v jakém množství. Ve velké míře tedy ovlivňují ekonomiku a politiku. Úspěšné budou ty podniky, které

dokáží včas zareagovat na demografické změny (např. stárnutí obyvatelstva), které jsou známé s dostatečným předstihem. [14]

VI. Změna postojů

Matematické vyjádření výroků, že “sklenice je poloplná“ nebo že “sklenice je poloprázdná“ je pořád stejné. Významný rozdíl je však v chápání těchto výroků. Pokud se například změní přístup ke zdraví, vyvolá to změny ve všech odvětvích spojených se zdravotní péčí a otevře nové možnosti na trhu. Při hledání příležitostí je tedy nutné brát v úvahu rostoucí migraci, jevy jako je feminismus, regionalismy a další. Načasování je velmi důležitým faktorem pro inovace založené na změně postojů. Nejlepší je být prvním.[14]

VII. Nové znalosti

Inovace založená na zdroji nových znalostí, bývá velmi často obecně chápána jako synonymum k pojmu inovace. Za nové znalosti nejsou považovány pouze nové vědecké nebo technické poznatky, ale také společensky založené inovace. U těchto inovací je evidentně nejdelší doba mezi objevem nového poznatku a následným využitím v praxi. Úspěch těchto inovací vyžaduje:

- provádění pečlivé analýzy všech faktorů,
- koncentraci na získání strategické pozice na trhu,
- a podnikatelský způsob řízení. [14]

V případě úspěchu inovace podnik po nějaký čas ovládá příslušný segment trhu a poté na trh vstupují další podniky využívající danou novou znalost. Inovace vycházející z nové znalosti s sebou nesou vysoké riziko, které je spojené s tím, že tyto inovace mohou významným způsobem ovlivnit jak změny produktu, tak celý náhled na svět a naše místo v něm. [14]

2.4 Bariéry procesu inovace

Podniky se setkávají s různými důvody, které omezují možnost realizovat inovací.

K nejvýznamnějším bariérám, které se vyskytují u inovujících podniků, patří zejména nedostatek kvalifikovaných pracovníků (neboli znalostní faktory), nedostatek informací o trhu nebo špatný přístup k nim, což platí i při hledání kvalitních technických

a technologických postupů. Mezi další překážky, které brání podnikům inovovat, lze dle Českého statistického úřadu [15] zařadit nenalezení vhodných partnerů pro spolupráci, příliš silná soutěž na trhu a obtíže při získávání veřejné podpory. Zřejmými důvody, proč podniky neinovují, jsou příliš vysoké investiční výdaje na inovaci, výdaje na výzkum a vývoj a s tím spojený nedostatek vlastních či cizích finančních prostředků. Obecně lze faktory omezující inovační aktivity zařadit do čtyř kategorií a jsou znázorněné v následující tabulce. [12]

Tabulka 2: Faktory omezující inovační aktivity podniku

Ekonomické faktory	Podnikové faktory	Ostatní faktory
Inovace jsou vnímány jako příliš rizikové	Nedostatečný inovační potenciál	Nedostatek technologické příležitosti
Příliš vysoké náklady na inovace	Nedostatek kvalifikovaných pracovníků	Špatná infrastruktura
Nedostatek vhodných zdrojů a financí	Nedostatek informací o technologiích a o trhu	Nepocitování potřeby inovovat díky dřívějším inovacím
Příliš dlouhá návratnost	Obtížná kontrolovatelnost výdajů na inovace	Slabost vlastnických práv
	Nechuť ke změnám uvnitř firmy	Legislativní normy, regulace, zdanění, standardy
	Nedostatky v dostupnosti externích služeb	Zákazníci necitliví na nové výrobky či procesy
	Nedostatek příležitostí pro kooperace	

Zdroj: vlastní zpracování dle [12], 2017

2.5 Inovace procesů

Aby podnik udržel svou konkurenceschopnost, zvládal uspokojovat neustále měnící se požadavky zákazníků a uměl se přizpůsobit změnám uvnitř podniku, ale hlavně v okolí musí se zaměřit na své procesy a na jejich zlepšování. Pro zlepšování procesu je nezbytnou podmínkou znalost údajů o:

- **výkonnosti** procesu – např. schopnost uspokojovat potřeby zákazníka, čekací časy,
- **efektivitě** procesu – spotřeba všech druhů zdrojů,
- **schopnosti změřit změnu** (inovaci) – co nelze měřit, nelze řídit. [27]

Mezi činnosti spojené se zlepšováním podnikových procesů patří zkoumání chování procesů, odhalování příčin problémů (spojené s produktivitou, s plynulým chodem procesů nebo kvalitou výstupů procesů) a následné eliminování neproduktivních činností a nákladů, jež povedou k postupnému zvýšení kvality, produktivity či doby zpracování podnikového procesu. [31]

Existují dva přístupy k zlepšování podnikových procesů:

- radikální zlepšování – zavedení jednorázové radikální změny, jejímž následkem dojde k dramatické změně výkonnosti v podniku,
- kontinuální (průběžná) – postupná změna podnikových procesů. [27]

K radikálnímu zlepšování procesů se váže pojem Reengineering procesů organizace (Business Process Reengineering, BPR) a s kontinuálním zlepšováním jsou spojené metody Kaizen, Total Quality Management (TQM) a též Theory of Constraints (TOC), které jsou aplikovatelné na všechny podnikové procesy. [27]

2.5.1 Kontinuální a radikální zlepšování procesů

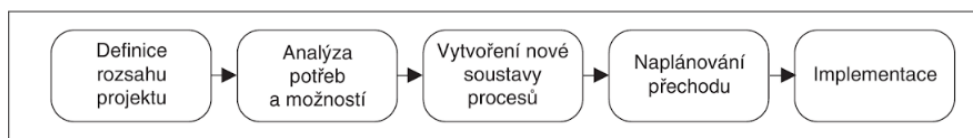
Business Process Reengineering jako **radikální zlepšování** ve své extrémní podobě předpokládá, že současný proces (procesy) nefunguje, je pro organizaci zcela nevyhovující a je nutné jej změnit od samého počátku, nahrazuje staré procesy novými. Lze tedy říct, že radikální reengineering staví „na zelené louce“. Podstatou je nově pohlédnout na práci a najít lepší způsoby práce, nebrat ohled na stávající procesy, jelikož nejde o vylepšení toho, co existuje. Předmětem reengineeringu jsou procesy a nikoli organizace či její útvary. [25], [24]

„Reengineering v podstatě znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci (redesign) podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost.“
[24, s. 38]

Obrázek 4 znázorňuje 5 kroků při zavádění přístupu reengineeringu, které uvádí autor Václav Řepa [25]. Reengineering je zde chápán jako projekt. Na začátku je nutné definovat rozsah a stanovit hlavní cíle. Poté je potřebné provést důkladnou analýzu, jak potřeb zákazníků, zaměstnanců či konkurentů, tak i např. možnosti využití nové technologie. Po analýze následuje tvůrčí činnost a to vytvoření vize budoucích procesů, kdy procesy budou ve vzájemných souvislostech. Následně je nutné naplánovat akce,

které zajistí přechod na nové procesy. Posledním velmi těžkým krokem je implementace. [25]

Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu



Zdroj: [25, s. 16]

Kromě výše uvedeného existuje několik dalších metodik reengineeringu procesů. Mají sloužit především jako podpora a vzor pro plánování projektu. Každý projekt BPR by měl mít svou vlastní metodiku, která se odvíjí od znalostí účastníků na projektu reengineeringu, specifčnosti potřeby a prostředí a zohledňuje danou situaci organizace. Obecně každý projekt by měl z hlediska řízení projektu obsahovat skupiny procesů (fází), a to iniciaci a zahájení projektu, plánování projektu, koordinaci, monitorování a kontrolu a poslední se uvádí uzavření projektu. Pro projekt reengineeringu se doporučuje, aby každá metodika obsahově pokryla sedm přirozených fází projektu, které jsou uvedeny v následující tabulce. [25], [27]

Tabulka 3: Sedm fází projektu reengineering

1. Plánování a spuštění projektu	výběr týmu stanovení cílů definice rozsahu výběr metodiky vytvoření harmonogramu projektu výběr externích poradců získání sponzorů projektu naplánování změny příprava týmu
2. Zhodnocení současného stavu	globální (přehledová) definice procesu benchmarking zjištění cílových skupin zákazníků zjištění cílových skupin zaměstnanců zhodnocení technologie
3. Globální návrh procesů	návrh struktury procesů návrh technologické podpory procesů návrh organizační struktury (nutné změny v organizaci) návrh personální struktury (nutné změny pracovních míst)
4. Případová studie zamýšlené změny (Business case)	analýza přínosů a nákladů příprava případové studie presentace vrcholovému vedení a klíčovým osobám
5. Detailní návrh systémů procesů	detailní definování procesů vývoj podpůrného informačního systému tvorba systému školení plán implementace plán zavedení procesů pilotní projekty a zkušební provoz
6. Implementace a zavedení systému procesů	široce zaměřené pilotní projekty fázovaná implementace vývoj systému měření plná implementace systémů procesů
7. Postupné zlepšování	Neustále měřit a zlepšovat nové procesy a podpůrné systémy

Zdroj: vlastní zpracování dle [25], 2017

Z předcházející tabulky je zřejmé, že radikální zlepšování procesů nekončí implementováním změny, ale je nutné i nové procesy neustále sledovat, měřit a provádět jejich průběžné zlepšení, což je vlastně smyslem **kontinuálního přístupu**, dosahovat tedy evolučního neboli přírůstkového zlepšení procesů spočívajícího například ve snížení nákladů či zvýšení efektivity. Kontinuální zlepšování je založené na pochopení a měření stávajícího procesu a z nich vyplývajících podnětů k zlepšování. Kontinuální zlepšování znamená provádět změny vždy, všude a za účasti všech zaměstnanců organizace. Organizace může dát přednost kontinuálnímu zlepšování před BPR, jelikož oproti BPR malé změny jsou pro organizaci přijatelnější, pojí se s menšími

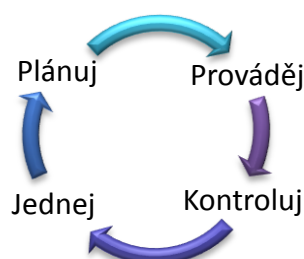
investicemi a menším rizikem a jsou snazší na implementaci. V konečném důsledku může být výsledkem kontinuálního zlepšování procesů návrh na radikální změnu procesu.

Kontinuální zlepšování procesů bývá v literatuře též označováno jako business process improvement (BPI).

2.5.2 PDCA cyklus

K zavádění průběžného zlepšování procesů lze využít PDCA cyklus (též označovaný Demingův cyklus). PDCA cyklus je v tomto případě ideální, jednoduchá metoda a díky její univerzálnosti ji lze využít v jakémkoliv typu podniku včetně veřejného sektoru. Jednoduchost metody spočívá v provádění 4 kroků, které na sebe navazují a neustále se opakují, neboli vytváří cyklus. Název PDCA se skládá z počátečních písmen čtyř kroků, a to: P – plan, D – do, C – check, A – act. Cyklus by měl být součástí každého procesu. Kroky a jejich návaznost jsou znázorněné na obrázku níže.

Obrázek 5: PDCA cyklus



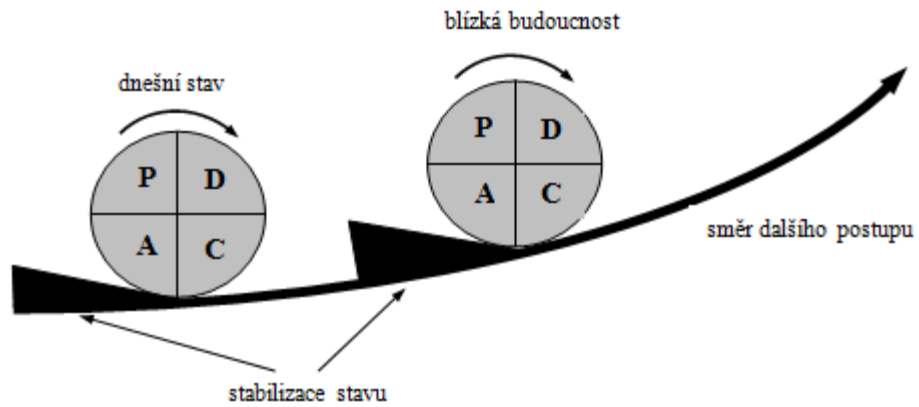
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

1. Plan – Plánuj – tento krok zahrnuje analýzu problému, navržení změn, které povedou ke zlepšení, sestavení plánu zlepšování.
2. Do – Prováděj – tento krok zahrnuje implementaci navrhovaných změn (implementace plánu), pozorování jeho průběhu a měření výsledků.
3. Check – Kontroluj – ověření (studium) výsledku realizace a původního plánu. Jendá se tedy o ověření, zda bylo dosaženo cílů, které se předpokládaly.
4. Act – Jednej – na základě analýzy výsledků a hodnocení předcházejícího kroku přijímáme navržené a projednané změny, jestliže jsou výsledky akceptovatelné (analýza procesu se nezastavuje, ale pokračuje se do kroku „plánuj“, se snahou dosáhnout dalšího zlepšení). [37], [36], [27]

2.5.3 Stabilizace změn

Důležitou podstatou Demingova cyklu je kladení „klínů“ za provedenou změnu a jejich cílem je zajistit, aby se inovace (zlepšení) nevrátily do původní polohy, stabilizovat nový stav. Myšlenkou je tedy vytvořit standart, který se bude dodržovat. [38]

Obrázek 6: Stabilizace změny



Zdroj: vlastní zpracování dle [38], 2017

3 Řízení lidských zdrojů

Vzhledem k inovaci, kterou se praktická část bude zabývat, je nutné si v těchto kapitolách blíže popsat část řízení lidských zdrojů a to přesněji získávání, výběr a přijímání lidských zdrojů.

Obecně se řízení lidských zdrojů zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizaci. Uznávaný autor v oblasti řízení lidských zdrojů, Michael Armstrong, definuje řízení lidských zdrojů jako: „*strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích.*“ [18, s. 47]

3.1 Získávání a výběr pracovníků

Získávání a výběr pracovníků následuje po fázi plánování lidských zdrojů nebo jinak nazývaném personálním plánování, které rozhoduje o tom, kolik a jakých pracovníků a k jakému termínu podnik potřebuje. Získávání pracovníků lze definovat jako činnost, jejímž cílem je zajistit, aby volné pracovní místo v podniku přilákalo v dostatečném množství uchazeče s požadovanou kvalifikací. A zajistit to včas a s přiměřenými náklady. [19]

Proces získávání pracovníků je dvoustrannou záležitostí, kde proti sobě stojí uchazeč, který hledá vhodné či vhodnější zaměstnání a vybírá z různých nabídek a podnik se snahou získat vhodné typy pracovníků pro svá volná místa. Reakci na nabídku zaměstnání v podniku výrazně ovlivňuje samotná nabídka zaměstnání, její obsah a způsob informování o volném místě, vnitřní podmínky organizace a též podnikem neovlivnitelné vnější prostředí. [19]

Proces získávání a výběru pracovníka se dle autora Armstronga [19] skládá z následujících kroků:

1. Definování požadavků
2. Oslovení uchazečů
3. Vyřízení žádostí uchazečů
4. Vedení pohovorů
5. Testování uchazečů
6. Posuzování uchazečů
7. Získávání referencí
8. Kontrolování žádostí uchazečů
9. Potvrzení nabídky zaměstnání
10. Sledování nového zaměstnance

Podle autorky Dvořákové [20] proces získávání pracovníků, který je završen výběrem, má následující postup:

1. Analýza práce, identifikování znalostí, schopností, dovedností a jiných charakteristik osobnosti, které se požadují od uchazeče a plánování lidských zdrojů.
2. Zpracování strategie získávání – jaké pracovní síly, z jakých zdrojů, jakou metodou, za jaké náklady a v jakém časovém plánu se budou získávat.
3. Výběr uchazeče a tvorba metodiky výběru (tj. testování, pohovor).
4. Hodnocení efektivnosti získávání a následného výběru.

