

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje
v MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.

Optimization of Administration of Training
and Development in MAKRO Cash & Carry ČR
s.r.o.

STUDIJNÍ PROGRAM

Řízení rozvojových projektů

STUDIJNÍ OBOR

Projektové řízení inovací v podniku

VEDOUCÍ PRÁCE

Ing. Martin Šikýř, Ph.D.

VOSTALOVÁ

LUCIE

2017

I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	<u>Vostalová</u>	Jméno:	<u>Lucie</u>	Osobní číslo:	<u>410502</u>
Fakulta/ústav:	<u>Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)</u>				
Zadávací katedra/ústav:	<u>Oddělení manažerských studií</u>				
Studijní program:	<u>Projektové řízení inovací v podniku</u>				
Studijní obor:	<u>Řízení rozvojových projektů</u>				

II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	<u>Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků v MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.</u>		
Název diplomové práce anglicky:	<u>Optimization of Administration of Training and Development in MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.</u>		
Pokyny pro vypracování:	<p>Cíl: Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků v MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. a vytvoření procesního schématu. Osnova: Úvod, teoretická část (vymezení pojetí, oblastí a procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci a vysvětlení optimalizace procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků pomocí metodiky Lean Six Sigma), praktická část (analýza a optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané společnosti), závěr, literatura. Přínos: Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve vybrané organizaci cestou odstranění neproduktivních procesů a duplicitních činností.</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy, 2007. GEORGE, Michael L., Dave ROWLANDS a Bill KASTLE. Co je Lean Six Sigma?, 2005. HRONÍK, František. Rozvoje a vzdělávání pracovníků, 2007. KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky, 2015. SVOZILOVÁ, Alena. Zlepšování podnikových procesů, 2011.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	<u>Ing. Martin Šikýř, Ph.D., Oddělení manažerských studií, MÚVS</u>		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:	<u>Ing. Michal Stanke, Oddělení auditu, MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.</u>		
Datum zadání diplomové práce:	<u>6. 1. 2017</u>	Termín odevzdání diplomové práce:	<u>5. 5. 2017</u>
Platnost zadání diplomové práce:	<u>30. 9. 2018</u>		
 Podpis vedoucí(ho) práce	 Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	 Podpis děkana(ky)	

III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

<u>10. 4. 2017</u> Datum převzetí zadání	<u>Vu'</u> Podpis studenta(ky)
---	-----------------------------------

VOSTALOVÁ, Lucie. Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje v MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o.. Praha: ČVUT 2017. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.



**MASARYKŮV ÚSTAV
VYŠŠÍCH STUDIÍ
ČVUT V PRAZE**

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury. Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne: 23. 08. 2017

Podpis:

Poděkování

Děkuji Ing. Martinu Šikýři, Ph.D. za odborné vedení práce, věcné připomínky, dobré rady a vstřícnost při konzultacích a vypracování diplomové práce. Dále bych chtěla poděkovat týmu HR Expertize za součinnost v rámci mapování procesů vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Abstrakt

Předmětem diplomové práce je optimalizace správy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. Teoretická část se v první části zabývá popisem procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků a v druhé možnostmi optimalizace procesů v souvislosti s procesním řízením, Lenem a Six Sigmou. Praktická část je zaměřená na analýzu současných procesů vzdělávání a rozvoje pracovníků a následnou optimalizací podle metody Lean Six Sigma v procesu DMAIC. Pro analýzu je využita analýza dokumentů, pozorování, rozhovory s vlastníky procesu a dotazníkový průzkum.

Klíčová slova

Optimalizace, vzdělávání a rozvoj, Lean Six Sigma, procesní řízení

Abstract

The subject of this master's thesis is Optimization of Administration of Training and Development in MAKRO Cash & Carry ČR s.r.o. The theoretical part is firstly focus on description of training and development process and secondly on opportunities of optimization process based on process management, Lean and Six Sigma. The practical part is focus on analysis of current process training and development to continuous optimization based on method Lean Six Sigma in cyclus DMAIC. For analysis is used analyse documents, observation, interview with owners process and questionnaire survey.

Key words

Optimization, training and development, Lean Six Sigma, process management

Obsah

Seznam zkratk	4
Úvod	5
1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ	8
1.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků	9
1.2 Adaptace pracovníků	16
2 METODY OPTIMALIZACE PROCESŮ	18
2.1 Procesní management	18
2.2 Lean management	23
2.3 Six Sigma	30
3 OPTIMALIZACE SPRÁVY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ	47
3.1 Představení společnosti	47
3.2 Mapování procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků	49
3.3 DMAIC vzdělávání a rozvoje pracovníků	56
3.4 Navrhovaná doporučení pro následující projekty Lean Six Sigma	77
Závěr	78
Seznam použitých zdrojů	80
Seznam obrázků	83
Seznam tabulek	84
Seznam příloh	85

Seznam zkratek

PDCA - Plan-Do-Check-Act

SDCA - Standardize-Do-Check-Act

DMAIC - Define-Measure-Analyze-Improve-Control

VOC - Voice of customer

CTQ - Critical to quality characteristics

HR - Human Resources

DOPM - Defect per million opportunities

DMEDI - Define-Measure-Explore-Develop-Implement

SIPOC - Supplier-Input-Process-Output-Customer

HRBP - Human Resources Business Partner

SFM - Sales Force Manager

BOZP - Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

PO - Požární ochrana

VZV - Vysokozdvihný vozík

5S - Sort-Set in order-Shine-Standardize-Systematize

DOWNTIME - Defects, Overproduction, Wating, Non-utilized people, Transportation, Inventory, Motion, Excess processing

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na analýzu a následnou optimalizaci správy vzdělávání a rozvoje pracovníků z hlediska správy zajištění ve společnosti Makro Cash and Carry s. r. o. Důvodem pro volbu tématu byl nejednoznačný průběh a rozdělení odpovědností v procesu vzdělávání na centrále společnosti. Přínos pro společnost bude spočívat v odstranění procesů, které nepřidávají hodnotu se zaměřením na konečný výsledek. Případně budou odstraněny duplicitní činnosti. Navíc si pracovníci lépe uvědomí/vyomezí svoje zodpovědnosti.

Cílem práce diplomové práce je vytvoření procesního schématu správy vzdělávání a rozvoje pracovníků, který vymezení jednoznačný postup a odpovědnosti pracovníků, čímž se zvýší i efektivita.

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. Teoretická část se zaměřuje na popis cyklu vzdělávání a rozvoje pracovníků z pohledu procesního čili jednotlivých kroků, které jsou součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků. Druhou kapitolou teoretické části je popis metodiky Lean a Six Sigma. Popis je zaměřen na popsání postupů a nástrojů, které se v rámci projektu Lean Six Sigma realizují. Praktická část je poté zaměřena na analýzu a následnou optimalizaci procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků dle poznatků v teoretické části.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, jelikož pracovníci a jejich znalosti a dovednosti pomáhají společnosti růst a budují konkurenční výhodu. Pomocí vzdělávání a rozvoje se snažíme předcházet nedostačenému pracovnímu výkonu, či připravit pracovníky na postup. Proces rozvoje a vzdělávání je z hlediska administrativního zajištění rozmanitý proces, který má spoustu úskalí především v mezinárodní retailové společnosti, kde se potkávají lokální a mezinárodní požadavky na různé skupiny pracovníků.

Vzdělávání a rozvoj pracovníků se skládá z fází identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje. Do vzdělávání lze zařadit i proces adaptace pracovníků, jelikož již od prvního dne se nový pracovník učí nové věci. Proces vzdělávání a rozvoje je v diplomové práci brán z pohledu správy, ne z pohledu nastavení personálního na danou problematiku.

Pro analýzu a optimalizaci je využita metodika Lean a Six Sigma, které se zaměřují na zlepšování procesů ve společnosti s prvky procesního řízení. Tyto metodiky se často propojují v metodiku Lean Six Sigma. Obě dvě metodiky se zaměřují na zákaz-

níka, ale každá z trošku jiného úhlu pohledu, proto je výhodné využít jejich kombinaci a organizace tak může získat vyšší užitek.

Metodika Lean se zaměřuje na eliminaci plýtvání a činností nepřidávající hodnotu, jelikož za ně není zákazník ochoten platit. Six Sigma se zaměřuje na kvalitu procesu (eliminace chyb a příčin vzniku problémů), která je definována potřebami zákazníků. Proces Lean Six Sigma probíhá prostřednictvím procesu definování, měření, analyzování, zlepšování a kontroly. Některé malé projekty v rámci Lean Six Sigma mohou být realizovány prostřednictvím cyklu plánuj, dělej, jednej a kontroluj.

TEORETICKÁ ČÁST

1 VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJ PRACOVNÍKŮ

Řízení lidských zdrojů obsahuje řadu spolu souvisejících a navazujících činností, mezi něž se řadí i vzdělávání a rozvoj pracovníků. Koubek (2015, s. 19) uvádí, že vzdělávání a rozvoj pracovníků pomáhá organizaci vytvořit flexibilní pracovníky. Navíc dodává, že systematické vzdělávání je nástrojem plnění cílů řízení lidských zdrojů (tamtéž, s. 261).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků je součástí koncepce řízení pracovního výkonu. Proces řízení pracovního výkonu začíná dohodou mezi pracovníkem a nadřízeným, poté následuje řízení pracovního výkonu během roku (průběžné poskytování zpětné vazby) a pak zhodnocení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 419). Koubek (2015, s. 263–264) dodává, že v rámci dohody se stanovují i cíle v oblasti vzdělávání a rozvoje, na kterých se dohodne pracovník i jeho nadřízený. Vzdělávání a rozvoj je jednou z možností, jak předcházet nedostatečnému výkonu.

Význam vzdělávání a rozvoje je odlišný, proto je vhodné vymezit tyto základní pojmy. Hroník (2007, s. 31) definuje rozvoj pracovníků jako učení se záměrem dosáhnout určitého cíle. Vzdělávání je učení se, které probíhá organizovaně a má svůj začátek a konec. Armstrong (2007, s. 470) dodává, že rozvoj se organizuje pomocí vzdělávání. Samotný rozvoj se soustřeďuje na budoucí potřeby. Z definice Armstronga vyplývá, že samotné vzdělávání se zaměřuje na aktuální potřeby pracovníka na současném pracovním místě.

Hroník (2007, s. 130) zahrnuje do vzdělávání i proces adaptace. Koubek (2015, s. 191) uvádí, že v rámci orientace jsou zahrnuty adaptační i vzdělávací aktivity s cílem, co nejrychleji seznámit pracovníka s organizací, poskytnout mu zásadní znalosti a dovednosti a dosáhnout tak standardního výkonu.