Důležité je při získávání a taktéž výběru pracovníků mít definované požadavky na zaměstnance, tedy podnik musí mít představu o tom, koho potřebuje. Základním podkladem pro odvození požadavků, které pracovní místo klade na pracovníka, je popis pracovního místa, který vychází z analýzy práce. Popis pracovního místa vymezuje celkový účel pracovního místa, vztahy podřízenosti a nadřízenosti, odpovědnosti a hlavní úkoly, pracovní podmínky a další náležitosti dle rozhodnutí podniku. Z tohoto popisu vychází specifikace pracovního místa, která se vztahuje přímo na pracovníka a vymezuje tedy vzdělání, kvalifikaci, dovednosti, schopnosti, chování a osobnost pracovníka, které jsou vyžadovány při práci na pracovním místě. Perfektní znalost pracovního místa vede k efektivnímu získávání a výběru pracovníka. Pokud by nebyla precizně zpracovaná specifikace, výběr by byl intuitivní a nemohl by být efektivní. Někteří personální manažeři označují analýzu pracovního místa jako kompas k vyhledávání budoucích pracovníků. Popis a specifikace pracovního místa umožňují a usnadňují vytvořit nabídku zaměstnání (inzerát), informovat zprostředkovatelskou agenturu a je účelné k nim přihlížet při volbě metod získávání pracovníků. [18], [19], [21]

3.1.1 Vnější a vnitřní zdroje získávání pracovníků

Pokud podnik ví, koho a na jaké pracovní místo potřebuje, může přejít k jeho vyhledávání. Vyhledávat vhodné typy pracovníků lze z vnitřních nebo vnějších zdrojů. Nejdřív je třeba uvažovat o obsazení volného pracovního místa z vnitřních zdrojů. Za **vnitřní zdroje** jsou považováni zaměstnanci organizace. Výhody spočívají v tom, že pracovník již zná chod a kulturu podniku, zvyšuje se jeho pracovní spokojenost a motivovanost, zlepšuje se morálka, je snazší zapracování, využívá se jeho zkušeností

získané v podniku, zaměstnavatel zná silné a slabé stránky svých pracovníků, snižuje se fluktuace pracovníků aj. Nevýhodou je, že do podniku nepřicházejí nové myšlenky a přístupy z venku, soutěžení mezi stávající pracovníky může negativně ovlivnit morálku aj. [20], [19]

Jestliže vnitřní zdroje nejsou odpovídající, využívá se **vnějších zdrojů**. Ty tvoří uchazeči mimo podnik a struktura je následující:

- volné pracovní síly na trhu práce (uchazeči registrovaní na úřadech práce),
- čerství absolventi škol, případně jiných institucí připravující mládež na povolání,
- pracovníci, kteří jsou rozhodnutí změnit současného zaměstnavatele, nebo je zaujme nabídka pracovního místa jiného podniku,
- ženy vracející se z mateřské dovolené,
- občané v poproduktivním věku,
- cizinci. [19], [20]

Vnější zdroje přinášejí do podniku nové přístupy k řešení problémů, nové názory, zkušenosti z venku. Pokud v podniku nepracuje pracovník, který by mohl svou kvalifikací či dovednostmi obsadit požadované místo, je snadnější a výhodnější získat vysoce kvalifikované pracovníky, techniky či manažery z venku, než vychovávat stávající nekvalifikované pracovníky v podniku. Avšak podnik musí investovat do jejich delší adaptace. Nevýhodou jsou též vyšší náklady na získávání a možnost vzniku nepříjemných situací se stávajícími pracovníky, kteří si připadají dost kvalifikovaní nebo oprávnění na to, aby mohli získat volnou pozici. [19], [20]

3.1.2 Metody získávání pracovníků

Výběr vhodné metody získávání pracovníků záleží na požadavcích pracovního místa, finančních prostředcích, které podnik může vynaložit na získávání, též záleží na analýzách původních procesů získávání, na situaci na trhu práce, nebo na tom, jak rychle je potřebné obsadit pracovní místo atd. [20], [19]

Existuje řada metod získávání uchazečů a podnik většinou využívá několik různých možností, neomezuje se pouze na jednu. Metody, které lze využít, mohou být následující:

- samostatné přihlášení – uchazeč se sám nabídne,
- doporučení stávajícím nebo dřívějším zaměstnancem,
- vývěsky – v podniku nebo mimo něj,
- pracovní servery,
- webové stránky podniku – seznam volných pracovních míst,
- sociální média – př. LinkedIn, Facebook,
- inzerování – v tisku, rozhlasu, televizi,
- veletrh pracovních příležitostí,
- úřady práce,
- personální agentury,
- poradenské společnosti se zaměřením na získávání pracovníků,
- poradenské společnosti se zaměřením na přímé vyhledávání,
- vzdělávací instituce,
- outsourcing procesu získávání pracovníků,
- atd. [18], [20]

3.1.3 Metody výběru pracovníků

Výběr pracovníků je personální činnost, která navazuje na získávání pracovníků, s cílem odhadnout a vybrat takového uchazeče, jehož profil (schopnosti, dovednosti, znalosti, zkušenosti, kvalifikace či vzdělání) se bude co nejvíce shodovat se specifikovanými požadavky pracovního místa. Brát ohled se musí nejen na odborné ale též osobnostní charakteristiky uchazeče, dále na jeho potenciál či flexibilitu. Samotnému výběru z uchazečů musí předcházet výběr kritérií hodnocení a výběr metod hodnocení. [20], [19]

Účelem metod výběru je s co největší pravděpodobností zajistit, aby podnik správně vybral nového pracovníka na obsazované místo. K základním metodám, které je třeba využít u všech kategorií pracovníků (dělník, manažer), patří rozbor profesního životopisu a přijímací pohovor, k nim je dále možné přidat metody, které ověřují osobní předpoklady uchazečů a identifikují jejich specifické schopnosti a znalosti, jsou jimi

ověření referencí, výběrové testy (testy způsobilosti) a assessment centre. [21], [18], [22]

Assessment centre

Jedná se o skupinovou metodu výběru, kdy podnik pořádá např. půldenní setkání se skupinou potenciálních pracovníků. Skupina plní zadané úkoly (př. vyřešit nějakou krizovou situaci) a podnik na základě jejich sledování může lépe odhadnout, který pracovník je vhodný pro vybrané pracovní místo. [23]

Výběrové testy

Výběrové testy slouží k získání spolehlivých informací o úrovni nadání, charakteristik osobnosti, vědomostí nebo inteligence potenciálního pracovníka. Při výběru se uplatňují testy inteligence, testy schopností a testy osobnosti.

1. Testy inteligence

Jedná se o testy zaměřené na mentální či kognitivní schopnosti. Měří se duševní schopnosti umožňující uchazeči zvládnout různé intelektuální testy, které vyžadující schopnost uvažování a vědění. Tyto testy jsou většinou vyplňovány do předem připravených formulářů za standardizovaných podmínek. [18], [20]

2. Testy osobnosti

Testy osobnosti je možné též nazvat i psychologickým testem. Na základě testu osobnosti lze předpovědět pravděpodobné chování uchazeče na určitém pracovním místě a zjistit jaké jsou jeho základní povahové rysy, zdali je extrovert či introvert, emotivní či racionální, společenský nebo uzavřený aj. Zkoumají se zájmy, postoje a hodnoty uchazeče. Testy musí být používány velmi opatrně a měly by je vypracovávat odborní psychologové či specializovaná agentura. [19], [18]

3. Testy schopností

Tyto testy se zaměřují na specifické schopnosti a dovednosti. Zaměřují se na motorické a mechanické schopnosti, manuální zručnost, prostorovou orientaci atd. Lze z nich vyvodit, jaké vědomosti jsou uchazeči schopni uplatnit, jakou práci jsou schopni vykonávat nebo jakého výsledku jsou schopni dosáhnout. [18], [19]

Následně je nutné výsledky testů interpretovat.

3.2 Přijímání pracovníků

Proces přijímání pracovníků následuje poté, co vybraný uchazeč dostane informaci o tom, že byl vybrán a nabídku zaměstnání v organizaci akceptuje, a **končí dnem nástupu** pracovníka do zaměstnání. [19]

Důležité činnosti procesu přijímání pracovníků:

- vypracování a pozdější podepsání pracovní smlouvy, příp. jiného dokumentu, na jehož základě bude pracovník vykonávat práci pro organizaci,
- seznámení s právy a povinnostmi vyplývající z pracovního poměru a povahy práce vykonávané na příslušném pracovním místě,
- zařazení pracovníka do personální evidence,
- uvedení na pracoviště. [19]

Často opomíjenou a přitom nezbytnou částí procesu je právě uvedení pracovníka na jeho nové pracoviště, kdy pracovník personálního oddělení by měl pracovníka oficiálně předat a seznámit ho s přímým nadřízeným. Ten následně pracovníka detailněji seznámí s právy a povinnostmi, které se váží na příslušné pracovní místo, se všeobecnými a podnikovými předpisy, které se týkají bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, dále pracovníka seznámí s ostatními pracovníky, příp. nejbližšími spolupracovníky a předá mu informace o sociálně hygienických podmínkách (šatny, toalety, možnosti stravování aj.) a taktéž předá nutné zařízení k výkonu práce. [19]

Pokud je potřeba nového pracovníka zacvičit nebo zaškolit, může mu být přidělen instruktor, který poskytuje jednorázovou instruktáž, nebo školitel, který zaškoluje a kontroluje nového pracovníka v době jeho adaptace na pracovní místo. [19]

3.3 Adaptace pracovníků

Ve své podstatě je adaptace o seznámení pracovníka s podnikem, jeho úkoly, stylem práce, produkty, technologiemi, specifickými předpisy a podmínkami, za kterých bude pracovník vykonávat svou práci. Adaptace zahrnuje dva aspekty. Prvním je aspekt, kdy dochází k odbornému zapracování a přivyknutí pracovníka novým pracovním úkolům, a druhý aspekt je o sociálním začlenění do nového pracovního prostředí.

Cílem adaptačního procesu je zkrátit dobu, po kterou pracovník nepodává plný pracovní výkon požadovaný pracovním místem. To lze vysvětlit i tak, že cílem je, aby se

pracovník co nejrychleji (a bez problémů) zařadil do pracovního kolektivu, adaptoval na podnikový styl práce, též aby si co nejrychleji osvojil dovednosti a znalosti potřebné pro výkon práce, vyznal v chodu podniku a ztotožnil se s cíli podniku. [19], [22]

Při nástupu do zaměstnání by nový pracovník měl obdržet písemný individuální adaptační plán, který stanovuje informace a dokumenty, se kterými bude pracovník v průběhu adaptace seznámen, školení a setkání, které bude absolvovat a organizační útvary, kterými musí projít, dále plán udává hlavní kontrolní body a dny jeho adaptace (př. rozhovory s nadřízeným). Součástí adaptačního plánu je časový harmonogram. [22]

4 Představení společnosti

Společnost, se kterou jsem spolupracovala, si nepřeje být jmenována. Proto je pro účely práce nazvána jako společnost XYZ Automotiv, s. r. o. (dále jen společnost). Vybraná společnost byla založena společenskou smlouvou dvou společníků a zapsána do obchodního rejstříku v březnu roku 1995. Společnost od roku 2004 změnila třikrát vlastníka, naposled v roce 2013, kdy se stala součástí společnosti z Jižní Koreje. Společnost nyní tvoří koncern se svojí mateřskou společností se sídlem v Německu.

Společnost působí v oboru automobilového průmyslu a předmětem jejího podnikání je výroba a vývoj plastových lisovaných výrobků a jejich kompletace pro automobilní průmysl. Zabývá se hlavně výrobou a kompletací loketních opěrek, středových konzolí (viz Obrázek 7) a plastových obložení interiéru osobních vozů. Sídlo společnosti je v Plzeňském kraji a základní kapitál je ve výši 174 349 000 Kč. Společnost má přibližně 340 zaměstnanců včetně vedení. [41]

Obrázek 7: Výrobek společnosti



Zdroj: [41]

Předmět podnikání:	Vývoj a výroba zboží z umělých hmot Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Sídlo:	Česká republika, Plzeňský kraj
Právní forma:	společnost s ručením omezeným

Založení společnosti:	2. srpna 1995
Základní kapitál:	174 349 000 Kč
Počet zaměstnanců:	340

Původní korejská společnost se v minulosti zabývala výrobou plastových dílů pouze pro společnost Hyundai. Chtěla však rozšířit své portfolio zákazníků a proto se rozhodla odkoupit několik výrobních společností (včetně XYZ Automotiv, s. r. o.), nacházejících se v Evropě (přesněji Německo, ČR, Španělsko), především kvůli tomu, aby využila jejich zkušeností s evropskými automobilkami. Nyní k odběratelům společnosti patří:

- Škoda,
- Opel,
- Volkswagen,
- BMV,
- General Motors,
- Hyundai,
- Audi. [41]

4.1 Organizační struktura společnosti

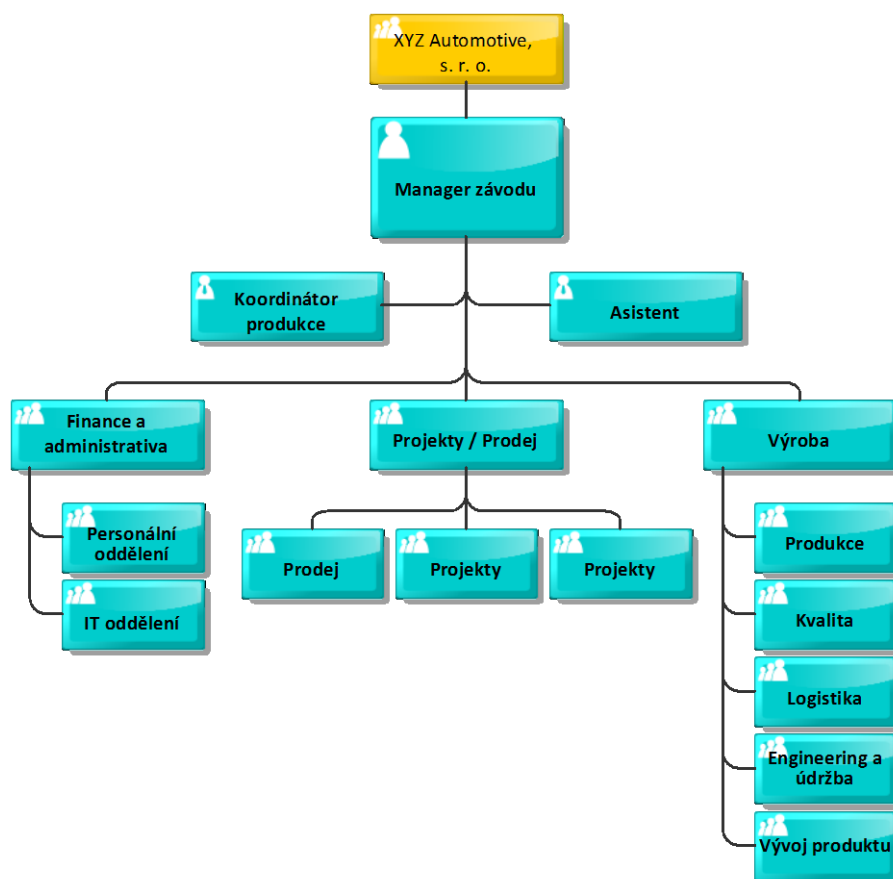
Obrázek 8 znázorňuje organigram společnosti. Každá uvedená organizační jednotka je reprezentována jedním zaměstnancem - vedoucím dané jednotky. Celou společnost řídí, koordinuje a kontroluje manager závodu s pomocí asistentky a koordinátora produkce. Pod vedení závodního managera spadají celkem tři oddělení, mezi které patří oddělení financí a administrativy, oddělení prodeje a projektů a výrobní oddělení. Oddělení financí a administrativy se dále skládá z personálního oddělení, které zaměstnává dva pracovníky, a to human resources managera (dále jen HR manager) a mzdovou účetní, a IT oddělení. Vedoucím oddělení výroby je operation manager, řídí celkem pět útvarů a jsou jimi útvar produkce, kvality, logistiky, engineeringu (technická příprava výroby) a údržby a útvar vývoje produktu.

Nejmladším útvarem je výzkum a vývoj produktu. Byl vytvořen na konci roku 2014, v průběhu roku 2015 spolupracoval s útvarem výzkumu a vývoje v mateřské společnosti v Německu. Útvar tedy neprováděl žádný samostatný vývoj produktu, jelikož zkušenosti vývojových pracovníků byly malé a vývojové pracoviště

disponovalo neúplným technickým vybavením. Během roku 2016 byla pracoviště vybavena potřebnými technickými prostředky a v současnosti probíhají poslední zaškolování pracovníků, tak aby od července 2017 začal útvar plnit samostatně úkoly v oblasti vývoje u nových, zákaznických projektů. Většina zakázek společnosti již zahrnuje vývoj objednaného dílu. Společnost díl vyvine a za dozoru specialistů pak nechávají externě vyrobit vstřikovací formu a poté díl samy vyrábí.

Ze znázorněného organigramu je patrné, že ve společnosti jde o funkční přístup k řízení. Organizační struktura je založená na odděleních (útvarech), které jsou vytvořené přes sdružování pracovníků na základě jejich dovedností resp. odbornosti. Vedoucí organizační jednotky má tak lepší možnost kontroly podřízených ve svěřeném útvaru.

Obrázek 8: Organigram společnosti



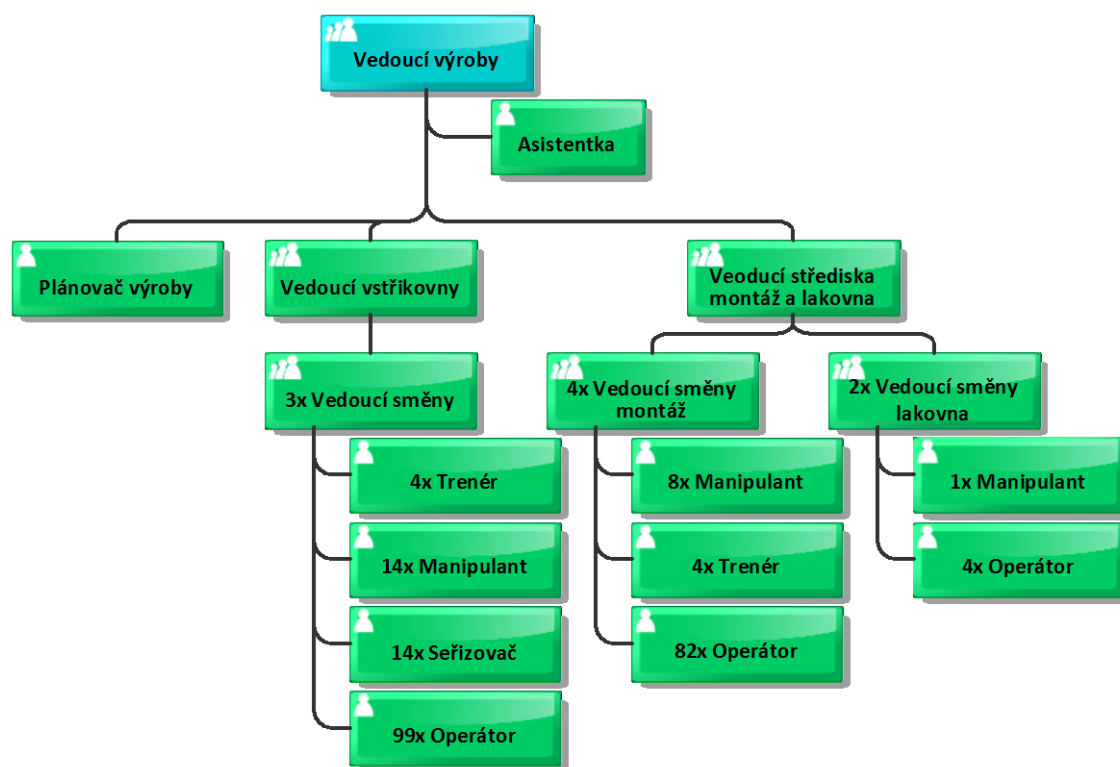
Zdroj: vlastní zpracování dle [41], ARIS Express, 2017

4.2 Organizační struktura oddělení produkce

Pro účely následné analýzy je na obrázku níže představen organigram **oddělení produkce**. Celé toto oddělení řídí **vedoucí výroby**, který je dle hierarchie nadřízený plánovači výroby, vedoucímu vstřikovny a vedoucímu střediska lakovna a montáž. Na

pozici plánovače výroby zaměstnává společnost pouze jednoho pracovníka. Hala (středisko) vstříkovny má jednoho vedoucího, který řídí a odpovídá za tři vedoucí směny (též směnový mistr), jelikož se na této hale pracuje ve třisměnném provozu. Vedoucí směny vstříkovny řídí manipulanty, seřizovače, trenéry a operátory. Další, přímo podřízený vedoucímu výroby, je vedoucí střediska montáž a lakovna, který koordinuje činnosti vedoucích směn obou hal (lakovna, montáž). Směnový mistr střediska montáže řídí a zodpovídá za trenéry, manipulanty a operátory. Středisko montáže se dále dělí na dvě části (již není vyobrazeno v organigramu) a to montáž loketních opěrek a montáž středových konzolí, přičemž každá část má svého odborníka – trenéra. Oddělení výroby zaměstnává cca 240 pracovníků, z čeho je devět pracovníků na pozici vedoucího směny, přibližně 23 manipulantů a 185 pracovníků na pozici operátora výroby.