V rámci vzdělávání pracovníků je kladen důraz na systematické vzdělávání. Systematické vzdělávání podle Hroníka (2007, s. 127) vnáší organizovanost a schopnost orientace. Podle Šikýře (2014, s. 124) je systematické vzdělávání spjata s talent managementem, řízením následovnictví a řízením kariéry. Koubek (2015, s. 259–261) uvádí výhody systematického vzdělávání:

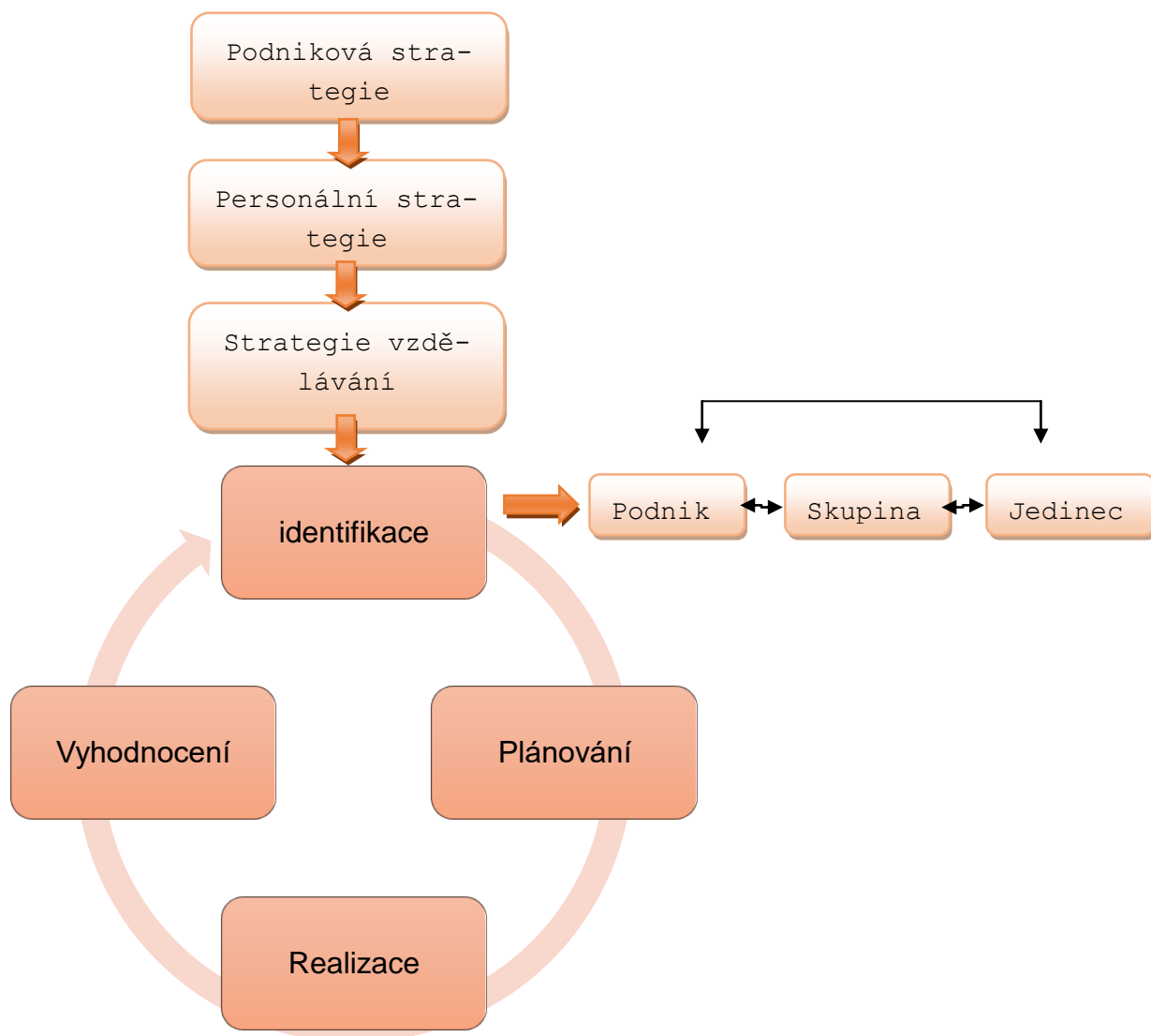
- průměrné náklady na pracovníka bývají nižší,

- schopnost predikovat důsledky nepřítomnosti pracovníka,
- neustálé zlepšování procesu pomocí zkušeností,
- zjednodušuje nalezení vhodných cest ke zlepšení pracovního výkonu,
- průběžné zlepšování kvalifikace, znalostí a dovedností,
- zvyšování pracovního výkonu pracovníků,
- buduje vztah pracovníka a společnosti,
- zvyšuje hodnotu společnosti na trhu práce.

Za vzdělávání a rozvoj je v rámci společnosti odpovědné personální oddělení. Hroník (2007, s. 127) uvádí, že ve velkých organizacích se jedná o personalisty seskupených ve speciální skupině zaměřující se přímo na vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů. Koubek (2015, s. 258) navíc dodává, že na systému vzdělávání se účastní i manažeři a ostatní seskupení pracovníků (např. odbory, speciální komise).

1.1 Systematické vzdělávání a rozvoj pracovníků

Šikýř (2014, s. 125) uvádí, že systematické vzdělávání a rozvoj je ovlivněno personální strategií, od které se odvíjí strategie vzdělávání. Proces vzdělávání a rozvoje podle Koubka (2007, s. 260) i Armstronga (2007, s. 503-507) zahrnuje identifikaci vzdělávacích potřeb, plánování, realizaci a vyhodnocení vzdělávání a rozvoje. V rámci identifikace potřeb organizace se podle Hroníka (2007, s. 140) vychází z podnikové strategie a z toho, jakým způsobem pomocí pracovníků můžeme dosáhnout této strategie. Armstrong (2007, s. 503) ještě rozpracovává identifikaci vzdělávacích potřeb do úrovně podniku, skupiny a jedince. Jednotlivé úrovně jsou spolu navzájem propojené. Obrázek 1 znázorňuje cyklus systematického vzdělávání pracovníků.



Obrázek 1 - Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků

Zdroj: upraveno podle Koubek (2015, s. 260) a Armstrong (2007, s. 503)

Identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje

Podle Hroníka (2007, s. 135) se identifikace potřeb vzdělávání a rozvoje provádí ve dvou úrovních, a to individuálních potřeb a potřeb společnosti. V rámci identifikace potřeb se tyto dvě úrovně dávají do souladu. Koubek (2015, s. 262) mluví o třech úrovních, kde oproti Hroníkovi uvádí oblast vycházející z analýzy pracovních míst a činností, což potvrzuje i Mužík (2010, s. 279)

a Armstrong (2007, s. 503), jak je to znázorněno na obrázku 1. Podle Mužíka (2010, s. 273) je cílem identifikace rozdílu mezi současným stavem a tím, co je potřebné, také uvádí, že je potřeba určit parametry vzdělávání. Dále uvádí, že již v identifikaci se definuje cílová skupina, témata a metody vzdělávání.

Pro identifikaci potřeb společnosti se využívají metody: benchmarking a intrafiremní srovnání. Podle Hroníka (2007, s. 140-141) je benchmarking metoda, kde jsou srovnány výsledky a kompetenční úroveň v jednotlivých částech firmy a data jsou následně porovnána s jinou společností. Podle mého názoru je zde důležité dodat, že srovnání by mělo probíhat se společnostmi, které má podobné části (např. nebudu srovnávat společnost zabývající se finančními produkty a společnost, která se zaměřuje na retail). Intrafiremní srovnání již napovídá, že srovnání probíhá v rámci společnosti v oblasti výkonnosti a kompetencí.

Mužík (2010, s. 279) uvádí, že při identifikaci vzdělávacích potřeb skupiny se vychází ze změny postupů, organizačních změn. Hroník (2007, s. 142) uvádí development centrum do skupiny identifikace potřeb společnosti, ale podle jeho popisu identifikace potřeby skupin a organizačních celků lépe spadá do identifikace potřeb skupin.

Podle Hroníka (2007, s. 142) development centrum slouží k identifikaci vzdělávacích a rozvojových potřeb. Společnost na základě development centra určí mezeru pro skupinové vzdělávání a rozvoj následně poté i individuální potřeby jako kompetenční profil (Hroník, 2007, s. 140).

U individuálních potřeb se vychází z hodnocení pracovního výkonu a kompetencí (Hroník, 2007, s. 135). Šikýř (2014, s. 126) dodává, že pro identifikaci se využívají informace z popisů pracovních míst a informace přímo o pracovnících. Jedná se o jejich vzdělání, způsobilosti a také o jejich potenciál. Pro identifikaci se využívají metody: identifikace nadřizným, development centrum, rozvojový plán, analýza klíčových rozhodnutí, nebo 360 zpětná vazba (Hroník, 2007, s. 136-140).

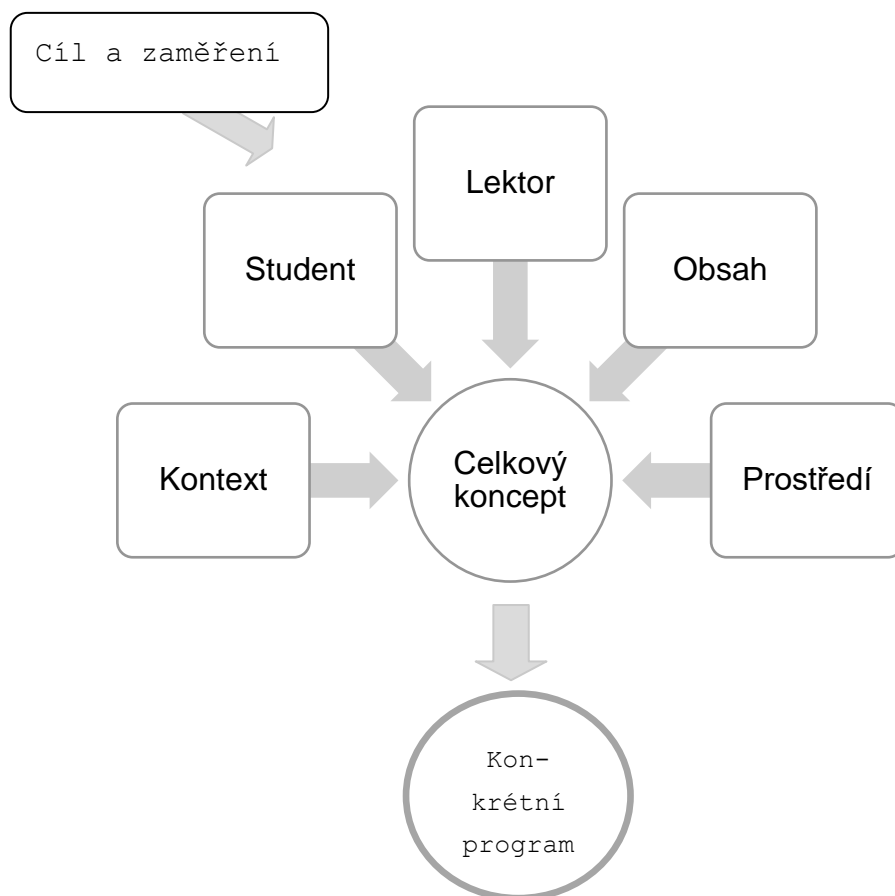
Identifikace nadřizným podle Mužíka (2010, s. 273) probíhá dvěma možnými způsoby. Prvním je klasický přístup, kdy manažer hledá nedostatky u pracovníků. Tuto mezeru řeší posláním pracovní-

ka do vzdělávacího kurzu. Druhý přístup je nazýván participativním procesem, kdy se manažer nesnaží najít pouze mezeru, ale i přínos vzdělávání pro organizaci. V rámci druhého přístupu je procesu zapojen i personalista/specialista, který zajistí design a realizaci vzdělávací aktivity. Oproti tomu Hroník (2007, s. 139) popisuje jednoznačný postup identifikace nadřazeným jako partnerský vztah, při kterém se postupuje kladením otázek: Může? → Zná? → Umí? → Chce?