Obrázek 9: Organigram oddělení produkce



Zdroj: vlastní zpracování dle [41], ARIS Express, 2017

Výrobní prostory společnosti jsou rozděleny celkem na tři části (haly) podle technologického postupu. Samotná výroba začíná v hale vstříkovny, kde je z plastu prostřednictvím strojů a nastaveným formám vyroben díl (plastový nosič), který v případě, že je potřeba, přechází do svařovny, poté do haly lakovny a nakonec se dostane zpracovaný plastový nosič na montážní linku, kde se kompletují různé sestavy

dle požadavků zákazníků. Výroba je ve společnosti přibližně z poloviny automatizovaná.

4.3 Změnové řízení společnosti

Účelem níže popisovaného změnového řízení je zajistit řádné zavádění technických změn požadovaných zákazníkem, iniciovaných interně a zajistit vzájemnou informovanost jednotlivých účastníků změnového řízení. Jedná se tedy o řízení inovace, kdy je využíváno kvalifikací současných zaměstnanců, případně zákazníků. Společnost má vytvořenou směrnici pro oblast změnového řízení. Tato směrnice byla vydána a je platná od 1. 3. 2011. Od této doby směrnice nebyla upravována ani aktualizována.

Společnost má stanovenou matici odpovědnosti (označováno též RASCI matice) pro proces změny v následující tabulce. Matice se skládá z jednotlivých kroků změny, ke kterým jsou přiřazované označení I, S a O podle toho, jaké oddělení má být informováno (I), jaké spolupracuje (S) a které za činnosti odpovídá (O).

Tabulka 4: Matice odpovědnosti při řízení změn

	ZR	ENG	V	P	Q	LOG
Přijetí a zaevidování	O					
Přezkoumání úplnosti	O					
Odborné přezkoumání	O	S	S	S	S	S
Informace zákazníkovi / navrhovateli	O					
Realizace	I	O	O	O	O	O
Zahájení první série po změně	I	O	S		I	I
Způsob naložení s původní výrobou	I	S	I	S	O	I
Značení zásilek žlutým lístkem	S		O			

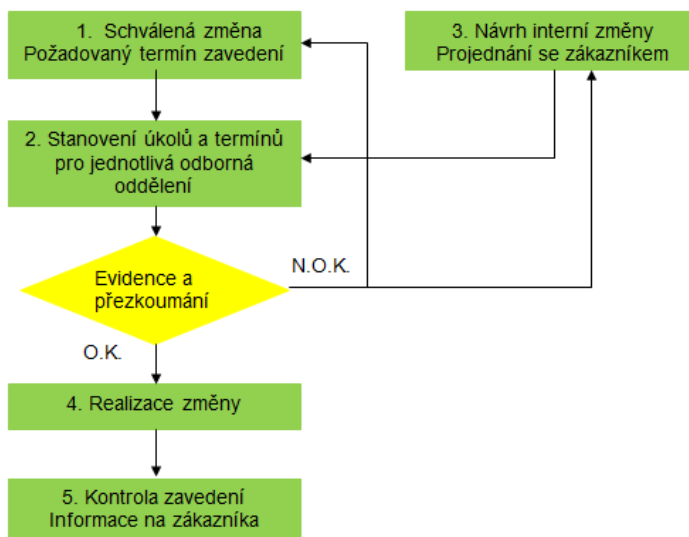
Zdroj: [41]

Zkratky : ZR - změnový referent
 ENG - oddělení technické přípravy výroby
 V - výroba
 P - oddělení prodeje
 Q - oddělení kvality
 LOG - oddělení logistiky

Změna se provádí prostřednictvím jednotného tiskopisu a vede se jeho evidence. Zákaznické změny předává oddělení prodeje, interní změny navrhuje jednotlivá odborná

oddělení. Jednoduché schéma procesu řízení změny je znázorněno vývojovým diagramem na obrázku níže.

Obrázek 10: Vývojový diagram změnového řízení



Zdroj: vlastní zpracování dle [41], 2017

Schválenou změnu obdrží změnový referent od oddělení prodeje spolu s požadovaným termínem zavedení. Interní změnu může navrhnout jakékoliv odborné oddělení. V případě možných dopadů na kvalitu dílu vyžádá oddělení kvality souhlasné stanovisko s návrhem od oddělení kvality zákazníka. Po jejím schválení zákazníkem je průběh stejný jako v pro změnu od oddělení prodeje. Zodpovědný za koordinaci těchto činností je změnový referent.

Následně na základě požadovaných termínů a technických podkladů ke změně stanoví změnový referent jednotlivé úkoly, spolu se zodpovědností a termíny, nutné k zavedení změny v požadovaném termínu.

Změnový referent došlou změnu zaeviduje a rozešle vyplněný „Protokol o změně“ na odborná oddělení a svolá schůzku, kde se vyhodnocuje realizovatelnost změny v požadovaném termínu. V případě nerealizovatelnosti informuje oddělení prodeje, které toto projedná se zákazníkem.

Poté následuje realizace a za plnění stanovených úkolů jsou zodpovědná jednotlivá odborná oddělení. Tato jsou dále v případě ohrožení termínu povinna neprodleně informovat změnového referenta, který rozhodne o dalším postupu. Změnový referent je dále zodpovědný za kontrolu zavedení změny a informování zákazníka.

5 Představení projektu inovace

Úkolem projektu, který byl zadán společností, bylo zanalyzovat současný stav procesu náboru a selekce (dále jen "nábor") agenturních pracovníků na pozici operátor výroby, identifikovat významné nedostatky a navrhnout vylepšení procesu a následnou standardizaci.

Projekt je zaměřen pouze na nábor nových agenturních pracovníků **na pozici operátor výroby** a to jak pro halu vstřikovny, tak pro halu montáž, jelikož, jak lze z organigramu oddělení výroby vyčíst, společnost zaměstnává a potřebuje přibližně 180 pracovníků na pozici operátora, což je přibližně polovina všech pracovníků společnosti. Hlavním důvodem, proč společnost zadala tento projekt, je, že stávající postup výběru, zaškolování a zacvičování nových pracovníků je neefektivní, vedoucí pracovníci a trenéři věnují velké množství času náboru pracovníků, především jejich zacvičování a zaškolování a nemohou se tak věnovat produkci, a zároveň roste fluktuace pracovníků na pozici operátora výroby. Fluktuace je především způsobena zaměstnáváním nekvalitních pracovníků, které je dřív nebo později nutné propustit.

Účelem projektu je jednoznačně definovat a standardizovat proces náboru agenturních pracovníků pro pozici operátor výroby.

Hlavní cíle projektu:

- úspora času, který vedoucí pracovníci a trenéři výrobního oddělení věnují selekci agenturních pracovníků,
- snížení fluktuace agenturních pracovníků,
- zvýšení kvality a produktivity ve výrobě.

Projektový tým byl sestaven z následujících členů :

- vedoucí výroby - vedoucí projektu,
- projektový pracovník, diplomant,
- vedoucí střediska vstřikovna,
- vedoucí střediska montáž a lakovna,
- směnový mistr haly montáž,
- směnový mistr haly vstřikovna,
- trenér montáže,
- trenér vstřikovny,
- HR manager.

Projekt je rozdělen do následujících kroků:

1. Analýza současného stavu,
2. Zhodnocení současného stavu,
3. Definované možnosti zlepšení,
4. Inovace procesu,
5. Standardizace procesu.

V následujících podkapitolách jsou rozepsané první tři kroky. Výsledná inovace (lze označit též jako detailní návrh procesu) a standardizace je uvedena v samostatné šesté kapitole.

5.1 Analýza současného stavu

Tato kapitola se zabývá analýzou současného stavu v rámci zajišťování nábory nových agenturních pracovníků ve vybrané společnosti.

Společnost získává pracovníky na pozici operátora výroby z vnějších zdrojů a to prostřednictvím personálních agentur. Ve výrobě společnosti pracuje přibližně 180 operátorů, z toho cca **80 operátorů je agenturních**, tedy smlouvu mají podepsanou s agenturní společností. Velké množství současných a přijímaných operátorů pochází z ciziny, především z Polska, Ukrajiny a Rumunska. Někteří operátoři rozumí a mluví částečně česky, ale jsou i tací, kteří českému jazyku nerozumí. Výhody spolupráce s personální agenturou by měly vyplývat z:

- úspory času – základní selekci pracovníků provede personální agentura,
- širšího výběru – agentura má k dispozici širokou databázi uchazečů,
- rychlosti nalezení uchazečů (z důvodu viz bod výše),
- možnosti zajistit náhradu v době nepřítomnosti pracovníka (nemoc, dovolená, pracovní volno).

Nevýhoda spočívá ve vynakládání finančních prostředků do spolupráce s personálními agenturami. Pokud však je vybrána vhodná a profesionální agentura, investice se společnosti vrátí v podobě kvalitních lidských zdrojů. [39], [40]

Komunikaci s personální agenturou zajišťuje HR manager společnosti, který přijímá od vedoucích středisek dokument s požadavkem na obsazení pracovního místa, tento dokument zpracovává a zasílá výsledný požadavek personálním agenturám. V případě,

že agentura nalezne „vhodné“ uchazeče, dále již nekomunikuje s HR managerem, ale přímo s vedoucím střediska, se kterým domlouvá přesný den příchodu uchazečů a případně přesný počet uchazečů. Personální oddělení jinak není zapojeno do procesu nábory agenturních pracovníků, nevykonává tedy žádnou činnost s tím spojenou.

Proces nábory pracovníků na pozici operátor výroby **je spuštěn na základě zjištění potřeby** nových pracovníků neboli nedostatku pracovníků. Potřeba může vycházet z **plánu výroby**, který je vypracován na základě informací o plánovaných prodejkách, technologickém postupu a jiné dokumentaci (komunikace přes HR managera), a taktéž z operativního plánu výroby (vedoucí střediska komunikuje přímo s personálními agenturami). Na základě plánu musí být zabezpečené nejen materiálové a technické zdroje, ale též zajištěné lidské zdroje, tedy správný počet pracovníků s požadovanou kvalifikací tak, aby bylo dosaženo plynulé výroby. Pokud vedoucí pracovníci zjistí, že se stávajícím počtem pracovníků nelze splnit plán, zasílá se požadavek agenturní společnosti o dodání většího počtu lidí a pokud agentura nemá dostatek lidí, kteří již byli v podniku zacvičeni, posílá nové pracovní síly. Samozřejmě potřeba nových pracovníků vzniká též na základě **odchodu stávajících pracovníků**.

Společnost může aktuálně nabírat na pozici operátor výroby pro halu montáž pouze tolik uchazečů, kolik má k dispozici trenérů. Každá směna, jak na hale montáž, tak na hale vstřikovny, má dva trenéry. Pokud je tedy nutné obsadit místo operátora na hale montáž, mohou být k testování přijati dva uchazeči v krajním případně tři uchazeči, přičemž se třetímu bude věnovat vedoucí směny. Pro pozici operátor výroby pro halu vstřikovny lze k testování přijmout více než dva pracovníky (důvod je popsán v kapitole 5.1.2.6), ale z důvodu zajištění plynulého chodu výroby a vytiženosti pracovníků nabírají maximálně čtyři uchazeče.

5.1.1 Analýza dokumentů

Nejdříve byl analyzován dokument „Požadavek na obsazení pracovního místa“, který slouží ke komunikaci mezi vedoucím střediska, který formulář vyplňuje na základě zjištění potřeby nové pracovní síly (př. manipulát, operátor), a personálním oddělením, které dokument zpracuje a následně ho zasílá a komunikuje s personální agenturou.

Dokument (formulář) obsahuje požadovanou pracovní pozici (existující či novou), požadovaný počet pracovníků na vybranou pozici, den nástupu, informaci o tom zda nový pracovník nahrazuje stávajícího pracovníka či ne, na jak dlouho bude pracovní

poměr uzavřen, v případě požadavku na existující pozici obsahuje dokument pracovní náplň vycházející z existujícího popisu pracovní činnosti dané pozice. Dále má být v dokumentu uveden vztah nadřízenosti a podřízenosti, mzdový tarif a kvalifikační požadavky, které vyplývají též ze stávajících popisů pracovní činnosti, ale mohou být rozšířeny o požadavky, které v tomto popisu stanovené nejsou. Jak již bylo výše zmíněno, projekt je zaměřen na nábor pracovníka na pozici operátor výroby a to jak pro halu vstříkovny, tak pro halu montáž. Pro zjištění požadavků na tuto pozici je nutné analyzovat dokument popisující pracovní činnost a kvalifikaci (znalosti) pozice.

Dalším analyzovaným dokumentem byl „Popis pracovní činnosti pozice operátor výroby“. Stávající popis nerozlišuje operátora výroby na hale vstříkovna a na hale montáž i přesto, že náplň jejich pracovních činností je zcela odlišná. Dokument neobsahuje detailnější specifikaci pracovní činnosti či kvalifikace a jeho podoba je uvedena na obrázku níže.

Obrázek 11: Popis pracovní činnosti operátora výroby

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI		
Jméno pracovníka:	Funkce:	Operátor výroby
Osobní číslo:		
Pracoviště:	XYZ Automotive, s. r. o.	
Nadřízená funkce:	Vedoucí směny	
Hlavní odpovědnosti:	Zodpovídá za dodržování všech předpisů společnosti v oblasti jeho pracovní činnosti	
	Zodpovídá za kvalitu výrobku	
	Zodpovídá za pořádek na pracovišti	
	Informuje nadřízeného v případě poruchy výrobního zařízení	
Hlavní pravomoce:	Informuje nadřízeného v případě poruchy výrobního zařízení a nekvalitní výroby	
Vykonávaná činnost v rámci odborné činnosti:		
Dodržuje interní předpisy společnosti v oblasti jeho pracovní činnosti		
Dodržuje postupy dle výrobkové dokumentace		
Kvalifikační požadavky:	Ano	Ne
Ukončené základní vzdělání	X	
Zpracoval / dne	Souhlas / dne	Schválil / dne

Zdroj: [41]

Z výše popsaného a z uvedeného popisu pracovní činnosti vyplývá, že **jediným požadavkem na novou pracovní sílu** na pozici operátora výroby, který se zasílá personální agentuře, **je dokončené základní vzdělání**. Agentuře se zasílá taktéž pracovní náplň, ta ale nemá vypovídací hodnotu o prováděné činnosti na dané pozici.

Lze se domnívat, že agenturní společnosti tedy do podniku zasílají veškeré uchazeče o práci, přitom uchazeči nemusí ani vědět, o jaký podnik se jedná a co se v podniku bude přesněji vykonávat za práci.

V současném procesu náboru je důležitá funkce trenéra a je nutné ji zde objasnit. **Trenéři** fungují jako podpora vedoucích směn. Jejich hlavní pracovní náplní jsou zejména činnosti vedoucí k minimalizaci vzniku chyb způsobených nezkušeností pracovníků – provádí zacvičování a dohled po dobu, než je úroveň zaučení pracovníků dostatečná. Mimo to provádí práci přispívající k produkci dle pokynů směnového mistra. V případě příchodu nového uchazeče trenér provádí jeho testování a zaškolování a věnuje mu plnou pozornost, toto platí pouze v případě haly montáže.

Analyzované byly též popisy pracovních činností směnového **mistra a trenéra** (viz příloha A a příloha B) pro zjištění odpovědností za provedení vstupního školení bezpečnosti ochrany zdraví při práci (dále jen BOZP), požární ochrany (dále jen PO) a ochrany životního prostředí (dále jen OŽP), a zacvičování. Z dokumentů vyplynulo, že za provedení školení odpovídá směnový mistr i trenér. Ani v jednom popisu není stanoveno, kdo nového pracovníka prověřuje (testuje) a kdo rozhoduje o jeho přijetí. Prověřování je v následujícím textu nahrazeno pojmem testování. Společnost však udává, že nové pracovníky nijak netestuje. To co je v následujícím textu nazýváno testování bere spíše jako součást zacvičování (i přesto, že se rozhoduje o jeho ponechání či přijetí) více v následující kapitole.

5.1.2 Mapování a analýza stávajícího procesu náboru

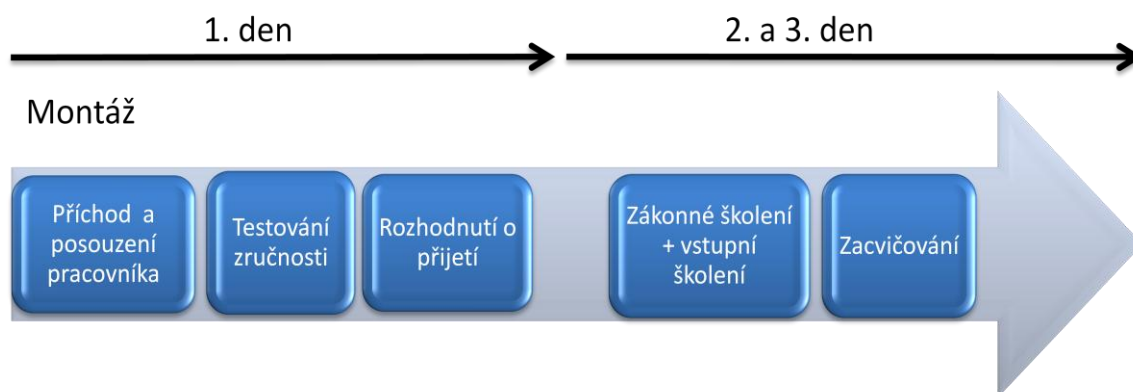
Cílem mapování bylo zachytit, jak v současnosti probíhá nábor agenturního pracovníka od prvního příchodu pracovníka do podniku, přes vstupní školení, testování, rozhodnutí o přijetí až po zacvičení pracovníka na daném pracovišti v hale montáž a vstříkovna.

Pro přehlednost procesu náboru nového pracovníka byly vytvořené procesní mapy pomocí softwarového systému EISOD a jeho modulem ORYX. Mapy znázorňují následnost a souvislost jednotlivých činností vyskytujících se v procesu včetně uvedených vstupů do dané činnosti a toho, kdo je provádí a odpovídá za ně.

Současný stav byl zjišťován přímo sledováním nově příchozího pracovníka „v terénu“ a případné doplňující informace o průběhu procesu poskytoval vedoucí střediska, směnový mistr, trenér a případně i samotný nový pracovník.

Nábor nového pracovníka na halu **montáž** byl po provedené analýze rozdělen do pěti subprocesů, jejichž název, který byl zvolen intuitivně, a časová posloupnost je znázorněna na obrázku níže. Tento proces se opakuje vždy s příchodem nového pracovníka.

Obrázek 12: Časové uspořádání procesu náboru - montáž










Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Po konzultaci s vedoucím výroby bylo ujasněno, že společnost, především oddělení produkce, takto postup náboru nevidí a nenazývá. Společnost udává, že obecně testování nového pracovníka neexistuje a neprobíhá, a v tomto procesu se jedná již o jakousi fázi zacvičování pracovníka. Dá se říct, že oddělení produkce a personální agentury počítají s tím, že pracovník bude přijatý (ve většině případů přijatý opravdu je, jelikož podnik pracovní síly potřebuje). Podle zmapované skutečnosti se tedy spíše jedná o způsob testování a pro účely práce je tento pojem používán, též z důvodu, že následně po „testování“ se rozhoduje o přijetí či ponechání.

Současný stav byl mapován na lince loketních opěrek a znázorňují ho procesní mapy uvedené v následujících podkapitolách. Nutné je uvést dodržované zásady procesního mapování – legenda (viz tabulka 5).

Tabulka 5: Legenda k procesním mapám

SYMBOL	VÝZNAM	ILUSTRÁČNÍ NÁHLED
Event	Stav resp. událost	
Activity	Aktivita resp. činnost	
Organizational unit	Organizační jednotka vykonávající činnost	
Subproces	Část procesu	
Dokument	Poskytované dokumenty	
Gateway	Rozhodovací brána XOR „bud' a nebo“ (může nastat pouze jedna z možností)	
	Rozhodovací brána AND „a zároveň“	

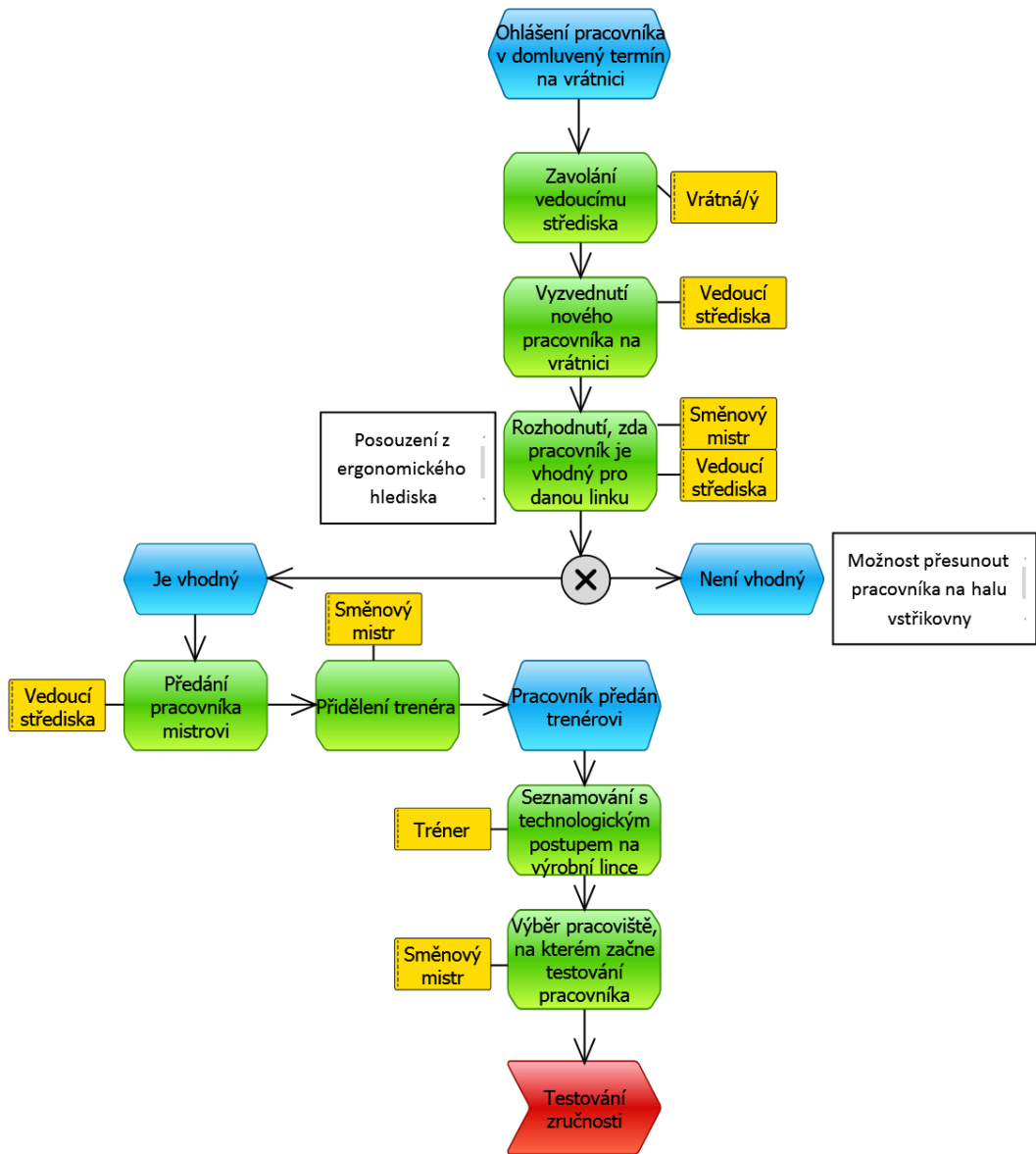
Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.1.2.1 Příklad a posouzení nového pracovníka

Obrázek 13 znázorňuje subproces, který začíná příchodem nového agenturního pracovníka (uchazeče) do podniku. Nejdříve se ohlásí na vrátnici a následně čeká na vedoucího střediska, který ho na vrátnici vyzvedává. Vedoucí střediska předem ví, jaké pracoviště je nutné obsadit novým pracovníkem, a proto předává pracovníka příslušnému směnovému mistrovi. Ten následně přidělí pracovníkovi trenéra, který ho poprvé stručně seznámí s technologickým postupem na dané lince a následně též vybere první pracoviště, na kterém se bude testovat schopnost pracovníka. Po přidělení pracoviště začíná následný subproces testování pracovníka (viz následující kapitola).

Při realizovaném mapování přišli do podniku dva uchazeči. Tito pracovníci měli být přijímáni na halu montáž, avšak jeden z nich byl příliš vysoký a práce u linky by byla pro něj z ergonomického hlediska nevhodná. Pracovník byl tedy předán mistrovi na halu vstříkovny, kde je ho potřeba a přijetí je možné.

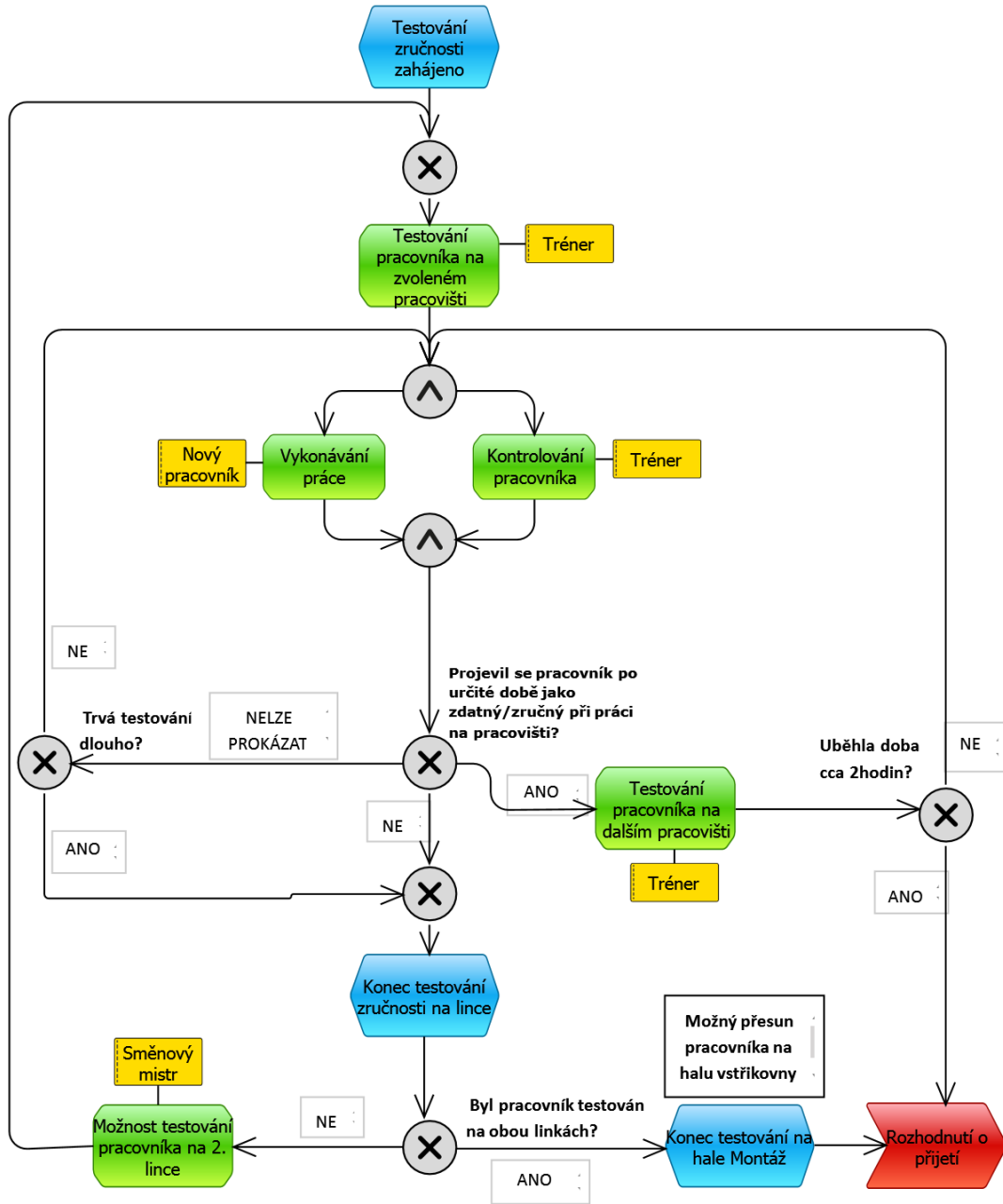
Obrázek 13: Procesní mapa - příchod a posouzení pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

5.1.2.2 Testování zručnosti pracovníka

Obrázek 14: Procesní mapa - testování



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V subprocessu znázorněném na obrázku výše dochází k testování pracovníka, kterým je pověřený trenér. Trenér musí v průběhu celého procesu dohlížet na nového pracovníka, aby nezpůsobil nějakou škodu, nepozastavil výrobu, prováděl správně úkoly aj. Celkově trvá testování na hale montáž přibližně dvě až tři hodiny.

Uvedený proces začíná příchodem pracovníka k prvnímu pracovišti. Trenér pracovníkovi nejdříve vysvětluje postup práce na vybraném pracovišti, následně postup prakticky ukáže, a pokud je pracovníkovi vše jasné, zkouší vykonávat činnosti sám pod neustálým dohledem trenéra, případně mu trenér pomáhá a dovysvětluje okolnosti.

Pokud trenér usoudí, že nový pracovník zvládá danou činnost na vybraném pracovišti, vybírá pracovníkovi další pracoviště k otestování, zde už může být testování myšleno jako zacvičování. Šikovný pracovník tak může být otestován během tří hodin na všech pracovištích jedné linky. Následně se rozhoduje o přijetí.

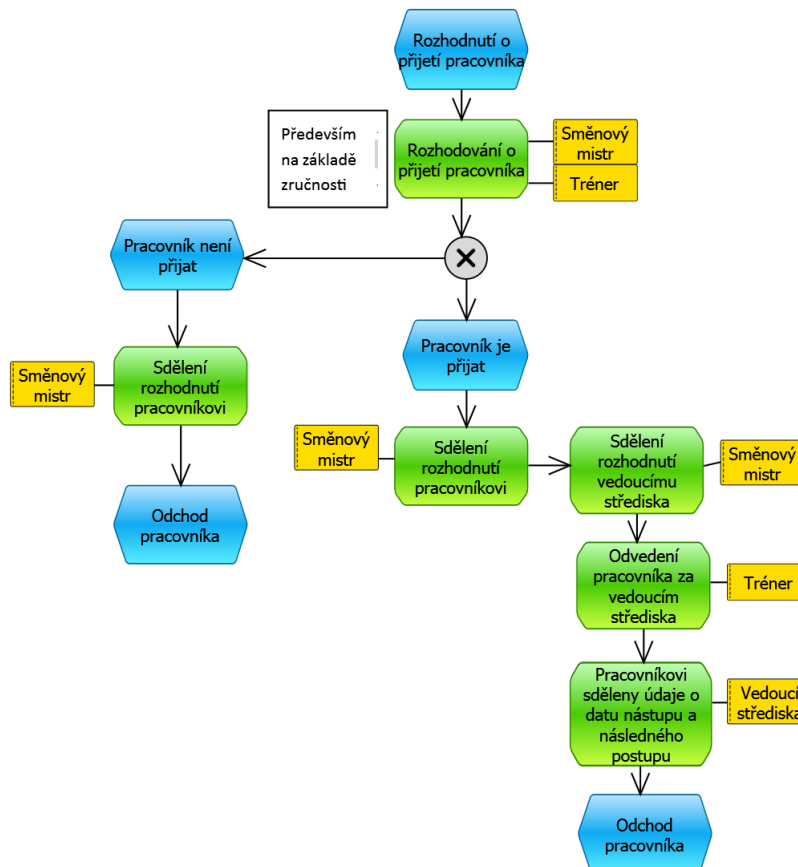
Pokud pracovník neprokáže, že je schopný vykonávat požadované úkony (že je tedy zručný), je ukončeno testování a pracovník není přijat na linku (viz následující proces rozhodování), na které byl testován. Je možné ho otestovat na druhé lince či hale vstříkovny, jelikož se tam provádějí jiné úkony, je tedy potřeba jiných schopností, které pracovník může mít. Problémem je, že testování na jiné hale opět vyžaduje čas trenéra.

Po ukončení testování na pracovišti pokračuje subproces rozhodování o přijetí pracovníka.

Při prováděném mapování musel trenér opustit nového pracovníka, jelikož byl nucen vykonat svojí práci, kterou vykonával před příchodem nového pracovníka. Jeho práce byla neodkladná a nebyl nikdo, kdo by ho mohl v práci zastoupit. Nového pracovníka tedy přenechal zkušenému pracovníkovi na nezbytně nutnou dobu a ten pracovníka kontroloval.