Identifikace pomocí analýzy klíčových rozhodnutí je podle Hroníka (2007, s. 137–138) nazývána i metodou retrospektivního autotofeedbacku. Pracovník si zapisuje klíčová rozhodnutí negativní i pozitivní, nebo úspěchy a neúspěchy. Poté hledá, jaké dovednosti, znalosti mu pomohly/nepomohly a jaké vzdělávání a rozvoj případně potřebuje, aby byl výsledek pozitivní.

Plánování vzdělávání a rozvoje

Po fázi identifikace potřeb vzdělávání se volně přechází do fáze plánování vzdělávání, kterou Hroník (2007, s. 143) nazývá design vzdělávací aktivity a dále ji rozpracovává do několika prvků, je znázorněn na obrázku 2. Mužík (2010, s. 282) uvádí, že koncept vychází z identifikace potřeb vzdělávání. Armstrong (2007, s. 505) dodává, že cíl by se měl formulovat v návaznosti na to, co očekáváme od pracovníků po absolvování programu.



Obrázek 2 - Rozpracování designu vzdělávací aktivity

Zdroj: Hroník (2007, s. 143)

Na základě mezery v dovednostech a znalostech se podle Hroníka (2007, s. 144) určí cíl vzdělávání, který doporučuje určit pomocí otázky: Proč potřebujeme určitý vzdělávací kurz?. Stanovení cíle by mělo být v souladu se strategií společnosti (Hroník, 2017, s. 146) Dále se určuje zaměření programu, které může být „za chodu“ nebo „mimo chod“. Dále zda se bude jednat o již vytvořené řešení/standardizované, nebo zakázkové řešení (Hroník, 2007, s. 144).

Hroník (2007, s. 146) definuje lektora z pohledu didaktiky a způsoby výuky. Šikýř (2014, s. 126) rozlišuje lektora na interního a externího. Oproti Hroníkovi také uvádí definování institu-

ce, která vzdělávání a rozvoj zajišťuje (zaměstnavatel, nebo externí dodavatel).

Šikýř (2014, s. 126) uvádí, že studenti/účastníci jsou již definováni z první fáze identifikace. Hroník (2007, s. 146) dále uvádí, že je vhodné znát historii vzdělávání a rozvoje a také jejich zkušenosti. Dalším faktorem je složení skupiny, k čemuž Mužík (2010, s. 289) doplňuje stanovení profilu studenta z pohledu jeho věku, praxe, vzdělání apod.

Kontextem Hroník (2007, s. 146) myslí kulturu a strategii společnosti.

Prostředím se myslí místo, kde vzdělávání a rozvoj bude probíhat. Z vlastní zkušenosti mohu konstatovat, že pokud je pro vzdělávání a rozvoj použita metoda mimo pracoviště, je vhodné vybrat místo, odkud pracovníci nemají snadnou možnost návratu do práce, aby bylo zabezpečeno, že se pracovníci po celodenním vzdělávání a rozvoji nebudou vracet do práce.

Posledním elementem podle Hroníka (2007, s. 146) je obsah, kde je vhodné definovat strukturu. Na základě obsahu je podle mého názoru vhodné definovat metodu používanou ke vzdělávání a rozvoji. Podle Koubka (2007, s. 266-273) se metody dělí na metody při výkonu práce a metody mimo pracoviště.

Mezi metody při výkonu práce neboli „on the job“ se řadí: instruktáž, coaching, mentoring, counselling, asistování, pověření úkolem, rotace práce a pracovní porady. Do metod mimo pracoviště neboli „off the job“ se řadí: přednáška, demonstrování, případové studie, workshopy, brainstorming, simulace, hraní rolí, e-learning a outdoor training (Koubek, 2015, s. 266-273).¹

Šikýř (2014, s. 127) uvádí, že ve fázi plánování je potřebné stanovit i náklady, způsob vyhodnocení. Mužík (2010, s. 271) dodává, že v rámci plánování by se nemělo zapomínat i další nezbytné části, kterými jsou zajištění ubytování, dopravy, občerstvení a dalších doprovodných služeb s čím souhlasí i Bartoňková (2010, s. 167).

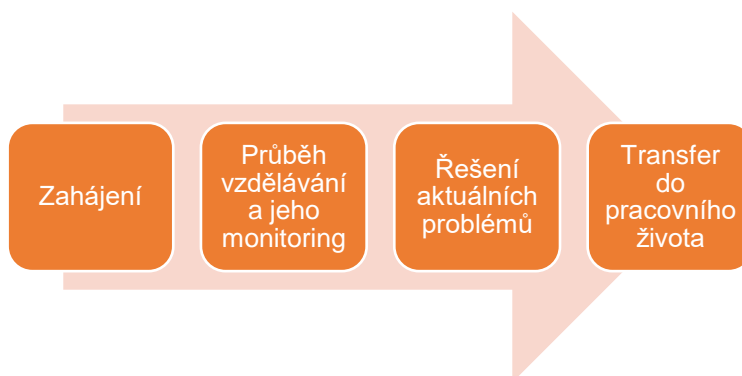
¹ Podrobný popis metod vzdělávání není předmětem diplomové práce.

Pro dokončení fáze plánování je potřeba stanovit harmonogram vzdělávací či rozvojové aktivity, neboli obsah, jak uvádí Mužík (2010, s. 290). Rozdělení programu vzdělávání a rozvoje do tematických okruhů, modulů, stanovení časové dotace.

Pro účastníky vzdělávání jsou důležité výukové materiály: pracovní sešity, pomůcky pro využití v praxi a další podklady, které si může účastník odnést ze školení, a následně se k dané problematice vrátit.

Realizace vzdělávání a rozvoje

Do realizační fáze procesu vzdělávání a rozvoje podle Hroníka (2007, s. 162–174) patří příprava: lektora, účastníků, organizačního zajištění. Faktickou realizaci vzdělávání znázorňuje obrázek 3. Podle Bartoňkové (2010, s. 168) 90 % úspěchu vzdělávání spadá do organizace. Pod úspěšnost zařazuje jednoznačné odpovědnosti a systém kontroly (místní a časový plán, rozhodovací schéma či gantův diagram).



Obrázek 3 - Proces faktické realizace vzdělávání

Zdroj: upraveno podle Hroník (2007, s. 162–174)

Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje

Šikýř (2014, s. 130) uvádí, že měřitelnost výsledků je složitá, jelikož se nemusí projevit okamžitě po realizaci vzdělávání. Koubek (2015, s. 274–275) vidí úskalí ve stanovení kritérií hodnocení a převod hodnocení na ekonomické ukazatele. Šikýř (2014, s. 130) dále upozorňuje, že na vyhodnocování vzdělávacích a rozvojových aktivit by se nemělo zapomínat během pravidelného hodnocení. Tento postup je úzce spojen s řízením pracovního výkonu, kdy se snažíme identifikovat mezery, které mají předcházet nedostateč-

nému výkonu. V rámci pravidelného hodnocení by se nemělo zapomínat i na stanovení vzdělávacích a rozvojových cílů.

Mužík (2010, s. 295–296) rozděluje hodnocení na dvě části. První je růst znalostí, dovedností a druhou částí je dopad vzdělávání a rozvoje na pracovní proces. Pro hodnocení vzdělávání a rozvoje je možné použít Kirkpatrickův model, který hodnotí reakce účastníků (jejich spokojenost), změnu chování na pracovišti, rozšíření dovedností a znalostí a výsledky práce (spojitost i s návratností investice). Hroník (2007, s. 178) dělí hodnocení dle času (krátkodobé a dlouhodobé) a subjektu hodnotitele (subjektivní a objektivní).

1.2 Adaptace pracovníků

Adaptace neboli orientace pracovníků se týká, jak nových, tak i stávajících pracovníků, kteří přechází na jiné pracovní místo (je nazýváno reorientace). Podle Koubka (2015, s. 192) se jedná o specifický plán, který chce pracovníka připravit na standardní pracovní výkon. Dále uvádí, že část adaptačního plánu je organizovaná personálním oddělením a další část nadřízeným a jeho novými kolegy. Kociánová (2010, s. 130–131) rozděluje adaptaci do 3 oblastí: kultura organizace, pracovní činnost a sociální podmínky. Oproti tomu Koubek (2015, s. 193–194) rozděluje adaptační plán na celopodnikovou, útvarovou a na pracovní místo.² Podle Kociánové (2010, s. 135) by měl efektivní individuální adaptační plán zahrnovat oblasti celopodnikové a z posouzení pracovníkových predispozici se srovnáním s požadavky pracovního místa. Podle Koubka (2015, s. 200) také uvádí, že v rámci adaptace pracovníků by se neměla zapomínat na pravidelné hodnocení: „Jakým způsobem se daří novému pracovníkovi naplnit adaptační plán?“. Proces adaptace pracovníka je zobrazen na obrázku 4, s tím, že získávání, výběr a přijímání pracovníků je součástí jiného procesu, který není součástí vzdělávání a rozvoje pracovníků.

² V rámci adaptačního plánu je popis zaměřen na vzdělávání v rámci adaptace.



Obrázek 4 - Proces adaptace pracovníka

Zdroj: upraveno podle Koubek (2015, s. 189–200)

Armstrong (2007, s. 399–400) uvádí, že v rámci adaptace pracovníka by měli existovat formální informační kurz, který by se měl zaměřovat na oblasti: základní informace o organizaci, možnosti vzdělávání a rozvoje, pracovní podmínky, zaměstnanecké benefity a další základní informace. Armstrong uvádí, že tyto informace by měli být předány, co nejdříve buď individuálně či ve větší, ale homogenní skupině dle hierarchie.

Již první den musí nový pracovník splnit první část vzdělávání, která je ze zákona povinná, a to zaškolení v rámci bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a požární ochrany, případně školení řidičů, které je spojeno se zaškolením v první pomoci. Další požadavky na vzdělávání v rámci adaptace pocházejí z interních požadavků (povinných) či z nedostatečných znalostí a dovedností, které má nový pracovník, případně stávající pracovní, který přechází na jiné pracovní místo (Vostalová, 2017).

2 METODY OPTIMALIZACE PROCESŮ

Aby mohla být organizace v současné době vysoké konkurence úspěšná, měla by se více soustředit na svoje produkty a služby a jednou z možností, jak nabídnout zákazníkům (interním i externím) více, je zlepšení vnitřních procesů. Pro optimalizaci procesů je možné využívat několik metodik (Řepa, 2007, s. 15).³ V současné době turbulentních změn musí být organizace flexibilní a schopná se rychle přizpůsobit změnám, které přicházejí z vnějšího prostřední organizaci, a to jak od zákazníků (jejich potřeb) tak i trhu jako celku. Vytvořením kultury společnosti, která je otevřená změnám a zlepšování procesů může být organizace úspěšná. Šmída (2007, s. 30) uvádí, že nejúspěšnější organizace aplikují procesní přístup.

V rámci optimalizace procesů metodiky stanovují postup a nástroje optimalizace procesů. Nejprve je důležité vycházet ze současného stavu čili prvním krokem optimalizace je analýza procesů. V rámci optimalizace je důležité seznámení s procesním managementem a způsoby modelování procesů. Poté je možné pokročit na metodikám, které se zaměřují na optimalizaci/zlepšení procesů, kterými zde bude: Lean a Six Sigma.