5.1.2.3 Rozhodnutí o přijetí pracovníka

Obrázek 15: Procesní mapa - rozhodnutí o přijetí

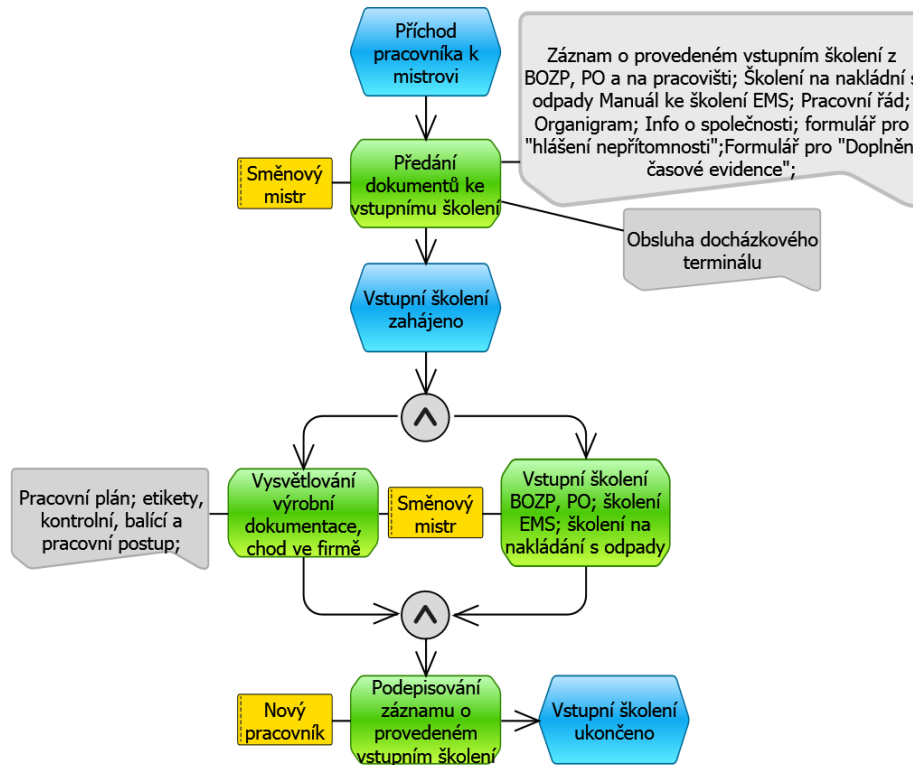


Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Obrázek 15 znázorňuje subproces rozhodování o přijetí pracovníka. O přijetí či nepřijetí pracovníka rozhodují trenér a směnový mistr. Pokud se shodnou pracovníka přijmout, sděluje mistr tuto informaci vedoucímu střediska. Pracovník je odveden za vedoucím střediska, který mu sdělí informace o datu nástupu, následném školení, nutnosti doložit potvrzení o zdravotní prohlídce a přiřadí mu směnového mistra. Pokud pracovníka nepřijmou, kontaktují personální agentury. Proces končí odchodem pracovníka. Poté následuje proces vstupního školení, kdy se pracovník dostaví v předem stanovený den k přidělenému směnovému mistrovi.

5.1.2.4 Zákonné školení a vstupní školení

Obrázek 16: Procesní mapa - zákonné a vstupní školení



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

V případě, že pracovník byl přijat na pozici operátora výroby pro halu montáž, provádí zaškolení mistr. Pracovníkovi jsou poskytnuté veškeré papírové dokumenty uvedené v procesní mapě na obrázku 16, které si nový pracovník ponechává. Následně je pracovník seznámen s BOZP, PO a nakládáním s odpady. Dále pracovníka seznámí se společností a pracovním řádem a vysvětlí mu docházkový terminál. Poté pracovníkovi mistr vysvětluje výrobní dokumentaci, přesněji kontrolní, balící a pracovní postupy a ujišťuje se, že pracovník těmto dokumentům rozumí, jelikož se těmito dokumenty pracovník bude řídit při výkonu své práce. Poté je potřebné, aby nový pracovník podepsal nutné dokumenty a školení je tímto ukončené. Pracovník je následně přiveden k pracovišti, na kterém začíná jeho zacvičování (adaptace).

Dle popisu pracovní činnosti může provádět toto školení buď trenér, nebo směnový mistr.

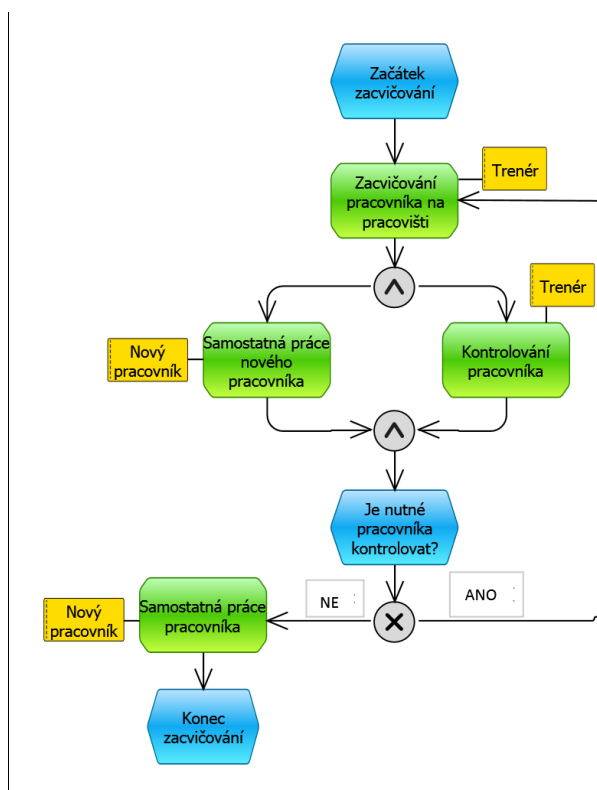
Vstupní a zákonné školení je prováděno další den, nemusí se nutně jednat o den následující po dnu testování nového pracovníka. Školení probíhá v objektu společného stravování.

Problémem je, že pracovník by neměl být ve výrobní hale a ve výrobě, pokud neprošel základním vstupním školením BOZP a PO.

Další problém v tomto procesu nastává v případě, kdy je přijímán cizinec, který nerozumí českému jazyku. Společnost nemá připravené podklady v jiných jazycích i přesto, že zaměstnává velké množství cizinců. Cizinec je tedy i přes jazykovou bariéru školen v českém jazyce.

5.1.2.5 Zacvičování přijatého pracovníka

Obrázek 17: Procesní mapa - zacvičování přijatého pracovníka



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

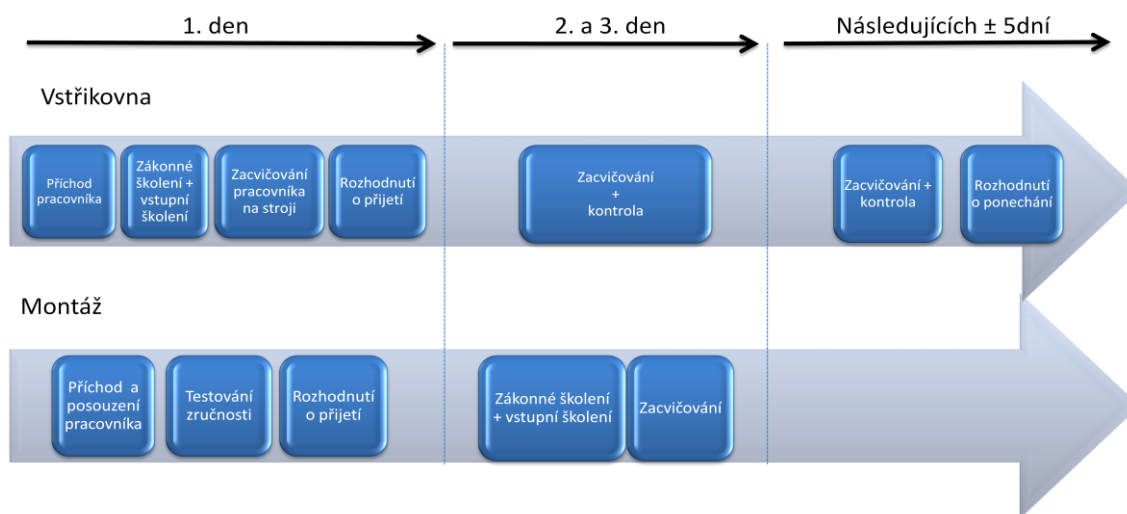
Informace k tomuto subprocesu (viz obrázek 17) poskytl směnový mistr a trenér. Ve znázorněném procesu zacvičování je úkolem trenéra rozpoznat, zda úroveň zacvičení nového pracovníka je dostatečná, taková, že již nepotřebuje být kontrolován, svou práci zvládá a je schopný vzít na sebe odpovědnost. Tento proces trvá přibližně

dva dny. V tomto procesu se nejedná o neustálou kontrolu trenérem, trenér již vykonává i jinou práci.

5.1.2.6 Nábor nového pracovníka na halu vstříkovny

Nábor pracovníků na halu **vstříkovny** však probíhá jinak, následující obrázek znázorňuje postup jednotlivých procesů ve srovnání s náborem pracovníka na halu montáž.

Obrázek 18: Proces nábory pracovníků pro halu vstříkovny a montáže



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Pokud se provádí nábor nových pracovníků na pozici operátora výroby na halu vstříkovny, nové pracovníky vyzvedává vedoucí střediska a předává pracovníky přímo trenérům. Procesy v obou halách se liší v tom, že při nábory na halu vstříkovny je na samém začátku prováděno vstupní a zákonné školení a toto školení provádí trenéři. Trenéři neměli dostatečně připravenou strukturu školení, přeskakovali od věci k věci, případně pouze četli informace z dokumentů, chybí jim základní znalost prezentování.

Následně je nový pracovník přiveden ke stroji, na kterém začíná jeho zacvičování.

Nejdříve mu trenér vysvětlí a ukáže přesný pracovní postup, ujistí se, že pracovník všemu rozumí a poté trenér předává odpovědnost za nového pracovníka stávajícímu zkušenému, kvalifikovanému pracovníkovi, který stroj zná a doposud na něm pracoval.

Středisko vstříkovny má pro své operátory vytvořenou kvalifikační matici, která obsahuje v řádkách jména operátora a v jednotlivých sloupcích díly, které se v hale vstříkovny vyrábějí. Následně ke každému jménu jsou přidělené díly, podle toho zda

pro daný díl je pracovník zacvičován (vyznačeno číslem 1) a pracuje pod dohledem jiného zacvičeného pracovníka (který má u stejného dílu číslo 3, tedy že může zacvičovat). Číslem 2 je u jména vyznačen díl, na kterém je pracovník schopný pracovat samostatně. Matice slouží k plánování rozvoje pracovníků a zároveň na základě této matice trenér přiděluje nového pracovníka k zacvičování.

Během prvního dne vyzkouší nový pracovník většinou dva stroje. Kvalifikovaný pracovník daného stroje provádí kontrolu nad novým pracovníkem po dobu prvního dne v podniku, případně pracovníkovi pomáhá. Pokud má nový pracovník předpoklady pro dané pracovní místo (je schopný výkonu požadované práce), je rozhodnuto o jeho přijetí. Následně trenéři ještě přibližně týden pracovníka sledují (kontrolují), aby se utvrdili v tom, že je pracovník přínosem a že si pracovníka ponechají.

Na pozici operátora výroby v hale vstřikovny lze přijmout k testování více než dva nové pracovníky. Trenéři v procesu testování nejsou neustále u pracovníka, jak tomu bylo na montážní hale. Odpovědnost za ně přebírá právě kvalifikovaný pracovník. Tento rozdíl taktéž není zaznamenán v popisu pracovní činnosti na pozici trenér.

5.2 Zhodnocení současného stavu

Současný proces nábory zaměstnanců je nevyhovující a obsahuje velké množství neefektivit, problémů a nedostatků, které jsou uvedené v bodech níže. Velký problém je již v samotném začátku celého procesu, a to kvůli nedefinovaným požadavkům na pracovníka, tím pádem agenturní společnost zasílá do podniku každou pracovní sílu a v nejhorším případě, kdy podnik nutně potřebuje lidské zdroje, přijímá i pracovníka méně kvalitního. Provede ho zacvičováním, školením a nakonec může dojít k tomu, že nový pracovník dobrovolně opustí podnik (např. z důvodu, že se mu práce nelíbí, v agentuře mu práce popsána nebyla a radši půjde pracovat jinam aj.) nebo mistři a trenéři sami usoudí, že není vhodné tohoto pracovníka dále zaměstnávat, právě kvůli tomu, že je málo kvalitní (zručný) a pojí se s ním další náklady, vznikající například z důvodu vyrábění množství zmetků, nezvládnutí svých úkolů, což zpomaluje a přerušuje výrobu atd. Je to též důvodem zvyšující se fluktuace pracovníků.

Během mapování procesů a analýzy současného stavu bylo vyzorováno několik následujících problémů a nedostatků:

- Přijímání nekvalitních pracovníků
- Rozdílné procesy v hale montáž X vstříkovna
- Nejednoznačně a nejednotně stanovené odpovědnosti za nového pracovníka, za provedení vstupního školení, zacvičení
- Pracovník bez dohledu

Při mapování došlo též k případu, kdy nového pracovníka předával vedoucí střediska mistrovi a vzápětí nato měli zaměstnanci montáže (včetně mistra) půlhodinovou přestávku. Pracovník zůstal na hale sám, bez dohledu. Nikdo mu nesdělil základní informace o tom, kde může půlhodinu strávit např. o umístění jídelny, kde případně může strávit čas přestávky, a toalety. Z popisu pracovní činnosti mistra, vedoucího střediska a trenéra není zřejmé, kdo zodpovídá za nového pracovníka.

- Neodpovídající popisy pracovní činnosti

Podnik nerozlišuje činnosti operátora pro halu vstříkovny a montážní halu i přesto, že jejich činnosti jsou evidentně rozdílné.

- Vytíženost trenéra - odchod trenéra z důvodu hromadění se práce na pozici, jenž vykonával před příchodem
- Čekající (nepracující) operátor

Při monitorování bylo zjištěno, že během testování nového pracovníka na daném pracovišti montážní haly stávající pracovník stojí (čeká, až nový pracovník půjde zkoušet práci na jiné pracoviště), nevykonává jinou práci (při monitorování se jednalo cca o 10 min na každém pracovišti), jelikož celé testování s novým pracovníkem provádí trenér. Na hale vstříkovny je to vyřešeno tak, že během „testování“ na nového pracovníka dohlíží kvalifikovaný pracovník. Směnový mistr montáže podotkl, že v případě, kdy usoudí, že nový pracovník bude potřebovat delší dobu na osvojení činností pro potvrzení zručnosti na daném pracovišti, přidělí stávajícímu pracovníkovi jinou užitečnou činnost.

- Jazykové bariéry

Dalším nedostatkem je, že často agentura na pozici operátora zasílá do podniku cizince, kteří buď rozumí českému jazyku částečně, nebo nerozumí vůbec. Veškeré vysvětlování postupu práce, zákonné školení a testování se tím pádem prodlužuje.

- Nevhodné prostory pro školení
- Omezený počet testovaných nových pracovníků
- Chybějící prezentační dovednosti trenérů při školení pracovníků
- Zbytečné testování v jedné z hal

V tomto případě je myšleno, že pokud se pracovník neosvědčí jako operátor v jedné hale, je možnost pracovníka zaslat k opětovnému testování, ale na druhou halu. Je tedy zbytečně testován pro pozici, pro kterou nemá předpoklady. Plýtvá se časem trenéra nebo kvalifikovaných pracovníků.

- Jednotlivě prováděné vstupní školení

Pokud přichází do podniku na halu vstříkovny nový pracovník, je nejdříve zaškolován. Počet lidí, kteří jsou zaškolováni (BOZP, vstupní školení) závisí na počtu lidí, které agentura k danému dni zašle do podniku (pro montážní halu max. tři nové pracovníky a vstříkovnu max. čtyři). Může tak docházet k tomu, že každý den je zaškolován pouze jeden pracovník, což je neefektivní.

Nejpodstatnější nedostatky souvisí s prací a časem trenéra. Trenér montážní haly v době příchodu pracovníka ukončuje práci, kterou vykonával před příchodem (částečně práci přinášející hodnotu – práce na výrobě), a měl by se věnovat pouze novému pracovníkovi (testovat, vysvětlovat postup práce, atd.). To trenérovi zabírá přibližně dvě až tři hodiny. Ve výsledku tento čas trenéra může přijít na zmar, jelikož se nový pracovník ukáže jako nevyhovující a nakonec nebude přijat, případně bude zaslán opět k testování na druhou halu nebo sám nový pracovník se rozhodne nenastoupit. Plýtvá se tak časem trenéra. S tím souvisí též problém vytíženosti trenéra a nevyřešené zastupitelnosti. Práce (100% kontrola), kterou vykonával trenér před příchodem nového

pracovníka, se mu začala hromadit a nemohl ho ve výkonu této práce nikdo zastoupit. Ačkoli by trenér měl být neustále u nového pracovníka, v tomto případě bylo nutné, aby předal odpovědnost za nového pracovníka stávajícímu pracovníkovi, jinak by došlo k pozastavení linky.

5.3 Definované možnosti zlepšení

Ze všech identifikovaných nedostatků je zřejmé, že je nutné proces náboru inovovat. Tato kapitola obsahuje možnosti zlepšení, které jsou založené především na odstranění definovaných nedostatků a v závěru kapitoly jsou shrnuté opatření, které budou využité (implementované) při zvolené inovaci procesu.

Na základě zjištěných nedostatků jsou navržena následující **opatření**:

1. Sjednocení procesů náboru pro montážní halu a halu vstříkovny.
2. Vytvoření testů zručnosti a zajištění konání těchto testů mimo výrobní pracoviště.
3. Zajištění samostatné místnosti pro testování a zaškolování nových pracovníků.
4. Zlepšení spolupráce a aktivní zapojení personální agentury.
5. Úprava popisu pracovních činností výrobních pozic.
6. Jasně stanovené odpovědnosti za vykonávání testování, školení a zacvičování.
7. Překladatel - spolupráce se schopnými stávajícími pracovníky (cizinci), překlad pracovních postupů, dokumentů ke školení, slovník nejpoužívanějších slov.
8. Zajištění školení prezentačních dovedností pracovníků, jež budou školení vykonávat.
9. Kvalitnější propracování způsobu zaškolování – prezentace BOZP atd.

Při mapování současného stavu bylo zjištěno, že společnost vybírá své pracovníky především na základě jejich zručnosti, proto je společnosti navrženo vytvořit testy zručnosti, které by se vykonávali v samostatné místnosti proto, aby nebyla ovlivněna výroba, žádný pracovník nestál, aby se samovolně nepohyboval nový pracovník ve výrobní hale a neplýtvalo se zbytečně časem trenéra. Zároveň by bylo možné takto testovat a následně zaškolovat více nových pracovníků (uchazečů) současně. Odstranilo by se tak hned několik problémů najednou. Společnost by přijímala kvalitnější pracovníky, což by v konečném důsledku vedlo ke snížení fluktuace pracovníků na pozici operátora výroby.