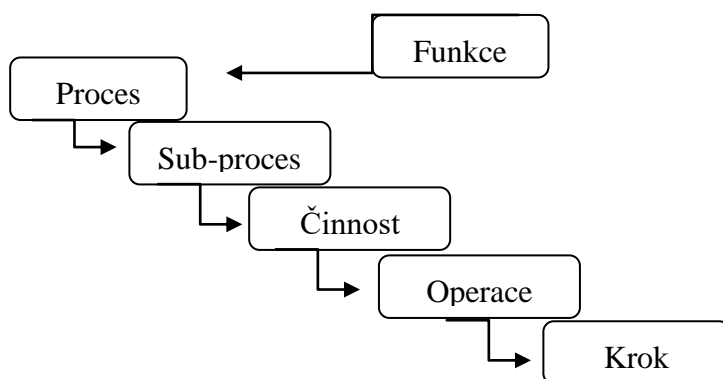
2.1 Procesní management

Šmída (2007, s. 30) uvádí, že procesní řízení je systém, v jehož rámci chce organizace dosáhnout vysoké výkonnosti a zlepšování procesů a pomocí toho dosáhnout svých strategických cílů. Oproti tomu Svozilová (2011, s. 18-19) rozděluje řízení procesu a zlepšování procesů jako dvě odlišné činnosti. Konstatuje, že zlepšování procesů je činnost, která se přímo zaměřuje na zkoumání příčin neplynulého chodu procesu, nedostatečné efektivity či kvality. Dodává, že řízení procesu je organizace a usměrňování procesních toků s cílem uspokojit potřeby zákazníka. Šmída (2007,

³ Pro potřeby diplomové práce jsou popsány metodiky Lean a Six Sigma.

s. 30) uvádí, že procesní přístup organizace je také zaměřen na odstraňování činností, které nepřidávají hodnotu.

Další důležitou částí je definování pojmů, které se s procesním prostředím pojí. Proces je složen z navazujících činností, které mají výsledek (Svozilová, 2011, s. 14). V rámci procesu se přetváří vstupy na výstupy (Řepa, 2007, s. 15). Šmída (2007, s. 29) dodává, že procesem může být i sub-proces. Proces může procházet i více částmi organizace či dokonce mimo ni a při jeho průběhu spotřebovává zdroje (lidské, finanční, materiální či informační). Obrázek 5 zobrazuje hierarchizaci jednotlivých částí procesu. Dalším pojmem je procesní tok, který proces představuje jako sled činností z pohledu času a zapojení jednotlivých účastníků. Činnost je nadefinována zdroji, má určité trvání a navazuje na ní další činnosti. Dále se říká, že činnost je nadefinována jednou osobou, která činnost vykonává (Svozilová, 2011, s. 15-16). Obrázek 5 navíc vyobrazuje bod operace a krok. Operaci provádí jeden pracovník a ta je složena z jednotlivých kroků (Basl, Tůma, Glasl, 2002, s. 31). Každý proces má svůj produkt a svého zákazníka (interního či vnějšího). Produktem označujeme výstup, který uspokojí potřeby či přání zákazníka (Svozilová, 2011, s. 15-16). Řepa (2007, s. 71-72) dodává, že dalšími základními prvky procesu jsou podněty a návaznosti. Podnět neboli důvod lze chápat jako vnitřní či vnější jev, kvůli kterému probíhají určité činnosti. Návaznosti pak tvoří strukturu a vazby jednotlivých činností v rámci procesu a jsou také tvořeny tzv. „bránami/uzly/křižovatkami“, v rámci kterých máme možnost výběru, jakým směrem se budou činnosti ubírat.



Obrázek 5 - Hierarchizace v procesním řízení

Zdroj: Basl, Tůma a Glasl (2002, s. 31)

V rámci procesního řízení lze rozdělit procesy na podpůrné, řídicí a hlavní, a to pomáhá organizaci určit, který proces by měl jako první projít změnou. Hlavní procesy přidávají hodnotu a pomáhají dosáhnout strategických cílů, proto by měly být řízeny výkonně. Řídicí procesy nepřidávají hodnotu, proto je vhodné vytvořit efektivní a homogenní systém řízení, který má pouze interní zákazníky a nepřináší tržby organizaci. Podpůrné procesy přidávají hodnotu, jelikož se zaměřují na služby interním zákazníkům a především hlavním procesům a často mohou být zajišťovány prostřednictvím outsourcingu (Šmída, 2007, s. 142-143).

Hlavním cílem mapování procesů je vizualizace. Prostřednictvím diagramů je zachycen postup a potřebné informace v čase. Pomocí mapování lze získat i informace, které se týkají i například: hranic procesu (externí/interní řízení), možnost odhalení nedostatků/problémů v návaznosti, informace o zdrojích a jejich rozložení, větvení procesu/činností. Pro různé potřeby organizace existuje několik typů diagramů pro zaznamenání procesních toků (Svozilová, 2011, s. 131-132).

Klasické procesní mapy se používají především při prvotní analýze, která pomáhá ve zlepšení přehlednosti komplexních procesů. Procesní mapy nechodí do přílišných detailů (ty se tvoří v jiných typech diagramů). Pro vytvoření se často používá rozhovor s manažery, držiteli pozic či pozorováním. Vhodné je také tvorba na tabuli za účasti celého týmu (Svozilová, 2011, s. 135-136).

Další možností jsou SIPOC diagramy⁴, které zachycují proces z pohledu Dodavatel-Vstup-Proces-Výstup-Zákazník. SIPOC diagram se používá pro vymezení zlepšovatelských projektů. Špagetové diagramy jsou používány tam, kde je potřeba se zaměřit i na prostorové hledisko případně výkon na pracovníka. Posledním popsáním typem bude dráhový diagram, neboli diagram procesu v plaveckých dráhách. Tento model zachycuje sled činností v rámci jednotlivých skupin (jak odlišných pracovníků, tak i zákazníků i systémů pro to využívaných) tak i průchod v rámci celého podniku. Navíc se zde využívá specifických znaků, které rozlišují např. událost, začátek či konec procesu, podmínky pro další postup a jiné (Svozilová, 2011, s. 132-139).

Pro analyzování a následnou optimalizaci procesu je podle mého názoru zásadní vytvoření procesních map, které graficky znázorňují proces i jeho typ a průchod jednotlivými částmi organizace i mimo ni. Prostřednictvím různých business proces modelerů (ARIS, Bizagi apod.) i přidání popisných informací včetně odpovědnosti a podnětu, kterými se jednotlivé procesy, sub-procesy, činnosti, operace a kroky spouští.

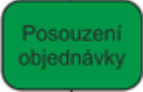
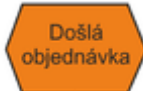
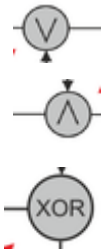

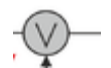

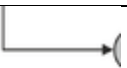

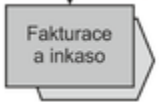


Procesní mapy v systému ARIS

ARIS (Architektura integrovaných informačních systémů) je metodika, které má zaměření na řízení procesů prostřednictvím informačních technologií. ARIS je komplexní systém se spoustou modulů, ale pro tvorbu procesních map postačí modul: ARIS Easy Design.

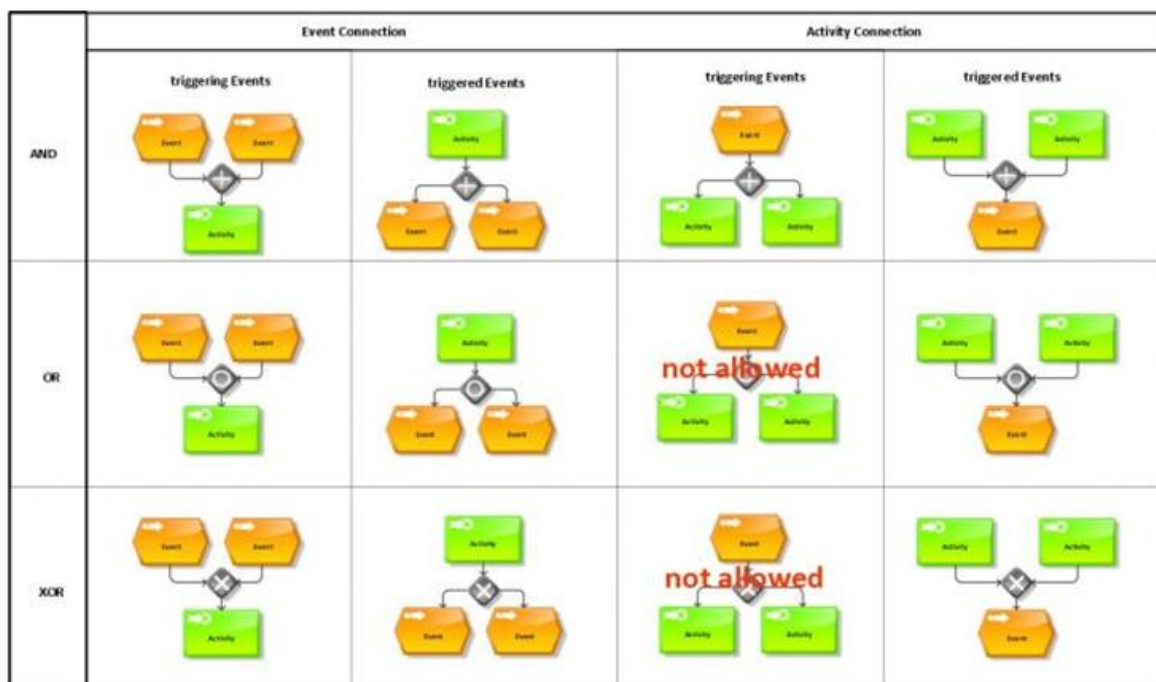
Tabulka 1 zobrazuje a vysvětluje jednotlivé elementy používané v systému ARIS pro modelaci procesů, které je důležité znát pro správné čtení v procesní mapě. Jedná se o grafické značení. Obrázek 6 zobrazuje možnosti použití logických spojek.

⁴ SIPOC analýze je věnován větší prostor v následujících textech.

Tabulka 1- Elementy modelování procesů v ARIS

Element	Název	Vysvětlení
	Aktivita	Určuje, co má být vykonáno.
	Událost	Zahajuje či ukončuje aktivitu. Značí určitý stav.
	Logické spojky	Rozdělují tok událostí či aktivit. Chyba! Nenalezen zdroj odkazů. obrazuje možnosti užití Logických spojek.
	Logická spojka AND	Rozdělení souběžných činností či spojení toků (synchronizace).
	Logická spojka OR	Je zde možnost výběru jednoho, druhého nebo obou toků a následné spojení bez nutnosti synchronizace.
	Logická spojka XOR	Rozpojení toku do jedné z cest, bez nutnosti synchronizace.
	Kontrolní tok	Ukazuje směr toku.
	Vnořený proces	Za aktivitou se skrývá další proces, který není nutné rozepisovat v hlavním schématu.
	Rozhraní procesu	U události je vložen další proces, stejně jako u vnořeného procesu.
	Informační zdroj	Definuje odkaz na program, tabulku apod.
	Organizační jednotka	Vlastník procesu.

Zdroj: upraveno podle Systém ARIS (2017) a Aris Community (2017, online)



Obrázek 6 - Logické spojky

Zdroj: upraveno podle Systém ARIS (2017) a Aris Community (2017, online)

2.2 Lean management

Lean je filosofie, která činí organizaci profitující a je motorem pro průběžné zlepšování, a navíc se dívá na organizaci ze strategického i taktického pohledu (Sarkar, 2012, s. 0-1). Lean management má za cíl eliminovat plýtvání, definovat jasný proces a snížit náklady (Workmetal, 2015, online) s čímž souhlasí i Svozilová (2011, s. 32-34), která se v definici ale více zaměřuje na identifikaci a minimalizaci činností bez hodnoty pro zákazníka. V rámci metodiky Lean se jedná o postup malých zlepšovateľských návrhů, které poté zlepší celkový proces, který musí být předtím standardizován a popsán, což souvisí s tím, že proces by měl být nositel kvality, čemuž přispívá plynulost, vyváženost, pochopení procesu a jejich rozvoj. Metodika Lean se uplatňuje tam, kde chce organizace zvýšit výkonnost, snížit ceny pro zákazníky, zlepšit kvalitu a zvýšit návratnost investic. Svozilová (2011, s. 32) definuje základní principy metodiky Lean:

- hodnota z pohledu zákazníka,

- identifikace činností, které vytváří hodnotu,
- proces podle potřeb zákazníka,
- snižování času, nákladů, úsilí a chyb.

Poslední bod principů souvisí s definováním 8 typů plýtvání projevující se v mnoha podobách, pro které se používá anglická zkratka DOWNTIME: nadvýroba, čekání, přeprava, zásoby, nadbytečné pohyby, nadbytečné procesy, chyby a nevyužitý lidský potenciál. Obrázek 7 vyobrazuje typy plýtvání v jednoduchém přehledu dle zkratky DOWNTIME (GoLeanSixSigma, 2015, online). V nevýrobních podnicích je navíc nedefinováno: špatný informační systém, nejasná strategie, chybějící příležitosti na trhu, nadbytečná administrativa a čas zákazníka (Managementmania, 2015, online). Slovo plýtvání pochází z japonského MUDA značící všechny ztráty v efektivitě organizace. Dalším pojmem je Hiragana MUDA, které označuje plýtvání pocházející z legislativy, a proto se jeho vliv organizace snaží eliminovat (Managementmania, 2015, online). Dalším pojmem je MURI, která značí všechnu bezdůvodnou práci, kterou vykonávají lidé nebo stroje. Posledním výrazem je MURA značící nestejnou měrnost a nekonzistentnost v lidském myšlení (Gulati, 2013, s. 389-390).

D	• Defects
O	• Overproduction
W	• Waiting
N	• Non-utilized people
T	• Transportation
I	• Inventory
M	• Motion
E	• Excess processing

Obrázek 7 - 8 typů plýtvání

Zdroj: GoLeanSixSigma (2015, online)

Každý z typů plýtvání se projevuje určitým způsobem a existuje v každém procesu (Svozilová, 2011, s. 34). Hill (2011, s. 16) definuje nadvýrobu, jako větší výrobu než je potřebná, kde Webber a Wallace (2007, s. 186) dodává, že produkce je větší než zákazníci požadují. Svozilová (2011, s. 34–35) uvádí, že organizace produkuje o něco více z důvodu pohotovostní zásoby (řízení rizik). Příkladem administrativní nadvýroby mohou nadměrně rozesílané e-mailové zprávy. Nadvýroba může být eliminována plánováním, výrobou dle požadavků zákazníka (tzv. pull systém) (MICON, 2015, online).

Dalším typem plýtvání je čekání, které se projevuje například čekáním na schválení, informace potřebné pro rozhodnutí, jednání, konzultaci (Svozilová, 2011, s. 34).

Přeprava neboli přemístování, jak v ně tak i mimo organizaci (Hill, 2011, s. 16). Morgan and Brenig-Jones (2016, s. 163) uvádí, že přeprava je proces, který nepřidává hodnotu. Přeprava/Přemístování může být eliminováno analýzou procesu či přemístění prostor, kam je materiál/dokumenty skladovány na bližší místo (Leanblitzconsulting, 2015, online).

Nadbytečné pohyby znamenají, že pracovníci plýtvají pohyby (Hill, 2011, s. 16). Příčinou nadbytečných pohybů může být například špatně uspořádané pracoviště (Wisc, 2015, online). V administrativě to mohou být pochůzky ke vzdáleným tiskárnám (Svozilová, 2011, s. 34).

Nadbytečné procesy nebo zpracování znamená, že pracovníci dělají více, než je potřebné (Hill, 2011, s. 16) nebo požadované zákazníkem (managementsupport, 2015, online). Svozilová (2011, s. 34) uvádí, jako příklad z administrativy nepotřebné kroky ve schvalování, nejasné pracovní procedury nebo dvojitá kontrola (managementsupport, 2015, online).

Jedním z typů plýtvání jsou i zásoby, které se v administrativě projevují jako nepotřebné údaje, skladované složky, zásoby kancelářských potřeb (Svozilová, 2011, s. 34). Zásoby je také možné řídit pomocí metod řízení zásob (výpočet potřebného množství ve skladě).

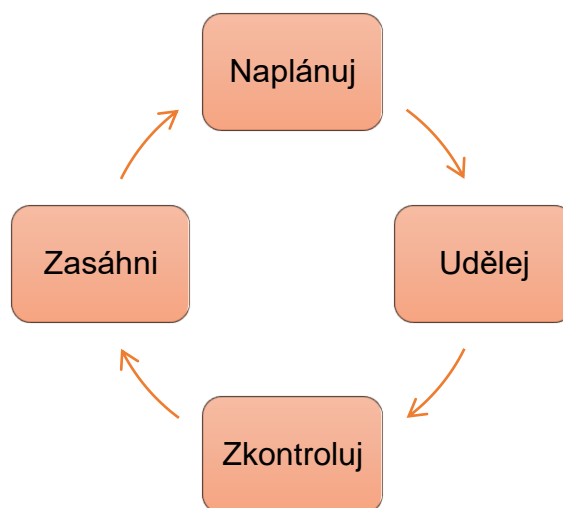
Pokud jsou v procesu chyby, je nutné je napravit, což znamená další práci navíc (je potřeba znovu využít lidskou energii a další

zdroje k nápravě) (leanblitzconsulting, 2015, online). Svozilová (2011, s. 34) dává za příklad z administrativy: chybné údaje či informace, matoucí návody, překlepy či špatně zpracované dokumenty. Pro eliminaci je vhodné použít jasnou specifikaci chyb v každé činnosti, jasně definovat a popsat činnosti, očekávání zákazníka (interního či externího) a také jakým způsobem/metodami odstranit chyby (leanblitzconsulting, 2015, online) a (MICON, 2015, online).

Posledním typem plýtvání je nevyužitý lidský kapitál, což znamená, že organizace nevyužívá jejich intelekt (Hill, 2011, s. 17) a energii správnou cestou (Wisc, 2015, online). Svozilová (2011, s. 34-36) dodává, že práci například vykonává osoba s vysokou kvalifikací, protože neexistují správné nástroje, aby práci mohla vykonávat osoba s nižší kvalifikací. Podle mého názoru může být problém i ve výběru správných lidí na pozice či špatně definované pozice vyžadující různorodé (často i špatně spojitelné) znalosti či dovednosti.

Dalším ze základních principů Leanu je hodnota z pohledu zákazníka, která se soustřeďuje na činnosti, za které je zákazník ochoten zaplatit vyšší cenu (Value-Adding). Cílem Leanu je zvýšit efektivitu nebo kvalitu. Naproti tomu stojí činnosti nepřidávající hodnotu (Non-Value-Adding). Tyto činnosti jsou často požadovány, ale v ceně výsledného produktu se neprojeví či se jedná o činnosti, které opravdu potřebné nejsou. Na tyto činnosti se Lean zaměřuje s cílem je omezit (Svozilová, 2011, s. 36).

V rámci zlepšování podnikových procesů prostřednictvím metodiky Lean se lze jako základní model použít Demingův cyklus, který se známý pod zkratkou PDCA (Plan - Do - Check - Act) neboli: Naplánuj - Udělej - Zkontroluj - Zasáhni (Nenadál a kol., 2008, s. 233) a vyobrazuje ho obrázek 8. Bauer (2012, s. 52) upozorňuje, že cyklus může začít stanovením standartu a poté pokračují podobné činnosti jako u PDCA. Tento cyklus je známý pod zkratkou SDCA.



Obrázek 8 - Demingův cyklus

Zdroj: Nenadál a kol. (2008, s. 233)

První fází je naplánuj, která se skládá z identifikace problému či důvodu pro zlepšení a poté následuje analýza. V rámci identifikace je potřeba získat, co nejvíce informací a stanovit cílový stav a přínosy (s podmínkou, že náklady by neměly být vyšší než přínos) a rozpracovat harmonogram projektu. V rámci analýzy problému nesmí být opomenuto sledování způsobu vzniku problému a stanovení jeho příčin. Poté by mělo následovat vytvoření diagramu příčin a následků, který organizaci pomůže identifikovat zásadní příčiny, na které se projekt zaměří (Nenadál a kol., 2008, s. 235–236).

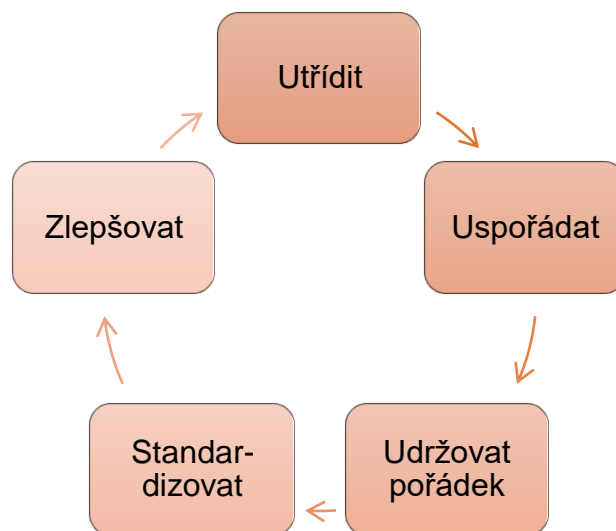
V následující fázi udělej se navrhuje možná řešení ke zlepšení či opatření z pohledu příčin problémů, kde se doporučuje se zaměřit na odstranění příčiny problému (nápravná opatření nezabráňují návratu). Před realizací by měly být zváženy všechny varianty řešení a případně odzkoušeny (Nenadál a kol., 2008, s. 236).

Ve fázi zkontroluj se organizace zaměřuje na kontrolu výsledků s ohledem na stanovení cíle. Pokud daná měření a analýza odhalí neúspěšný projekt, je potřeba se podívat opět na identifikaci problému a stanovení cílů (Nenadál a kol., 2008, s. 233–238).

Poslední fází je zasáhni, která obsahuje trvalou eliminaci příčin, nebo standardizaci a závěrečné vyhodnocení s doporučením pro další aktivity. V rámci eliminace příčin či standardizace je potřeba změny prosadit a hlídat, aby nedošlo k navrácení do původního stavu. Závěrečné vyhodnocení popisuje celý projekt a zazname-

nává výsledky. Také by nemělo být opomenuto doporučení pro další aktivity z pohledu dobrých a špatných zkušeností (poučení se) (Nenadál a kol., 2008, s. 238).

Další metodou, které se používám v rámci metodiky Lean je 5S, kterou je vhodné využívat i v administrativě. Výhodnou metody 5S je její snadné pochopení (Bauer, 2012, s. 31). Tato technika redukuje plýtvání a optimalizuje produktivitu a jejím cílem je lépe zorganizovat pracovní prostředí (Gulati, 2013, s. 203). Jedná se o pět kroků: Seiri/Sort - Seiton/Set in order - Seiso/Shine - Seiketsu/Standardize - Shitsuke/Systematize. Obrázek 9 znázorňuje český překlad (Bauer, 2012, s. 31).