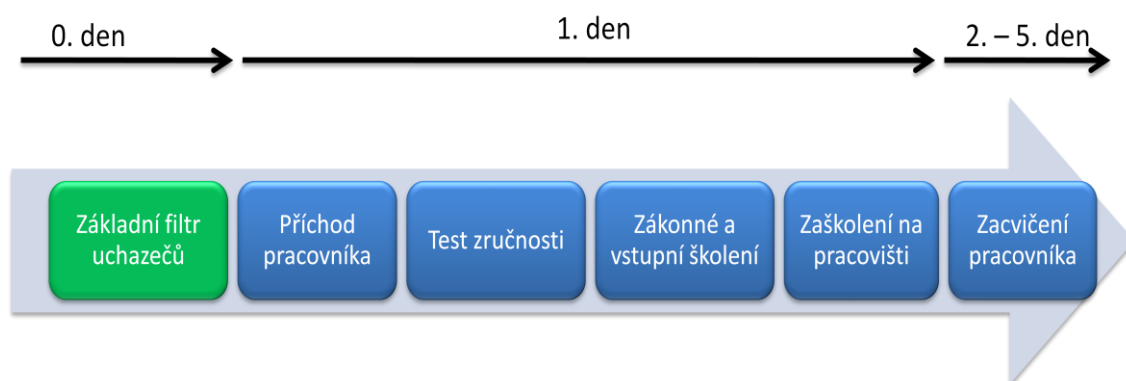
Testy zručnosti je doporučeno vytvořit tak, aby se z nich dalo vyvodit, pro jakou pozici se pracovník hodí více, zda pro pozici operátora výroby haly montáže nebo haly vstřikovny. Ušetřil by se tím čas, který tráví trenéři nebo kvalifikovaní pracovníci testováním a zacvičováním. Tím by se odstranil problém se zbytečným testováním nebo zacvičováním pracovníka na pozici, pro kterou není vhodný.

Další návrh spočívá v zapojení agenturních společností do procesu náboru, tak aby základní filtr uchazečů byl již prováděn v agenturách a byl založen především na testech mentálních dovedností.

Navrhovaný stav

Následně byl společnosti navržen nový proces náboru nových pracovníků, který je znázorněn na následujícím obrázku.

Obrázek 19: Navrhovaný stav procesu



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Veškeré zmiňované návrhy na zlepšení a navrhovaný stav byly prezentované společnosti. Následně byly návrhy a plánované změny projednány s personálním oddělením a oddělením produkce vzhledem k možnosti jejich skutečné realizovatelnosti. Po jejich souhlasném stanovisku byla sestavena inovace a standardizace procesu, která je blíže specifikována v následující kapitole. Inovace zahrnuje téměř veškerá navržená opatření, kromě úpravy popisu pracovní činnosti, jež bude v budoucnu upraven, ale není smyslem práce.

6 Inovace a standardizace procesu

Aby byly odstraněny nejpodstatnější nedostatky a bylo dosaženo stanoveného cíle, je zde předložena radikální inovaci procesu náboru.

Účelem inovace je jednoznačně definovat a standardizovat proces náboru agenturních pracovníků (od výběru pracovníka po jeho zacvičení na pracovišti) včetně stanovení odpovědností, vyřešit tak problém s přijímáním nekvalitních pracovníků na pozici operátora výroby, aby se k trenérovi a zácviku nedostávali uchazeči, kteří práci ve společnosti vyloženě nemohou zvládnout, přesunout testování nového uchazeče mimo výrobní halu, ušetřit tím čas trenérů a vedoucích pracovníků, kteří se mohou plně věnovat řízení a výrobě.

Tato kapitola nejdříve pojednává o požadavcích, které jsou zkoumané vzhledem k pracovní pozici operátora výroby, dále bude představena výsledná inovace procesu náboru, stanovené odpovědnosti za jednotlivé činnosti procesu a nakonec zajištěná standardizace inovace.

6.1 Zjištění požadavků na nového pracovníka

Před návrhem nového procesu bylo nutné zjistit, jakými schopnostmi a dovednostmi má nový pracovník disponovat, aby mohl obsadit pozici operátora výroby. Neboli zjistit jaké činnosti pracovník na pozici vykonává a následně z toho vyvodit předpoklady a stanovit, jaké výběrové testy odhalí požadující předpoklady.

Obecným požadavkem vybraného podniku je, aby uchazeč věděl, pro jakou společnost chce pracovat, aby tedy věděl základní informace o společnosti. Dalším požadavkem společnosti je prokázání zdravotní způsobilosti pracovníka k práci. Lékařskou vstupní prohlídku zajišťuje personální agentura a společnosti je nutné doložit posudek o zdravotní způsobilosti nejpozději v den nástupu do práce.

Po důkladném rozhovoru a spolupráci s vedoucím výroby, vedoucími středisek a směnovými mistry a analýze pracovního místa bylo zjištěno, že pro kvalitní vykonávání práce na dané pozici v obou halách je nutné, aby uchazeč byl manuálně zručný. Aby byl vybrán vhodný pracovník, je nutné zajistit **testování manuálních předpokladů**. Velmi důležitou činností operátorů je kontrola dílů, pracovník musí být schopný rozlišovat **nekvalitní kusy**, pracovník vstříkovny musí zejména rozpoznat

mechanické vady (vybouleniny, nerovnosti, špatné výlisky) a pracovník montáže především povrchové vady (mastný, poškrábaný, jinak barevný výrobek). Správný výběr takového pracovníka lze dosáhnout testováním barvocitu a odborným testováním identifikace vad na základě vytvořených vzorníků.

Je zřejmé, že bude nutné při výběru pracovníka využít testů manuálních a mentálních dovedností a odborné testy.

Smyslem výběrových testů je tedy odhalit, zda je pracovník schopný ve společnosti pracovat z hlediska manuální zručnosti a zároveň, zda je předpoklad, že ve společnosti zůstane a bude pracovat v požadovaném výkonu a kvalitě.

Těmito několika testy lze eliminovat nevyhovující uchazeče a následně tak uspořít čas věnovaný jejich zaškolení, zacvičení a monitorování, což byl jeden z hlavních úkolů projektu.

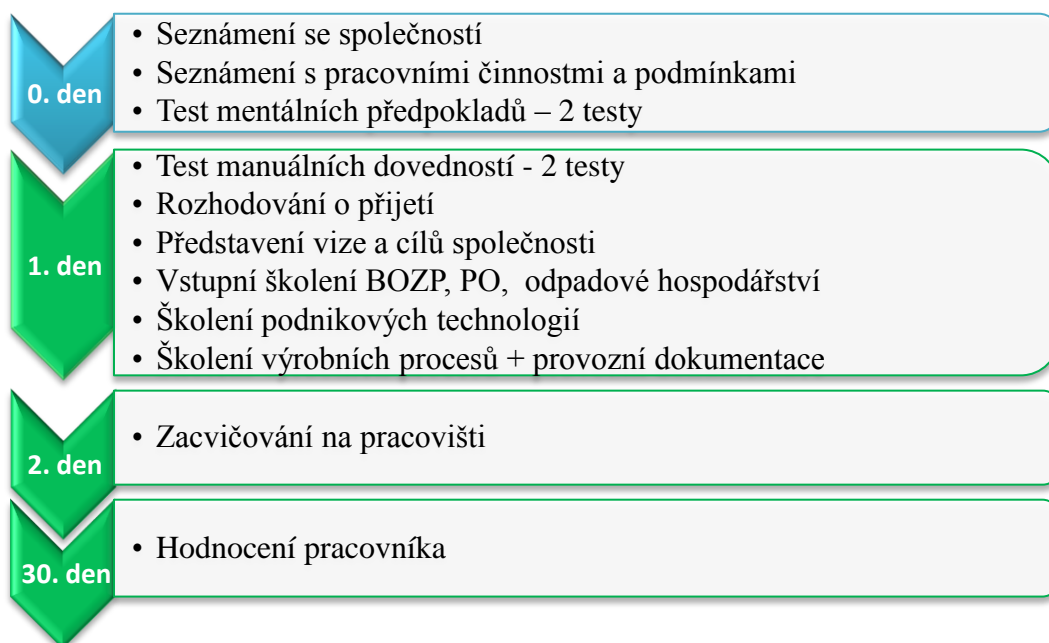
6.2 Výsledná inovace

Nový navrhovaný proces vychází ze zcela odlišného přístupu především k výběru pracovníků, který musí zahrnovat zejména výběrové testy výše popsané proto, aby byl na pozici operátora výroby vybrán vhodný uchazeč neboli pracovník, který disponuje očekávanými předpoklady.

Aby do společnosti nebyla zasílána každá pracovní síla, je nutné, aby se již v personální agentuře prováděl základní výběr uchazečů. Celý **proces náboru** nových agenturních pracovníků byl tedy **rozdělen do dvou fází**. První fáze procesu je vykonávaná v personální agentuře (na obrázku 20 označeno modře), druhá fáze (označeno zeleně) je vykonávaná v prostorách společnosti, ovšem nebude prováděno testování přímo na stroji ve výrobní hale (montáž, vstřikovna) a vstupní a zákonné školení v podnikové jídelně, ale v samostatné místnosti (jedna ze zasedacích místností společnosti).

Obrázek 20 znázorňuje časový harmonogram a posloupnost jednotlivých činností procesu.

Obrázek 20: Inovovaný proces náboru agenturních pracovníků



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.2.1 Stanovené odpovědnosti

Jednotlivé činnosti procesu uvedené na obrázku výše jsou dále zpracovány do následující tabulky tak, aby ke každé z činností byl vždy přiřazen pracovník, který bude danou činnost vykonávat, neboli bude za ni odpovědný. O veškeré přidělené odpovědnosti je nutné upravit popis pracovní činnosti jednotlivých pozic.

Tabulka 6: Odpovědnosti za jednotlivé činnosti procesu

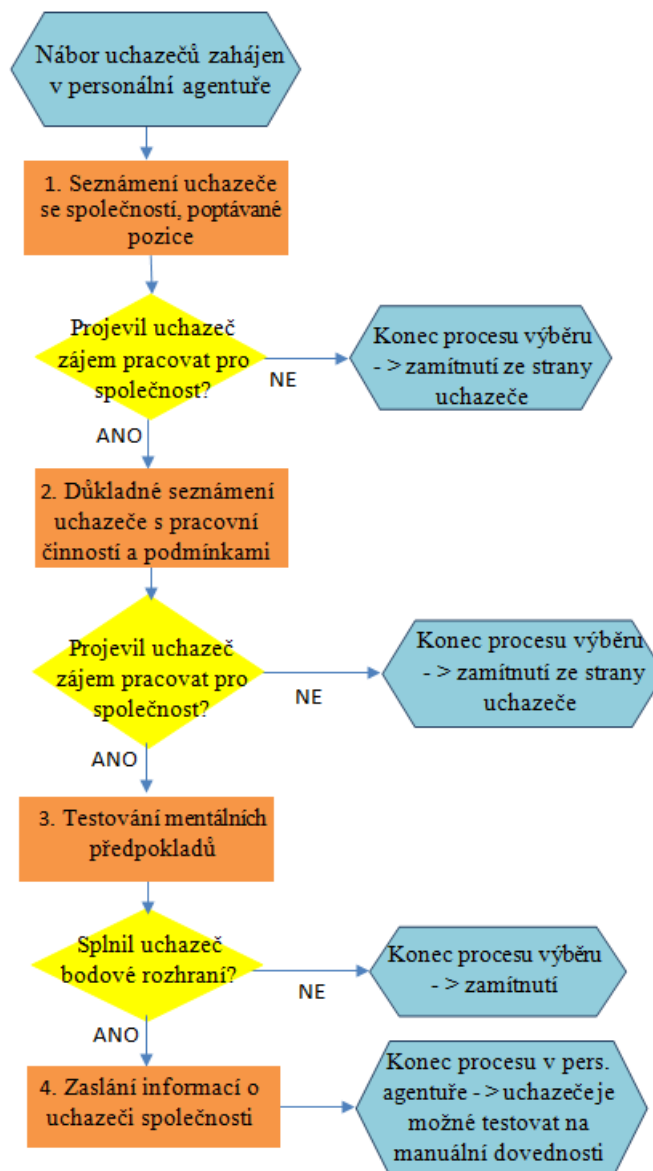
Činnost	Odpovědná osoba
Seznámení se společností	Agenturní společnost
Seznámení s pracovními činnostmi a podmínkami	Agenturní společnost
Test mentálních předpokladů – 2 testy	Agenturní společnost
Test manuálních dovedností - 2 testy	Mistři hal vstříkovna a montáž
Rozhodování o přijetí	Mistři hal vstříkovna a montáž
Představení vize a cílů společnosti	Personální oddělení
Vstupní školení BOZP, PO, odpadové hospodářství	Personální oddělení
Školení podnikových technologií	Vedoucí středisek
Školení výrobních procesů + provozní dokumentace	Vedoucí středisek
Zacvičování na pracovišti	Trenér
Hodnocení pracovníka	Trenér

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

6.2.2 První fáze procesu

Proces výběru pracovníka začíná v personální agentuře a na obrázku výše je znázorněný modře jako nultý den. Tento proces probíhá pod dohledem pracovníka personální agentury. Pomocí jednoduchého vývojového diagramu lze proces výběru v personální agentuře znázornit následujícím způsobem.

Obrázek 21: Vývojový diagram procesu výběru v personální agentuře



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Nejdříve je uchazeč seznámen se společností a pracovní pozicí, kterou společnost poptává. Pokud uchazeč projeví zájem, pracovník personální agentury dále sdělí uchazeči:

- mzdové podmínky, včetně možných bonusů za splněnou produktivitu a kvalitu práce,
- popis pracovní činnosti – pracovní náplň pozice,
- směnnost provozu,
- očekávání společnosti – popis produktivity a kvality.

Následně musí být každý uchazeč podroben testování bez ohledu na to, o jakou pozici se jedná. Testování mentálních předpokladů je rozděleno na dvě části.

První část může být nazvána testem mentálních předpokladů nebo test gramotnosti a má za cíl zjistit, zda uchazeč umí číst, porozumět zadání a splnit zadání. Testy je nutné mít v jazykových mutacích, aby testováním mohli projít i cizinci ucházející se o práci. Tyto testy se doporučuje zpracovat tak, aby na jednotlivé otázky bylo možné odpovídat výběrem z několika možností pro jednodušší a rychlejší vyhodnocení a v případě cizinců nebyl nutný překladatel. Ukázka vytvořeného testu: viz příloha C.

Druhým testem je test barvocitu, který je pro účely testování v agenturní společnosti sestaven v papírové podobě. Cílem testu je prokázat, že uchazeč je všímavý a je schopný rozlišovat barvy. I zde jsou nutné jazykové mutace a výběr odpovědi z možností. Příklad vytvořeného testu je k nahlédnutí viz příloha D.

U obou testů musí být stanovené hodnocení, v tomto případě lze využít bodové hodnocení. Následně společnost musí stanovit minimální počet bodů (hranici), které uchazeč musí získat, aby mohl být doporučen na další testování manuálních dovedností.

V případě, že uchazeč dosáhne minimální hranice, pracovník agentury musí zaslat informace o uchazeči včetně vyhodnocení jeho testů společností, jakožto potvrzení o provedeném výběrovém testu a zároveň doporučení uchazeče k dalšímu testování. Byl vytvořený dokument, který souhrnně obsahuje jména, příjmení, státní příslušnost a vyhodnocení testu 1 a testu 2 všech uchazečů, kteří budou zasláni k dalšímu testování. Tento dokument je nutné odeslat personálnímu oddělení nejpozději jeden den před konáním testu manuálních dovedností.

6.2.3 Druhá fáze procesu

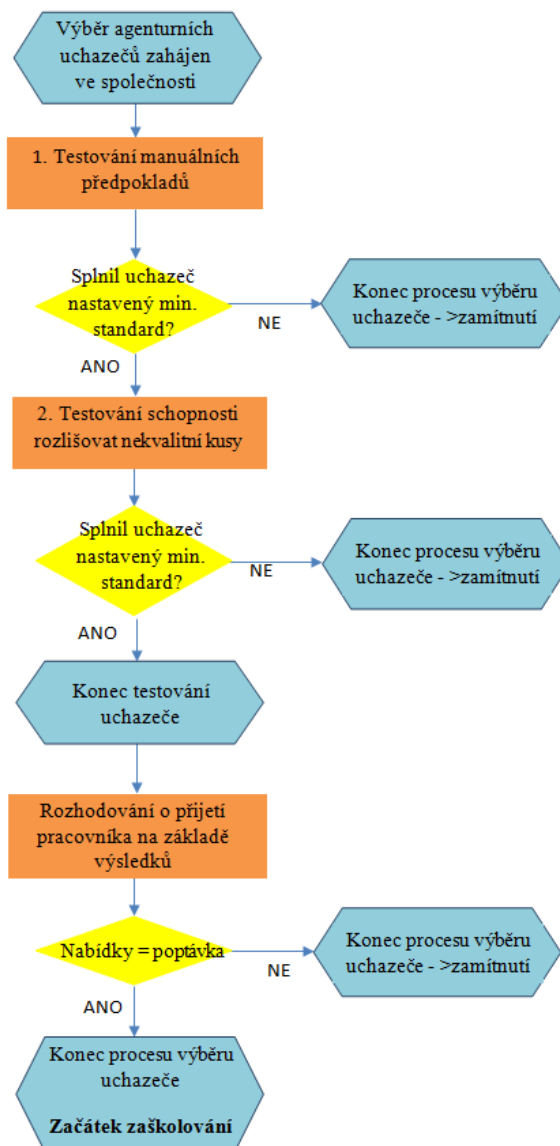
Celá druhá fáze procesu náboru nových agenturních pracovníků se skládá z testování manuálních předpokladů, školení, zacvičování a hodnocení pracovníka.