Obrázek 9 - Postup metody 5S

Zdroj: Bauer (2012, s. 32)

V první kroku utřídit se organizace zaměřuje na odstranění všech úkonů či věcí, které jsou nepotřebné (Svozilová, 2011, s. 39). V rámci utřídění se rozdělují úkony či věci do kategorií: nepotřebné a lze je odstranit, používá se občas a potřebné každý den (Bauer, 2012, s. 33). Gulati (2013, s. 203) uvádí, že je důležité ujistit pracovníky, že na pracovišti jsou pouze věci související s prací. Krok utřídění má za účel zjednodušit úkony a efektivně využít prostor.

Dalším krokem je uspořádání, které má za cíl utřídit věci, tak jak jsou potřebné v rámci pracovního procesu a určit jim označené místo (Svozilová, 2011, s. 39). V rámci kancelářského prostředí se uspořádání může týkat například šanonů, manuálů, katalo-

gů apod.. Pro lepší orientaci lze využití barvené rozřazovače. Využívání barev a piktogramů na pracovišti se nazývá vizuální management (Gulati, 2013, s. 204). Bauer (2012, s. 35) dodává, že v rámci uspořádání se doporučuje si dělat akční body, které se týkají eliminace plýtvání či již rovnou poznatky o vylepšení.

Pořádek a uklizení pracoviště pracovníky se týká udržování čistoty na pracovišti. Bauer (2012, s. 35) i Gulati (2013, s. 207) se shodují na provedení úklidu pracovníky od výkonných pozic k vrcholovým manažerům.

Předposledním krokem je standardizace. Bauer (2012, s. 36–37) doporučuje využívat vizuální management v rámci kterého se požadované uspořádané pracoviště bude dodržovat. Výhody lze spatřit jak z pohledu pracovníka (ví, co kam patří) a organizace, jako kontrolora. Standardy jsou schvalovány vedením, ale navrhuje je samotní pracovníci, což přispívá k jejich přijetí.

Posledním krokem je udržovat a zlepšovat, který je největší výzvou. Jedná se o pravidelné kontroly nastaveného stavu a jeho vyhodnocování. Poté následuje zlepšování, které probíhá prostřednictvím cyklu PDCA či SDCA (Bauer, s. 36–37).

Pro mapování hodnoty procesu se používá Value Stream mapping, jedná se posuzování činností, které v rámci procesu přidávají nebo nepřidávají hodnotu (Value adding a Non-Value adding) (Gulati, 2013, s. 392–393). Jedná se o vizuální zobrazení procesu s účelem pochopení toku materiálu i informací. Tímto způsobem se dají identifikovat činnosti nepřidávající hodnotu – ty jsou plýtváním a měly by být zlepšeny (Gulati, 2009, s. 307). Mapy budování hodnoty obsahují mnoho dodatečných a popisných informací oproti ostatním typům diagramů (Svozilová, 2011, s. 140). George, Rowlands a Kastle (2005, s. 67) dodává, že součástí mapy hodnoty jsou i faktická data z procesu jako jsou například doby trvání, opravy. Cílem mapy budování hodnoty je nalezení problémů a úzkých míst, případně plýtvání a sestavení procesního modelu cílového stavu procesu po odstranění (Svozilová, 2011, s. 140).

Dalším nástrojem, který se do metodiky Lean je vizuální management Vizuální management je pomůcka, která prostřednictvím obrázků, grafik, značení, barevné lajny, signalizace, nástěnky, diagramy, checklisty, obrázková dokumentace a další, pomáhá účastní-

kům procesu lépe pochopit proces či jiné oblasti práce (uspořádání nástrojů, zakázky, povolení a další). Vizualní management je velice účinnou metodou, jelikož 83 % podniků lidé přijímají zrakem. V rámci tvorby je potřeba se zaměřit na toho, kdo bude cílovým uživatelem a k čemu daná grafika pomůže. Cíloví uživatelé musí grafikám rozumět, jinak vizualní management nesplnil svůj účel (Bauer, 2012, s. 43-49).

2.3 Six Sigma

Six Sigma je koncepce a filosofie, která se zaměřuje prostřednictvím zvýšení kvality na prospěch zákazníka, zlepšení vnitřních procesů či ekonomických ukazatelů, čímž přispívá ke zlepšení výsledků organizace. Tímto způsobem může organizace získat svoji konkurenční výhodu. Stejně jako Lean se Six Sigma zaměřuje na zákazníka, ale z pohledu CTQ (Critical to Quality Characteristics), neboli kritické parametry úspěchu (Töpfer, 2008, s. 41-42). Svozilová (2011, s. 49) srovnává metodiky Lean a Six Sigma, což znázorňuje tabulka 2. Töpfer (2008, s. 42) také dodává, že Six Sigma se přímo nezaměřuje na zvýšení zisku, snižování nákladů a propouštění pracovníků. Tento předsudek je podle mého názoru jedním z důvodů, proč se řadoví pracovníci bojí zavádění těchto metodik.

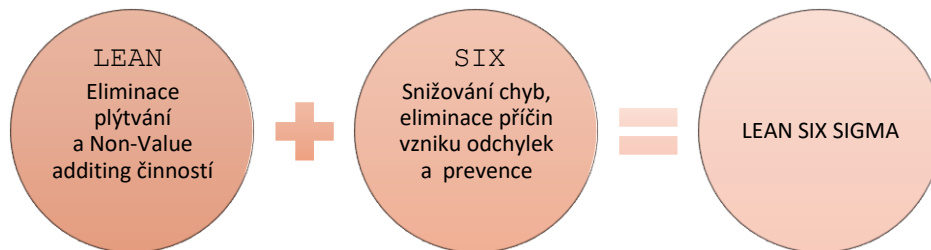
Tabulka 2 - Srovnání Lean a Six Sigma

	Lean	Six Sigma
Záměr	Vytvoření hodnoty pro zákazníka.	Kvalita pro zákazníka prostřednictvím CTQ.
Cesta	Odstranění či eliminace plýtvání.	Snižování variability.
Přínosy	<ul style="list-style-type: none"> • zkrácení dob • omezení plýtvání 	<ul style="list-style-type: none"> • standardizace výstupu • snížení chybovosti
Projekt	Naplánuj - Udělej - Zkontroluj - Zasáhni	Definuj - Měř - Analyzuj - Zlepši - Kontroluj

Zdroj: Svozilová (2011, s. 49)

V rámci metodiky Lean Six Sigma se propojují výhody obou dvou metodik, jejich propojení znázorňuje obrázek 10. Propojením získá podle mého názoru organizace i větší prostor, jak zapojit své pra-

covníky i na nižších pozicích v jednodušších projektech Leanu a zvýšit tak i jejich zapojení do strategie organizace, a tím dosáhnout strategických cílů. Obě dvě metodiky se zajímají o zákazníka, který zde hraje zásadní roli.



Obrázek 10 - Propojení Lean a Six Sigma

Zdroj: Vostalová (2017)

V rámci zlepšovatelenských aktivit dle metodiky Lean Six Sigma by organizace měla být seznámena i s dalšími disciplínami, se kterými se pojí. Jedná se především o oblast manažerského rozhodování, projektového řízení, managementu změnu, základy finančního managementu, základy psychologie, základy controllingového řízení firmy a dalšími.

Úroveň Sigma udává organizaci, jaký počet chyb na milion výrobků má, jde o statisticko-matematické vyjádření. V rámci koncepce Six Sigma se rozeznává 6 úrovní Sigma, jak zobrazuje tabulka 3. Pro počet chyb na milion se používá zkratka DPMO. Čím nižší chybovost, tím bude projekt v rámci Six Sigma náročnější. Dosáhnutí 6 σ lze třemi kroky: snížení variability, zjednodušení procesů a zvětšení CTQ (Töpfer, 2008, s. 42-45). V rámci metodiky Six Sigma organizace rozlišuje faktory X (dodavatele, vstupy, procesy) a dopad na spokojenost, faktory Y. Six Sigma má jako jeden ze smyslů pochopení vztahů dle změn faktorů X (Pande, Neuman a Cavanaugh, 2002, s. 195).

Tabulka 3 - Hodnoty Sigma

Sigma	DPMO	%
1	691 462	30,85
2	308 538	69,146
3	66 807	93,319
4	6 210	99,379
5	233	99,9767
6	3,4	99,99966

Zdroj: Truscott (2003, p. 4)

Pro procesy v projektech Six Sigma se používá model DMAIC: Define - Measure - Analyse - Improve - Control, jejichž stručný popis vyobrazuje tabulka 4⁵. Tento model vychází z již zmíněného Demingova cyklu PDCA (Gulati, 2013, s. 384). V rámci vývoje metodiky Six Sigma lze nalézt modifikace procesu DMAIC dle typu podniku a odvětví, například DMEDI: Define - Measure - Explore - Develop - Implement (Töpfer, 2008, s. 95).

Tabulka 4 - Shrnutí popisu fází metodiky Six Sigma

Fáze	Popis faze
Definování	Cílem je zlepšení aktivit. Vytvoření Project Chart. Sestavení projektového týmu.
Měření	Měření existujícího systému. Stanovení metrik.
Analýza	Analyzování cest, které eliminují mezeru mezi současným výkonem a požadovaným cílem.
Zlepšování	Nalezení kreativních způsobů, jak dělat věci lépe, levněji či rychleji. Implementace nového přístupu.
Kontrola	Kontrola nového systému. Průběžné monitorování.

Zdroj: Pyzdek (2010, s. 148)

Role

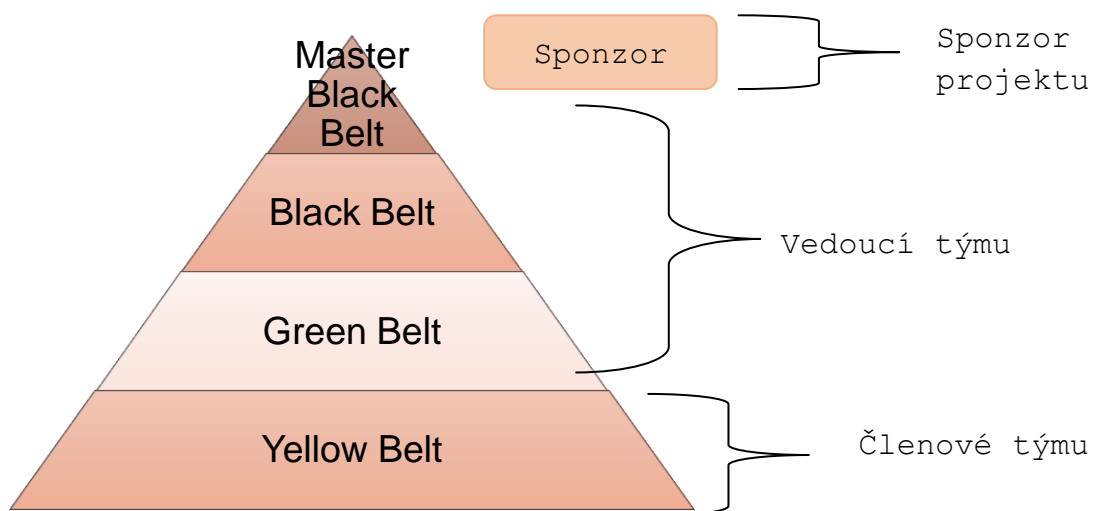
V metodice Lean Six Sigma či pouze Six Sigma lze nalézt rozdílné role v závislosti na stupni vzdělání, zkušenosti a jejich vztazích. Tato struktura je vytvořena uvnitř organizace a takto

⁵ Následovně jsou popsány jednotlivé fáze do detailů.

složený tým by měl rozumět zlepšování procesů (Schembri, 2015, online).

Obrázek 11 zobrazuje hierarchizaci vztahů a rozdělení rolí v rámci Lean Six Sigma. Pro synergický efekt a správnou dynamiku týmu by měly být specifikovány následující body:

- identifikace leadra,
- stanovení rolí a odpovědností,
- rozhovor o tom, co může člen přinést týmu,
- stanovení plánu,
- stanovení metod, pomocí kterých bude dosaženo shody,
- stanovení pravidel týmu,
- používání kvalitních nástrojů,
- definice nevhodného chování (Eckes, 2002, s. 4).



Obrázek 11 - Hierarchie rolí v metodice Lean Six Sigma

Zdroj: upraveno podle Broccoletti (2015, s. 10) a Eckes (2002, s. 18)

Pro lepší ujasnění struktury rolí v metodice Lean Six Sixma/Six Sigma budou jednotlivé role upřesněny i s přesahem do jejich vztahů v rámci hierarchie. Popis bude zahájen zespoda od Yellow Belta. **Yellow Belt** má základní znalosti metodiky. Dělají podporu projektu a jsou zodpovědní za rozvoj procesních map (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 2). Wiesenfelder (2011, online) dodává, že Yellow Belti jsou také nazýváni vlastníky procesu a že čím

více znají principy metodiky Lean Six Sigma/Sig Sigma, tak mohou zajistit hladší průběh celého procesu zlepšování. Mají příležitost být zodpovědní za malé zlepšení procesů pomocí PDCA (Plan = plánuj, Do = udělej, Check = ověř a Act = jednej). Tyto malé projekty často vyústí v projekt, který může vést až Green Belt, kde se používá DMAIC metodika a statistické nástroje (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 2).

Green Belt má dva hlavní úkoly: úspěšně rozvinout techniky Six Sigma a dosáhnout měřitelného zlepšení (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 3). Wiesenfelder (2011, online) dodává, že Green Belti mají nastarost určitou oblast, kterou vedou. Sbírají data a dělají podporu Black Belt projektům. Green Belti pracují na projektu pouze na část úvazku a k tomu vykonávají i normální práci.

Další úrovní jsou **Black Belt**, kteří znají filosofii a principy celé metodiky. Představují leadership, rozumí dynamice týmu, určují členy týmu včetně rolí a odpovědností. Mají schopnost rychle identifikovat aktivity, které nepřidávají hodnotu (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 3). Wiesenfelder (2011, online) upozorňuje, že musí mít pokročilé analytické dovednosti, pochopení celkového dopadu procesu zlepšování a také porozumění rozdílných požadavků vlastníků/akcionářů. Jeho činností je i vedení projektového/projektových týmů a za přínos projektu má přímou odpovědnost (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 3).

Nejvyšší úrovní v rámci přímé hierarchie projektového týmu je **Master Black Belt**, který má oproti Black Beltu ještě dodatečný trénink a zkušenosti. Pomáhá leadrům a Sponzorovi projektu udržet projekt ve správném směru. Schembri (2015, online) a Wiesendfelder (2011, online) konstatují, že tvoří strategii pro zajištění dostatečných zdrojů, vypracovává procedury pro řízení procesů. Master Black Belt také vybírá členy týmu a rozvíjí potenciál těch, kteří mají na to, stát se Black Belt.

Posledním, ale velmi podstatným je **Sponzor projektu**, který si vybírá projekty, které bude sponzorovat. Zajišťuje především finanční a lidské zdroje. Sponzor projektu by měl znát svůj byznys a také by měl znát metodiku Lean Six Sigma/Six Sigma. Je zodpovědný za to, že projekty odpovídají cílům a strategii společnosti (SixSigmaOnline, 2017, online, s. 3-4). Wiesenfelder (2011, online)

dodává, že Sponzor projektu vede kulturní změnu společnosti a že členům týmu pomáhá překonávat a řešit překážky.

Než se organizace pustí do projektu Lean Six Sigma je potřeba zaškolit pracovníky (do různých úrovních), aby byli schopni se podílet na projektu a naučili se smýšlet jinak (Svozilová, 2011, s. 84).

Definování - MAIC

V rámci první fáze definování je potřeba se zaměřit na vymezení problémů, vytvoření projektů, které srovnají problémy, definovat parametry, určit faktory, které budou měřeny, analyzovány, zlepšovány a kontrolovány (Gulati, 2013, s. 384), jehož výsledkem je tzv. Project Scope. Svozilová (2011, s. 90) dodává, že v rámci fáze definování je potřeba se podívat i na alokaci zdrojů, sestavení týmu (role a odpovědnosti), nastavit způsob komunikace a také porozumět procesu jako celku. Töpfer (2008, s. 72) uvádí, že výběr projektu probíhá ještě před fází definování a že fáze se zaměřuje na zmapování procesu vytváření hodnot (SIPOC analýza) a definování požadavků zákazníků (VOC - Voice of Customer/Hlas zákazníků do CTQ).

Způsob, jakým probíhá výběr projektu definuje Töpfer (2008, s. 64-65), který ukazuje jako kritéria výběru: prospěch pro zákazníky, finanční prospěch, veličiny jsou jasně definované, pravděpodobnost úspěchu, jednoznačnost formulování cílů a doba trvání projektu. Pro správný výběr Töpfer (2008, s. 65-67) doporučuje nejprve zmapovat proces, získat data potřebná k určení úrovně DPMO, benchmarking kritických a klíčových procesů a zohlednění strategických cílů z pohledu vybraných projektů a jejich pravděpodobnosti úspěchu tzv. portfolio analýza. Díky tomu lze získat pořadí projektů a lze je roztrždit do kategorií. Jednoduché projekty, které vyžadují pouze logiku nejsou vhodnými kandidáty do projektu. Další oblastí jsou projekty, které mohou být vyřešeny jednodušší metodikou např. PDCA. Do projektů, které již spadají do Lean Six Sigma jsou procesy na úrovni od 4 σ , případně 3 σ . Postup výběru znázorňuje obrázek 12. Svozilová (2011, s. 56-58) dodává, že hodnocení projektů může probíhat na základě kritérií ve vztahu k: podpora managementu, přínosy pro zákazní-

ka/akcionáře/pracovníky/společnost, dostupnost zdrojů, jasnost zadání, doba trvání projektu, aplikovatelnost metodiky. Další možností je Paretův index, který se vypočítává $\text{Přínosy} * \text{Pravděpodobnost úspěch} / \text{Náklady} * \text{Doba projektu}$. Největší hodnotu přínosu budou mít projekty, které se týkají odstranění největších problémů.



Obrázek 12 - Postup výběru projektu

Zdroj: Töpfer (2008, s. 69)

Svozilová (2011, s. 67) dále popisuje klíčové podmínky úspěchu projektu, na které by se mělo hodnocení projektů také zaměřovat:

- Orientace na zákazníka (co pro něj tvoří hodnotu).
- Podniková kultura (zaměření na opakovatelnost zlepšování).
- Zapojení vedení (podpora, soulad se strategií).
- Využívání Best Practices (nejlepších postupů).
- Růst znalostí (průběžné seznamování pracovníků s postupy).
- Metodický přístup (výběr správného postupu)
- Rozhodování podložené fakty.

V rámci fáze definování je potřeba zmapovat proces, pro který lze použít analýzu SIPOC, která účastníkům dává jasný přehled o procesu v několika krocích (ne však detailně). Jedná se o Dodavatele - Vstup - Proces - Výstup - Zákazníci. V rámci vstupu a výstupu jsou definovány i požadavky na čas či kvalitu. V rámci Lean Six Sigma se doporučuje i tvorba mapy toku hodnoty (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 66-67). Pande, Neuman a Cavanagh

(2002, s. 163–164; 243) dodávají, že tato mapa neobsahuje rozhodovací uzly, smyčky či návraty a počet činností v něm uvedený by neměl překročit 10 a doporučuje využít afinitní metodu pro seskupení činností do kategorií spolu souvisejících. Tuto metodu doporučují v prvním kroku mapování a případné další detailnější rozpracování až zvolené oblasti určené ke zlepšování.

Dalším bodem fáze definování je stanovení CTQ prostřednictvím VOC. Hlas zákazníků je základním zdrojem definování kritických faktorů úspěchu a je stanoven jejich potřebami. V rámci požadavků se rozlišují základní, které nejsou většinou zmiňovány, jelikož zákazník je považuje za standard. Jeho nesplnění vyvolává nespokojenost. Dalším typem jsou výkonnosti, které jsou již měřitelné a spokojenost zákazníků stoupá lineárně. Posledním typem jsou požadavky vyvolávající nadšení, které jsou pro zákazníka těžce definovatelné, ale přinášejí nepředstavitelnou výhodu (Töpfer, 2008, s. 72–73). Jelikož je již v rámci SIPOC analýzy definován výstup i zákazník, je potřeba prostřednictvím průzkumu (anketa, rozhovor, analýza systému stížností, hodnotící karty od zákazníků, a další) sesbírat informace o potřebách/očekávání zákazníků. Poté je potřeba informace vyhodnotit a data a formulovat je do specifikace CTQ. Nesmí být opomenuto rozřazení požadavků/očekávání do kategorií. Oproti Töpferovi jsou také uváděny požadavky obslužné (servis zákazníkům) a na výstup (konečný výsledek) (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 173–184). V rámci definování CTQ se stanovují regulační meze, které mají spodní a horní hranici a cokoliv se vyskytne nad touto hranicí je považováno na nestandardní a je potřeba zakročit (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 80).

V rámci fáze definování pomáhá projektovému týmu tzv. Project charter, který se zaměřuje na definování jaký je problém/příležitost, čeho chce organizace projektem dosáhnout, kdo je zákazník a na jaký proces se projekt zaměřuje. Jedná se o dokument, který může být v rámci projektu upřesňován a měněn. Formulace problému je pro celý projekt zásadní a jeho formulace by neměla být příliš úzká ani široká a měla by odpovídat na otázky: co (jaký proces, co je špatně či kde je mezera případně naopak), kde a kdy (v jaké části procesu), jak je problém rozsáhlý a jaký je jeho dopad (případně přínosy). Při formulaci cíle by organizace neměla

zapomínat na měřitelnost, předběžné termíny průběhu projektu a specifikaci cíle typu redukovat, zvýšit apod. oproti zlepšit (obecný cíl projektu). Další částí jsou omezení a předpoklady z pohledu členů týmu případně včetně stanovení pravidel. Dále se v rámci fáze definování doporučuje stanovit rozsah projektu a zaměření analýzy (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 233-242).

D - Měření - AIC

V rámci fáze měření je potřeba se opět zaměřit na již hrubě popsaný proces do detailu, ohodnotit systém měření (případně vytvořit či vylepšit) (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 68). Dále je uváděno, že pro stanovení směru je potřeba získat aktuální data a určit počáteční stav. Soubory dat ohodnotí současnou výkonnost dle požadavků zákazníka a pomohou organizaci určit silná a slabá místa a jsou rozhodující pro návrhy zlepšení (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 189-190). Svozilová (2011, s. 194) uvádí, že pro analýzu lze použít buď statistické nástroje nebo analýzy procesů pro nalezení zlepšení.