Proces ve společnosti začíná příchodem předem známých uchazečů v předem přesně stanovený den. Následně je prováděn výběr pracovníka na základě testů, poté proces pokračuje zaškolováním přijatého pracovníka. Po ukončeném školení probíhá zacvičování a celá druhá fáze procesu končí hodnocením pracovníka po třiceti dnech. Proces náboru nových pracovníků je prováděný odpovědnými pracovníky společnosti XYZ Automotiv, s. r. o. přímo v místnosti určené ke školení a testování. Aby mohla společnost testovat vždy více uchazečů najednou, je **stanoven jeden den** v týdnu, kdy se testování a školení provádí. K tomuto dni zasílá personální agentura veškeré uchazeče, kteří prošli základním výběrem, do podniku k dalšímu testování a případně následnému školení.

Testování manuálních dovedností

Průběh výběru nového pracovníka je jednoduše popsán vývojovým diagramem znázorněným na obrázku níže. Za realizaci testu a rozhodnutí o přijetí na jednu z pozic zodpovídá **mistr vstříkovny a mistr montáže**.

Obrázek 22: Vývojový diagram procesu výběru pracovníka ve společnosti



Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Testy manuálních dovedností jsou rozděleny do dvou testů. Prvním testem je **test zručnosti**. Při testování zručnosti je doporučeno mít testy připravené tak, aby se z nich po vyhodnocení dalo stanovit, na kterou pozici se uchazeč hodí více, zda operátor výroby pro halu montáž nebo pro halu vstříkovny. Pro pozici operátora výroby na hale vstříkovna lze využít test formou vyřezávání obrazce nebo změřit sílu stisku uchazeče.

Na pozici operátora výroby na hale montáž lze využít test formou skládání sestavy (dle toho, jak to chodí ve skutečnosti ve výrobě), kde by bylo úkolem dle poskytnutého vzoru a pracovního postupu sestavit z připravených dílů správnou sestavu.

Druhým testem je **test** konkrétních **odborných schopností** neboli test nekvality. Úkolem uchazeče může být dle poskytnutého vzoru nalezení nekvalitních vadných výrobků (povrchové vady a mechanické vady), které jsou promíchané s kvalitními výrobky.

Testy lze hodnotit bodově a na základě zvládnutých úkolů v předem stanoveném čase. Za provedení a vyhodnocení testů manuálních dovedností zodpovídá mistr vstříkovny a mistr montáže.

Výsledné vytvoření těchto testů je v kompetenci vedoucích jednotlivých středisek.

Po vyhodnocení testů následuje rozhodnutí mistrů, zda uchazeč bude přijat a na jakou pozici (dle vyhodnocení testů), či nikoli. Zároveň se i uchazeč rozhoduje, zda chce pro společnost pracovat či ne. Pokud se oba shodnou, pracovník je přijat a může postoupit k následujícímu školení. Před samotným školením je však přijatý pracovník seznámený s vizí a cílem společnosti, pracovním řádem a chodem společnosti. Testování a školení nového pracovníka probíhá v jednom dni.

Školení

Základním vstupním školením (BOZP, PO, odpadové hospodářství) je pověřený řádně proškolený (včetně prezentačních dovedností) pracovník personálního oddělení, který po skončení školení musí pracovníkovi přidělit osobní ochranné pracovní prostředky (OOPP) a náradí dle pozice, na kterou nastoupí (v případě pozice operátora výroby na hale vstříkovny se jedná o rukavice a nůž). Vstupní školení je zpracováno ve formě prezentace a pracovníkům jsou též k dispozici materiály v papírové podobě (a různých jazycích), které si mohou ponechat.

Školení podnikových technologií, výrobních procesů a výrobní dokumentace provádí mistr nebo vedoucí středisek. Teoretické školení (technologií, procesů) bude nejdříve probíhat v místnosti, kde proběhl výběr, a následně se společně s novými pracovníky přesunou do výrobních prostorů a seznámit prakticky pracovníka s výrobními procesy. Do procesu je toto školení zahrnuto zejména proto, aby se nový pracovník začal adaptovat na nové prostředí, poznával kulturu podniku a mohl si udělat vlastní názor na

společnost. Zároveň při tomto školení nový pracovník zjistí, jak prochází jednotlivé díly výrobou a zjistí, co, jak a pro koho vyrábí (interní zákazníci procesů), jak se skladuje materiál, rozpracované výrobky a jaké se využívají manipulační a přepravní jednotky.

Tímto školením končí první den nového pracovníka v podniku.

Vedoucí středisek poté rozhodují a stanovují směnu (směnového mistra), na kterou budou jednotliví přijatí pracovníci přiřazeni, a pracovišti, na kterém začne jejich zacvičování, a stanovují den nástupu. Následně vedoucí středisek zasílají tyto informace též personální agentuře včetně informací o nepřijatých uchazečích.

Zacvičení pracovníka

Po absolvování veškerého školení a doložení lékařského posudku o zdravotní způsobilosti k práci je přijatý pracovník přidělen mistrovi a přiveden k pracovišti, na kterém začíná jeho zacvičování. Zacvičování **není prováděno** v tentýž den jako zaškolování a testování. Při zacvičování je za nového přijatého pracovníka zodpovědný trenér, který na něj dohlíží (nejedná se o neustálou kontrolu) a sleduje a zaznamenává jeho průběžné zlepšování. V případě zacvičování cizince, kteří nerozumí česky, je dobré mít již předem určené stávající pracovníky - cizince, kteří pomohou s překladem, eventuálně sami nového pracovníka zacvičí. Taktéž díky prováděnému výběru kvalitních pracovníků by mělo dojít ke zkrácení doby zacvičování pracovníka na pracovišti, nový pracovník je dříve schopný pracovat samostatně.

Hodnocení pracovníka

Proces končí hodnocením nového pracovníka přibližně po měsíci vykonávání jeho práce. Hodnocení vyplní trenér a stávající pracovník - kolega na pracovišti třicet dnů od nástupu pracovníka. Datum je nutné upřesnit a zapsat po při přidělení pracovníka mistrovi.

6.3 Standardizace procesu

Smyslem standardizace je zajištění stabilizace změny. V nejhorším případě by totiž mohlo dojít k navrácení procesu do původního stavu, například by personální agentura i přes stanovený proces posílala do společnosti uchazeče, kteří neprošli testem mentálních předpokladů, nebo by pracovníky nezasílala ke stanovenému dni.

Důležité je tedy zajistit, aby inovovaný proces byl dodržován jak personální agenturou, tak společností. Proto byl společnosti navržen a vytvořen průvodní list agenturního pracovníka, který personální agentura zasílá společnosti v případě, že uchazeče vybrala a doporučila k dalšímu testování. Tento dokument musí být podepsán uchazečem i osobou, která odpovídá za provedené činnosti. Dokument je nazván „Plán zapracování nového agenturního pracovníka“ a jeho podoba je znázorněna na obrázku níže a ve své podstatě znázorňuje průběh celého procesu, včetně odpovědných osob a časového harmonogramu.

Obrázek 23: Standardizovaný dokument – průvodní list

Plán zapracování nového agenturního pracovníka					
Jméno:		Příjmení:		Osobní číslo:	
Jednotlivé kroky		Datum	Provádí	Podpis provádějícího	
V personální agentuře	0. den	Seznámení se společností - název a sídlo společnosti, čím se zabývá, velikost firmy, volné pracovní pozice			
		Seznámení s pracovními podmínkami a pracovní činností - platové podmínky, co se od pracovníka očekává, výčet bonusů a pokut			
		Testování mentálních předpokladů - gramotnost			Personální agentura
		Testování barvocitu			
		Dotazník uchazeče o zaměstnání - základní informace o uchazeči (Jméno, příjmení, datum narození, národnost, státní příslušnost, kontakt,...) + vyhodnocení testů			
		Podpis uchazeče - absolvování procesu výběru v agenturní společnosti			
Ve společnosti XYZ Automotiv, s. r. o.	1. den	Testování zručnosti pracovníka - testy pro halu vstříkovny a halu montáže (provedení testu a vyhodnocení)		Mistr vstříkovny a montáže	
		Testování konkrétních odborných schopností - nekvalita - povrchové vady a mechanické vady kusů (provedení testu a vyhodnocení)		Mistr vstříkovny a montáže	
		Vize a cíle společnosti, Práva a povinnosti zaměstnance		Personální oddělení	
		Vstupní školení bezpečnosti práce - bezpečnost práce na pracovišti, první pomoc, bezpečný pohyb závodem		Personální oddělení	
		Vstupní školení požární ochrany - umístění hasících přístrojů, nouzové východy, chování v případě požáru			
		Vstupní školení odpadové hospodářství - systém třídění odpadu v závodě, zásady třídění, následky nedodržení			
		Přidělování OOPP a nářadí - fasování osobních ochranných pracovních prostředků a nářadí			Personální oddělení
		Vstupní školení podnikových technologií - informace o všech technologiích		Vedoucí středisek	
		Školení výrobních procesů + provozní dokumentace - návody, průvodky, etikety, ukázka některých výrobních procesů + prohlídka v podniku		Vedoucí středisek	
		Podpis zaměstnance - absolvování procesu výběru a školení prvního dne			
2. den	Přirazení zaměstnance na stanovené pracoviště - Představení trenéra a mistra, doškolení v rámci daného pracoviště dle zaškolovacího plánu		Vedoucí střediska		
	Podpis přiděleného mistra a trenéra a název pracoviště				
	Pracoviště	Mistr	Podpis	Trenér	Podpis

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

7 Zhodnocení inovace

Díky implementaci inovace dojde k naplnění cílů, které byly vymezené na začátku zadaného projektu, a k nimž patřilo zejména ušetření času, který vedoucí pracovníci a trenéři výrobního oddělení věnují selekci agenturních pracovníků, dále snížení fluktuace agenturních pracovníků a dosáhnout vyšší kvality a produktivity ve výrobě.

Inovace změnila původní proces náboru agenturních pracovníků od samého začátku. Především došlo k zapojení agentury do procesu náboru, zapojení personálního oddělení do procesu (školení), a k zajištění realizace výběrových testů konané mimo výrobní prostory.

Výhodou realizace výběrových testů je zejména to, že bude vybrán správný uchazeč s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, který se v budoucnu podepíše na kvalitě a produktivitě výroby. Konání těchto testů mimo výrobní prostory zajistí plynulost a nenarušení výroby a žádný současný pracovník nebude čekat na práci (bude využitý).

Inovace stanovuje, že již personální agentury, které spolupracují se společností, musí provádět základní výběr uchazečů na základě testů, nebudou tedy do společnosti zasílány veškeré pracovní síly, se kterými by jinak trenéři ztráceli čas. Další výběr pracovníků je prováděn v samostatné místnosti společnosti (již ne ve výrobě) a na základě vytvořených testů manuálních dovedností lze odvodit pozici, na kterou se pracovník hodí více. Zamezí se tím zdvojenému zacvičování pracovníka a dojde k úspoře času.

Dále náročnost manuálních testů a seznámení se společností hned ze začátku podněcuje uchazeče k sebehodnocení a zamyšlení, zda bude skutečně zvládat vykonávat požadovanou práci a hlavně zda chce pracovat pro společnost. I v případě, že by u manuálních testů uchazeč uspěl, sám se může včas rozmyslet, že tuto práci vykonávat nechce. I toto působí na snížení fluktuace pracovníků.

Ke školení a zacvičení již nepostupují téměř všichni uchazeči, jak tomu bylo původně a docházelo tak k plýtvání časem trenéra či mistra, ale pouze uchazeči, kteří prošli jednotlivými testy, a lze o nich říct, že jsou kvalitní. Čas trenérů je nyní šetřen též díky tomu, že testovat a školit se bude více pracovníků najednou, protože byl stanoven pouze jeden den v týdnu, kdy školení a testování může probíhat. Dokonce se při zvolené

inovaci trenér nebude účastnit výběru pracovníků, a tak se může plně věnovat výrobě a kontrole. Trenér bude provádět pouze zacvičování pracovníka.

Při zvolené inovaci však byla nově přidělena práce personálnímu oddělení a to školení BOZP, PO a odpadového hospodářství. Pro vykonávání tohoto školení lze případně najmout externího školitele.

Vše přispívá k tomu, že trenéři většinu času věnují skutečně výrobě a kontrole nových pracovníků a díky výběrovým testům budou zaměstnáváni kvalitní pracovníci, kteří v blízké budoucnosti zajistí kvalitní výrobu.

Závěr

Cílem práce bylo navrhnout inovaci vybraného procesu, přičemž dílčí cíle zahrnovaly nejdříve teoretické vymezení inovací a procesů, dále praktické zmapování a analýzu současného stavu problému s náborem a selekcí agenturních pracovníků na pozici operátora výroby, navržení změn vycházející zejména z identifikovaných nedostatků a následnou standardizací procesu, včetně stanovení odpovědností. Podle stanovených cílů bylo při vypracování práce postupováno.

První část práce tvořila teorie a díky poznatkům z ní získaných byla zpracována následná praktická část. Nejdříve byly v teoretické části vysvětleny pojmy proces a podnikový proces, jejich klasifikace a řízení. Další kapitola byla zaměřena na inovace nejdříve obecně. Obsahovala informace o inovačním procesu, kategorizaci inovací z různých hledisek, zdrojích inovací a naopak o bariérách, které inovacím zabraňují. Poslední část této kapitoly byla specifičtěji zaměřena na inovaci procesů. V třetí kapitole byla věnována pozornost řízení lidských zdrojů, zejména náboru, výběru, přijímání a adaptaci nových pracovníků, jelikož představuje stěžejní oblast praktické části.

Čtvrtá kapitola se zabývala charakteristikou vybrané společnosti, která na trhu existuje od roku 1995 a jejím předmětem podnikání je výroba a vývoj plastových výrobků a jejich kompletace pro automobilový průmysl. Dále byla v kapitole představena organizační struktura společnosti včetně uvedení přístupu k řízení a vzhledem k projektové části byl detailněji popsán organigram oddělení produkce. Důležitost produktových inovací si plně uvědomuje její mateřská společnost, a proto vytvořila koncem roku 2014 též v popisované české společnosti oddělení výzkumu a vývoje produktu.

Vybraná společnost však ví, že úspěch nespočívá pouze v inovaci produktů, ale též v neustálém zlepšování podnikových procesů, které odstraní neefektivní činnosti a nadbytečné náklady, což povede ke zvýšení kvality a produktivity. Z těchto důvodů společnost zadala projekt, jehož účelem je inovovat proces náboru a selekce agenturních pracovníků tak, aby byl jednoznačně definovaný a standardizovaný. Projekt byl rozdělen do pěti kroků. V prvním kroku došlo k analýze současného stavu procesu náboru. Kapitola 5.1 nejdříve pojednávala o způsobu, jak společnost získává pracovníky a co způsobuje spuštění procesu. Následně byly analyzované dokumenty, obsahující popis pracovní činnosti operátora výroby, trenéra i směnového mistra, a dokument,

sloužící k zasílání požadavku na novou pracovní sílu personální agentuře. Následná analýza vycházela z mapování celého procesu náboru agenturního pracovníka od příchodu pracovníka do společnosti, přes zacvičování po prováděné vstupní a zákonné školení. Pro přehlednost byly jednotlivé subprocesy modelovány pomocí systému EISOD a jeho modulem ORYX. Z provedené analýzy vycházely nedostatky a problémy, které byly definovány v kapitole 5.2 Zhodnocení současného stavu. Projekt byl plánován právě kvůli tomu, že oddělení výroby vědělo o některých nedostatcích způsobujících neefektivnost (především ve výrobě), a o tom, že proces je nutné vylepšit. Aby vedení společnosti souhlasilo s pokračováním projektu, musela být předložena fakta, vycházející z provedené analýzy.

Aby byly odstraněny nejpodstatnější nedostatky a bylo dosaženo stanoveného cíle projektu, byla předložena radikální inovace procesu náboru, jehož jednoznačně stanovené kroky byly popsány v kapitole 6.2. V rámci této kapitoly byly též k jednotlivým činnostem procesu stanoveny odpovědnosti za jejich provedení. Poslední část šesté kapitoly se zaměřila na standardizaci a v rámci ní byl navržen způsob, jakým lze dosáhnout dodržování stanoveného procesu, a to prostřednictvím dokumentu nazvaného průvodní list nového pracovníka. Tento dokument byl společností velice kladně ohodnocen a s jeho zavedením lze počítat, podobně jako i s celým novým procesem, který bude obsahovat ještě určité změny před tím, než dojde k završení inovace implementací.

Celkové zhodnocení inovace a jejich přínosů je popsáno v samostatné sedmé kapitole. Diskontinuální změna procesu obsahovala především zavedení výběrových testů, jejichž část má být prováděna již v personální agentuře, a po absolvování těchto testů může uchazeč postoupit k testování manuálních a odborných dovedností do zvolených prostorů společnosti, avšak mimo výrobní prostory. Zabrání se tak přijímání nekvalitních pracovníků, kteří by ve velmi krátkém čase společnost opustili kvůli nezvládnutí úkolů a taktéž by se negativně podepsali na kvalitě produkce. Zároveň tento způsob výběru šetří časem trenérů, kteří se mohou věnovat výrobě, kontrole její kvality i kvalitě stávajících pracovníků.

I v případě implementace popisované inovace je nutné, aby společnost proces nadále sledovala a identifikovala další problémy procesu, které by postupem času mohla odstranit a proces vylepšit. Jedná se tedy o to, aby byl zajištěn neustálý pohyb v PDCA cyklu.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Řády inovací	21
Tabulka 2: Faktory omezující inovační aktivity podniku	27
Tabulka 3: Sedm fází projektu reengineering	30
Tabulka 4: Matice odpovědnosti při řízení změn	44
Tabulka 5: Legenda k procesním mapám	53
Tabulka 6: Odpovědnosti za jednotlivé činnosti procesu	68

Seznam obrázků

Obrázek 1: Inovační trychtýř	15
Obrázek 2: Model inovačního procesu	16
Obrázek 3: Klasifikace podle novosti inovace	19
Obrázek 4: Model zásadního reengineeringu	29
Obrázek 5: PDCA cyklus.....	31
Obrázek 6: Stabilizace změny.....	32
Obrázek 7: Výrobek společnosti.....	40
Obrázek 8: Organigram společnosti	42
Obrázek 9: Organigram oddělení produkce.....	43
Obrázek 10: Vývojový diagram změnového řízení	45
Obrázek 11: Popis pracovní činnosti operátora výroby.....	50
Obrázek 12: Časové uspořádání procesu náboru - montáž.....	52
Obrázek 13: Procesní mapa - příchod a posouzení pracovníka	54
Obrázek 14: Procesní mapa - testování.....	55
Obrázek 15: Procesní mapa - rozhodnutí o přijetí	57
Obrázek 16: Procesní mapa - zákonné a vstupní školení.....	58
Obrázek 17: Procesní mapa - zacvičování přijatého pracovníka	59
Obrázek 18: Proces náboru pracovníků pro halu vstříkovny a montáže	60
Obrázek 19: Navrhovaný stav procesu	65
Obrázek 20: Inovovaný proces náboru agenturních pracovníků	68
Obrázek 21: Vývojový diagram procesu výběru v personální agentuře.....	69
Obrázek 22: Vývojový diagram procesu výběru pracovníka ve společnosti.....	72
Obrázek 23: Standardizovaný dokument – průvodní list.....	76

Seznam použitých zkratk

OECD	Organizací pro ekonomickou spolupráci a rozvoj
BPR	Business Process Reengineering
TQM	Total Quality Management
TOC	Theory of Constraints
BPI	Business Process Improvement
OOPP	osobní ochranné pracovní pomůcky
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
PO	požární ochrana
aj.	a jiné
např.	například
př	příklad
ISO	International Organization for Standardization
tzv.	takzvaný
RFID	radiofrekvenční identifikace
atd.	a tak dále
s.	strana
příp.	případně
PDCA	Plan, Do, Check, Act
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
HR	Human Resources
ZR	změnový referent
ENG	oddělení technické přípravy výroby
V	výroba
P	oddělení prodeje
Q	oddělení kvality
LOG	oddělení logistiky

Seznam použité literatury

- [1] VACEK, Jiří. *Strukturování a hodnocení inovačních procesů* [online]. Plzeň, 2008. 94 s. Habilitační práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta strojní. [cit. 5.2.2017] Dostupné z: http://www.kip.zcu.cz/kursy/imi/IMI2009/habil_JV.pdf
- [2] Marketing Strategy: INOVACE, jak na ně a proč inovovat. *Marketing Strategy* [online]. Dostupné z: <http://marketingstrategycz.blogspot.cz/2011/07/inovace-jak-na-ne-proc-inovova.html>
- [3] VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Vydání 1. Praha: Management Press, 2016. 288 stran. ISBN 978-80-7261-423-3.
- [4] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Inovace a podnikavost: praxe a principy*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1993. 266 s. ISBN 80-85603-29-2.
- [5] TIDD, Joseph, BESSANT, J. R. a PAVITT, Keith. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. 549 s. Praxe manažera. Business books. ISBN 978-80-251-1466-7.
- [6] SYNEK, Miloslav. *Manažerská ekonomika*. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 471 s. Expert. ISBN 978-80-247-3494-1.
- [7] InnoSupport - Supporting Innovation in SME. *Inovace. Typy inovací. Metriky inovací* [online]. [cit. 25. 2. 2017]. Dostupné z: http://www.innosupport.net/uploads/media/1_Zaklady_inovaci_01.pdf
- [8] MUŠKA, Milan, KRÁLÍK, Jiří a HÁLEK, Vítězslav. *Otevřená inovace: přístup překračující známé meze*. Bratislava: DonauMedia, 2009. 160 s. Business - Právo - Společnost. ISBN 978-80-89364-08-4.
- [9] DVOŘÁK, Jiří a kol. *Management inovací*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2006. 246 s. ISBN 80-86847-18-7.
- [10] ŠVEJDA, Pavel. *Inovační podnikání*. 1. vyd. Praha: Asociace inovačního podnikání, 2007. 345 s. ISBN 978-80-903153-6-5.
- [11] BESSANT, J. R. *Innovation*. 1st American ed. New York: DK Publishing, 2009. 72 s. Essential managers. ISBN 978-0-7566-5555-6.
- [12] VOCHOZKA, Marek a kol. *Podniková ekonomika*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. 570 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4372-1.
- [13] KOŠTURIÁK, Ján a kol. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. Management studium. ISBN 80-86851-38-9.

- [14] VACEK, Jiří, SKALICKÝ, Jiří a VOSTRACKÝ, Zdeněk. *Integrovaný management inovací*. 1. vyd. Plzeň: ZČU, 1999. 135 s. ISBN 80-7082-502-2.
- [15] Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 16.02.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/36741187/2130031647A.pdf/e0b0f863-afc5-4c30-9884-3f312d6742d4?version=1.1>
- [16] Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 16.02.2017]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/44322153/21300316m.pdf/de4eca5b-9bc4-437d-ac1e-14d71327ff48?version=1.1>
- [17] TROMMSDORFF, Volker a STEINHOF, Fee. *Marketing inovací*. Praha: C.H. Beck, 2009. 291 s. ISBN 978-80-7400-092-8.
- [18] ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [19] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [20] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [21] STÝBLO, Jiří. *Jak vybírat spolupracovníky*. Ostrava: Montanex, 1994. 123 s. ISBN 80-85780-06-2.
- [22] URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [23] Jak zvládnout assessment centre. *Jobs.cz* [online]. Copyright © 1996 [cit. 21.02.2017]. Dostupné z: <http://www.jobs.cz/poradna/rady/rady-pro-uchazece/jak-zvladnout-assessment-centre/>
- [24] HAMMER, Michael, CHAMPY, James a VODÁČEK, Leo. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [25] ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 281 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.
- [26] ŠMÍDA, Filip. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 293 s. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- [27] SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006. 353 s. Expert. ISBN 80-247-1501-5.

- [28] BASL, Josef, GLASL, Vít a TŮMA, Miroslav. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2002. 140 s. ISBN 80-7082-936-2.
- [29] Podnikové procesy. *Podnikátor - pomůže Vám v podnikání* [online]. Copyright © 2012 [cit. 25.02.2017]. Dostupné z: <http://www.podnikator.cz/provoz-firmy/management/rizeni-podniku/n:16449/Podnikove-procesy>.
- [30] GRASSEOVÁ, Monika, DUBEC, Radek a HORÁK, Roman. *Procesní řízení ve veřejném sektoru: teoretická východiska a praktické příklady*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
- [31] SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011b. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.
- [32] Procesní řízení. *Management Mania* [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/procesni-rizeni>
- [33] Řízení procesů (Process Management). *Management Mania* [online]. Copyright © 2011 [cit. 25.02.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/rizeni-procesu>
- [34] HAMMER, Michael, CHAMPY, James a VODÁČEK, Leo. *Reengineering - radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2000. 212 s. ISBN 80-7261-028-7.
- [35] HERZOG, Philipp a LEKER, Jens. *Open and Closed Innovation: Different Cultures for Different Strategies*. 2. vyd. Springer Science & Business Media, 2011. 265 s. ISBN 978-38-349-2686-9.
- [36] PDCA cyklus. *Svět produktivity* [online]. [cit. 06.03.2017]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/PDCA-cyklus.htm>
- [37] Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle). *Management Mania* [online]. Copyright © 2011 [cit. 06.03.2017]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus>
- [38] KOPČAJ, Andrej. *Řízení proudu změn: všedním způsobem nevšední rozvoj firmy: zákonitosti a metody řízení proudu změn*. 1.vyd. Ostrava: Kopčaj-Silma'90, 1999. 298 s. ISBN 80-902358-1-6.
- [39] Výhody a nevýhody personální agentury z pozice zaměstnavatele. *Letní brigády / Píšeme o brigádách na další léto!* [online]. Copyright © 2013 Letní brigády [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <http://www.letni-brigady.com/vyhody-a-nevyhody-personalni-agentury-z-pozice-zamestnavatele/>

- [40] JAK VYBRAT ZAMĚSTNANCE. *Personální agentura Praha: nabídka práce od agentury AXIAL* [online]. Copyright © Copyright 2014 Axial Personnel Agency, s.r.o. [cit. 25.03.2017]. Dostupné z: <http://www.axial.cz/jak-vybrat-zamestnance>
- [41] Interní materiály společnosti XYZ Automotiv, s. r. o.

Seznam příloh

Příloha A: Popis pracovní činnosti - trenér výroby	89
Příloha B: Popis pracovní činnosti - vedoucí směny	90
Příloha C: Příklad testu mentálních předpokladů uchazeče.....	91
Příloha D: Příklad testu barvocitu uchazeče	92

Příloha A: Popis pracovní činnosti - trenér výroby

POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI			
Jméno pracovníka:		Funkce : Trenér výroby	
Osobní číslo:			
Pracoviště:		XYZ Automotive	
Nadřízená funkce:		Vedoucí směny	
Hlavní odpovědnosti:	Zodpovídá za provedení vstupních a periodických školení zaměstnanců včetně BOZP, PO, nakládání s odpady (operátorů, seřizovačů, manipulantů, pracovníků kontroly), školení na změny v postupech Zodpovídá za přípravu pracoviště v rozsahu své kompetence (checklist) Zodpovídá za předání a úplnost dokumentace, dodržení layoutu, používání předepsaných přípravků a pomůcek, tisk a správnost doplňkových dokumentů na pracovišti (sběrné karty chyb, životopis, etikety s gen. stavem, čárové kódy, os. čísla) Zodpovídá za průběžnou kontrolu stavu pracovišť a kvality výroby Zodpovídá za proškolení dle kvalifikační matice a validaci změny zařazení pracovníků, obsazuje pracoviště dle kvalifikační matice Zodpovídá za odstranění veškerého materiálu, dokumentace, pomůcek z ukončené zakázky z pracovišť Zajištění dodržování požad. BOZP, PO a OŽP ve svěřených oblastech		
Hlavní pravomoce:	Neumožnit pracovat neproškolenému zaměstnanci (zákonná školení i kvalifikace pro výrobu dle skupin výrobků) Pozastavit neshodnou výrobu, nařídit přepracování dílů Zastavit výrobu na nezpůsobilém zařízení (např. při poruchách přípravků, chybách v dokumentaci, v tisku, špatný generační stav,..)		
Vykonávaná činnost v rámci odborné činnosti:			
Dodržuje veškeré předpisy společnosti v oblasti jeho pracovní činnosti			
Pravidelná průběžná kontrola stavu pracovišť, přípravků, pomůcek, kvality, způsobilosti pracovníků			
Spolupracuje na řešení problémů s ostatními odděleními			
Zařazuje pracovníky do skupin 2 a 3 dle stupně kvalifikace (validace)			
Je aktivním členem týmu 5S			
Kvalifikační požadavky:	Ano	Ne	
SŠ vzdělání			
Základní znalost práce na PC			
Zkušenost s vedením pracovního kolektivu			
Mírně pokročilá znalost AJ/NJ			
Samostatnost, kreativita			
Orientační znalost plánování výroby			
Organizační schopnosti			
Řidičské oprávnění sk. B			
Znalost předpisů v oblasti BOZP a PO, smysl pro pořádek			
Zpracoval / dne	Souhlas / dne	Schválil / dne	

Zdroj: [41]

Příloha B: Popis pracovní činnosti - vedoucí směny


POPIS PRACOVNÍ ČINNOSTI				
Jméno pracovníka:		Funkce : Vedoucí směny		
Osobní číslo:				
Pracoviště:		XYZ Automotive		
Nadřízená funkce: Vedoucí vstříkovny/Vedoucí montáže a lakovny				
Hlavní odpovědnosti:	Zodpovídá za dodržování všech předpisů (interních i externích) na jemu svěřené směně			
	Zodpovídá za maximální využití personální a strojní kapacity, chod směny a dodržování výrobního plánu, zadává výrobu do BDE			
	Zodpovídá za zajištění a přidělení pracovních prostředků a pomůcek (náradí, OOPP)			
	Zodpovídá za kvalitu výroby			
	Provádí pravidelně audity 5S, zodpovídá za pořádek na středisku			
	Řídí se pokyny nadřízeného			
	Zajišťuje dodržování požadavků BOZP, PO a OŽP, principů EnMS, Zákoníku práce ve svěřených oblastech			
	Zodpovídá za realizaci vstupních a periodických školení zaměstnanců svého oddělení v oblasti BOZP, PO a OŽP a jejich závěry na pracovišti			
	Hlavní pravomoce:	Řídí a organizuje pracovní činnosti na směně		
		Plánuje čerpání dovolenů pracovníků na svěřené směně		
Vykonávaná činnost v rámci odborné činnosti:				
Dodržuje veškeré předpisy v oblasti jeho pracovní činnosti				
Přiděluje práci svým podřízeným s ohledem na maximální využití personální a strojní kapacity				
Spolupracuje na řešení problémů, předkládá návrhy na změny, zlepšení, úspory ve svěřené oblasti				
Realizuje vstupní a periodická školení v oblasti BOZP a PO, OŽP, Třídění odpadů apod.				
Zodpovídá za předání odpadů ADR externí firmě				
Kvalifikační požadavky:		Ano	Ne	
SŠ vzdělání				
Schopnost vedení lidí a přirozená autorita				
Základní znalost práce na PC				
Znalost procesu vzorkování a vstříkování, základní znalost technologie				
Znalost výrobků a požadavků zákazníka				
Orientační znalost plánování výroby				
Průlaz řidiče VZV				
Jeřábnický a vazačský průkaz				
Zvládnutí zkoušek dle kontrolního plánu				
Orientace v základních materiálech a jejich přípravy ke zpracování				
Pojištění odpovědnosti (u vedoucího na vstříkovně)				
Znalost předpisů v oblasti BOZP a PO, smysl pro pořádek				
Školení interního auditora 14001				
Zpracoval / dne		Souhlas / dne		
		Schválil / dne		



Zdroj: [41]



Příloha C: Příklad testu mentálních předpokladů uchazeče

Testování mentálních předpokladů	Celkový počet bodů: 18
---	---------------------------

1. Které políčko (klávesa) na terminálu umožňuje vrátit se zpět o jeden krok?





a)  b) 


c)  d) 


4b.


2. Najděte stejné EAN kódy



0 012345 678905



0 123456 789012



1 33023 81220 0



8 58 00 00 00 00 00



8 580000 000009


1 33023 81220 0


8 580000 000009


0 012345 678905


8 58 00 00 00 00 00


0 123456 789012

1	2	3	4	5
C				

6b.

3. Namalujte, na příložený papír, do pravého horního rohu čtverec a do levého dolního rohu se podepište.

4b.

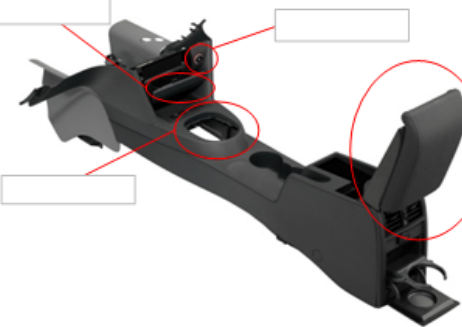
4. Vypněte správný výraz do rámečku

a) otvor pro řadící páku

b) loketní opěrka

c) zapalovač

d) popelník




4b.

Zdroj: vlastní zpracování, 2017


Příloha D: Příklad testu barvocitu uchazeče

Testování barvocitu uchazeče	Celkový počet bodů:

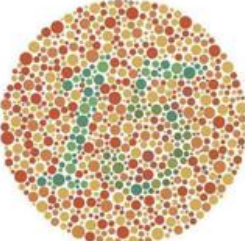
1. Podívejte se na obrázky a zkuste rozpoznat čísla a písmena. Následně vyberte správnou odpověď.



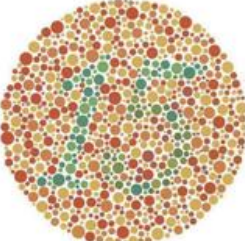
a) 12, 48, 16



b) 12, 42, 15




c) 12, 49, 18



d) 12, 24, 15

1. Kde se nachází písmeno B na obrázku?





a) 3. řádek, 2. písmeno zleva
6. řádek, 5. písmeno zprava

b) 2. řádek, 5. písmeno zprava
4. řádek, 3. písmeno zleva

c) 1. řádek, uprostřed
poslední řádek uprostřed

1. Která šipka je delší?

1. 

2. 

a) 1.

b) 2.

c) obě jsou stejné

Zdroj: vlastní zpracování, 2017

Abstrakt

Zamborská, Viktória. *Plánování a řízení projektu inovace*. Plzeň, 2017. 92 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčové slova: inovace, inovace procesu, analýza, nábor pracovníků

Předložená diplomová práce je zaměřena na projekt inovace realizovaný ve společnosti působící v automobilovém průmyslu. Hlavním cílem práce je navrhnout inovaci a standardizaci vybraného podnikového procesu. Práce se skládá z teoretické a praktické části. Nejdříve jsou v práci teoreticky vymezené oblasti inovací, procesů a řízení lidských zdrojů. Následně je představena společnost a její změnové řízení. Poté je představen projekt, a jeho úkoly, podle kterých bylo v práci pokračováno, spočívaly v mapování a analýze současného stavu procesu náboru a selekce agenturních pracovníků na pozici operátor výroby, identifikování významných nedostatků a problémů a navržení vylepšení procesu a následnou standardizaci. Výsledná inovace je v poslední kapitole zhodnocena.

Abstract

Zamborská, Viktória. *Planning and management of innovative project*. Plzen, 2017. 92 s. Diploma thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: innovation, innovation of process, analysis, recruitment

The topic of this thesis is the project of innovation that has been implemented in an automotive company. The main aim is to propose an innovation and a standardisation of a chosen process. This thesis consists of two parts, a theoretical and a practical one. First the field of innovation, processes, and human resources' management are defined. First there is an introduction of the company and its change management, followed by the introduction of the project and its tasks. These tasks are: mapping and analysing of the current condition of recruitment and selection of agency workers for the position of production operator; identification of major failures and problems; and the process improvement outline and following standardisation. The final innovation is evaluated in the last chapter.