Než se organizace pustí do sběru dat je vhodné se seznámit se základními statistickými metodami⁶ v rámci Six Sigma. Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s. 190) uvádí základní podmínku měření, kterou je pozorovatelnost. Základním souborem se rozumí data, které jsou složena i z několika sledovaných prvků v rámci našeho zjišťování. Dalším typem je výběrový soubor, který je pouze částí základního souboru a jeho vyhodnocení je pak aplikováno na celý základní soubor (Svozilová, 2011, s. 194). Dalšími ze základních pojmů jsou data diskrétní nebo spojitá. Spojité veličiny jsou všechny, které lze měřit na nekonečné stupnici (váha, decibely, teplota, čas, peníze) Diskrétní veličiny jsou veličiny, které nesplňují podmínky spojitých. Jedná se především o slovní popis, četnost položek či jsou hodnoceny na uměle vytvořené stupnici. U diskrétních veličin je potřeba mít na paměti jejich nedostatky: potřeba většího počtu vzorků a navíc diskrétní veličiny mohou vy-

⁶ V rámci praktické části je využíván program Minitab pro vyhodnocení sběru dat, proto jsou statistické nástroje popsány pouze slovně bez matematického vyjádření pro správné vyhodnocení měření.

nechat důležité detaily. V rámci metodiky Six Sigma se měření zaměřuje na měření prediktorů čili faktorů X či měření výsledků čili faktorů Y. Dalším typem je měření efektivity, čemuž napovídá opět rozdělení faktory X a Y. Měření hospodárnosti (X) se týká měření uvnitř organizace. Měření účinnosti (Y) je hodnocení z pohledu zákazníka (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 191–196).

Základní graficko-statistické metody se zaměřují v rámci metodiky Six Sigma na rozložení dat v základním či výběrovém souboru dat. Mezi základní údaje se řadí průměr, medián, modus, rozsah, směrodatná odchylka a rozptyl (Svozilová, 2011, s. 194–195). Průměrná hodnota je aritmetický průměr dat a je často ovlivněn nízkými a vysokými hodnotami. Medián je hodnota, která se nachází uprostřed souboru dat nebo se jedná o průměr dvou prostředních hodnot. Medián často reprezentuje soubor dat lépe než průměr. V normálním rozdělení je průměr i medián stejný, ale to se mění, jedná-li se o asymetrické rozdělení. Dalším typem údaje je modus, který nám dává nejčastější hodnotu ze souboru dat. Průměr, medián a modus se řadí mezi údaje hodnotící centrální tendence. Dalším typem jsou údaje měřící rozpětí dat. U rozsahu dat se vykytuje nejmenší hodnota ze souboru dat a nejvyšší hodnota ze souboru dat. Jejich rozdíl udává rozsah. Rozptyl říká, jak daleko jsou data od průměru. Rozptyl je navíc bezrozměrné číslo, čili může dosahovat různých hodnot. Oproti tomu směrodatná odchylka udává stejnou hodnotu, ale v rozmezí 0 až 1 a je tedy lépe srovnatelná s ostatními údaji. Rozptyl má, ale také výhodu, že organizaci dává přesnou informaci o velikosti (George, 2005, s. 108–110). Svozilová (2011, s. 195) uvádí i tvar uspořádání, kde se rozlišuje zkreslení a strmost. Zkreslení říká, zda se jedná o normální rozdělení (hodnota 0) či asymetrii (hodnota +1). Strmost udává plochost či strmost rozložení. Normální rozdělení má strmost 3, čím vyšší, tím plošší rozložení.

Vytvoření plánu měření je prvním krokem ve fázi měření a jeho postup zobrazuje obrázek 13. Prvním krokem je definování toho, co chce organizace sledovat: „Jaká data nám dají odpovědi?“. Dalším krokem je vytvoření operační definice: „Jakým způsobem budou data měřena, aby hodnoty byli validní?“. Poté musí organizace stanovit zdroj dat, udělat přípravu pro sběr dat a sběr zrealizovat a data

vyhodnotit a správně interpretovat. Vhodný výběr dat je omezen dvěma podmínkami, a to: proveditelnost a užitečnost měření (vztah k požadavkům zákazníka, řešení problému, benchmarking dat, data vhodná i ke kontrole). Stanovení operační definice je důležitým krokem, jelikož zajišťuje jednoznačný popis toho, co se měří za jakých podmínek a v jakém postupu. Zdroj dat je zásadní pro kvalitu vyhodnocení a je dobré mít na paměti následující zásady: srozumitelné vysvětlení průběhu a k čemu data slouží, vhodný výběr osob, jednoduchost sběru, možnost sdělit návrhy na vylepšení (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 196-211).



Obrázek 13 - Plán měření

Zdroj: Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s.197)

Když má organizace vyhodnocená data, je vhodné se ještě na data podívat z pohledu výskytu vad, na které je metodika Six Sigma zaměřena. Základními pojmy jsou jednotka (konečný produkt/služba), vada (nedosažení zákaznických očekávání), vadná (produkt/služba s minimálně jednou chybou) a příležitost výskytu vady (kolik může mít produkt vad z pohledu zákazníka). Jedním z ukazatelů je podíl vadných jednotek: počet vadných jednotek/počet jednotek výstupu. Z tohoto ukazatele lze odečtením jednotky vyčíslit končený výnos (kolik jednotek je bez vady). Dalším ukazatelem je počet vad na jednotku: celkový počet vad výstupu/počet jednotek výstupu. Dalším ukazatelem je počet vad na milion příležitostí: počet naměřených vad * 1 000 000 / počet jednotek * počet možných chyb na jednotku. Tento vzorec lze použít i bez násobení 1 000 000, čím získá organizace pravděpodobnost výskytu vady. S násobením 1 000 000 lze snadno získat σ hodnotu (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 212-221).

DM-Analyzovat-IC

Fáze analyzovat se týká interpretace dat, hledání skutečných příčin a určení nejkritičtějších příčin (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 72–73). Svozilová (2011, s. 96) dodává, že se hledají příčiny, které mohou za rozdíl mezi aktuálním stavem a stavem, který byl stanoven v první fázi definování. Dále uvádí, že analýza dat pomůže odhalit opakující se problém i náhodný jev v procesu. Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s. 251) uvádí, že v rámci fáze analýzy se nejedná pouze o analýzu nasbíraných dat, ale i analýzu procesu do většího detailu, která organizaci pomůže lépe identifikovat problémové činnosti/faktory. Kombinace analýzy dat a procesu dává organizaci celkový obraz o možných příčinách.

V rámci fáze analyzovat se lze setkat s cyklem, který může probíhat dvěma způsoby. Prvním je stanovení hypotézy o případně příčině a pomocí analýzy dat a procesu její potvrzení či vyvrácení. Druhou možností je začít s analýzou a následně určit možné příčiny (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 250).

Pro lepší čitelnost a prezentaci výsledků fáze měření je vhodné využívat grafické znázornění sesbíraných dat. Základním typem, grafu je histogram ukazující rozložení hodnot souboru dat vzhledem ke střední hodnotě (Svozilová, 2011, s. 196), a tím lze určit normální či asymetrické rozdělení dat. Prvním z typů grafu je Paretův diagram, který se řídí pravidlem, že 80 % nesnází vzniká 20 % problémů. Data pro Paretovu analýzu musí být diskrétní (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 261). Je vhodný pro identifikaci nejvýznamnějších problémů a slouží k seřazení jednotlivých jevů. V rámci analýzy se zkoumá, jaký jev a jeho četnost má jak dopad. Na základě těchto informací může organizace vyhodnotit ty nejzávažnější a vědět, na které se v rámci projektu zaměřit (Svozilová, 2011, s. 158–159). Korelační diagram neboli Scatter plot určuje vazbu dvou jevů a pomáhá organizaci určit, zda je mezi jevy souvislost (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 74). Dalším typem je časový diagram, který se tvoří ze spojitých dat a ukazuje organizaci vývoj naměřených hodnot (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 262).

Další možnosti, jak identifikovat problémy a nalézt jejich příčiny jsou následující. Analýzy příčin a důsledků neboli Fish-

bone diagram složí k identifikaci potencionálních problémů. Jedná se o skupinovou metodu, které se účastní maximálně 6 členů. Nejprve je důležité definovat problém, stanovit hlavní kategorie a k nim hledat možné příčiny, poté odstranit ty nepodstatné a následně si potvrdit jejich skutečnost. Na nástroj Fish-bone diagram je vhodné i aplikovat metodu 5x Proč?, která fish-bone diagram doplní o hlubší zamyšlení nad danými příčinami a pomůže najít tzv. root causes (hlavní příčinu). U každé příčiny je položena otázka Proč a na ní navazuje sled celkem 5 otázek: Proč tomu tak je?. Tyto dvě metody využívají metod brainstormingu a skupinové diskuse (Svozilová, 2011, s. 160–163). Další možnosti jsou špagetové diagramy (viz výše).

Další částí fáze analýzy je hlubší zmapování a následná analýza procesu. V procesu se často vyskytují: špatně předané informace, přehlacení, zbytečné činnosti, opravy, kontroly a rozhodování. Pro lepší vyjasnění problému lze použít otázky:

- Jaké kategorie problému se rozlišují? Jak se od sebe liší?
- Je nějaké místo, kde je problém výraznější? Čím je toto místo specifické?
- Objevuje se problém v určitých časech, dnech? Je zde něco jiného než v ostatní dny?⁷
- Jaké faktory a proměnné se k problému pojí? (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 256–260)

Svozilová (2011, s. 97) uvádí, že jde-li organizaci o efektivitu procesu bude se více využívat nástrojů z metodiky Lean. Jedná se především o hledání úzkých míst, plýtvání, činností nepřidávající hodnotu a jejich následné odstranění. V rámci možností využití více nástrojů vidím největší výhodu propojení metodik Lean a Six Sigma.

Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s. 233) uvádějí, že proces v rámci Lean Six Sigma není jednoznačně posloupný, proto je možné se v rámci průběhu jednotlivých fází vracet zpět (i když plán byl

⁷Otázka se může často pojit s analýzou spojitých dat v rámci znázornění časového diagramu.

jiný) a tak změnit například i cíl projektu, na základě získaných informací. Svozilová (2011, s. 100) říká, že postup do fáze zlepšování je až po ověření příčiny problému.

DMA-Zlepšování-C

Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s. 269) uvádějí, že fáze zlepšování se týká generování nápadů na zlepšení a výběr správného řešení, které pomůže vyřešit problém organizace definovaný v první fázi a které se poté implementuje. Oproti tomu George, Rowlands a Kastle (2005, s. 75) dávají větší detail, že cílem fáze je odstranit případně eliminovat plýtvání, nedostatky a další, které se pojí VOC a příčinami z fáze analyzovat. Dále je potřeba zdokumentovat, případně přezkoumat best practices (nejlepší postupy), zvolit kritéria výběru řešení, vytvořit tzv. pilot (první otestování/vyzkoušení) a až poté vytvořit celkový postup implementace.

Mezi jednu z metod, kterou lze pro generování nápadů využít je brainstorming, v rámci kterého by měla být dodržena následující pravidla: jasná specifikace cíle/problému, naslouchání nápadů druhých, nápady ne nekomentují, nápady bez vnitřní cenzury a vytvořit atmosféru otevřenosti. Další metodou může být analýza best practices či expertní posudky (Pande, Neuman a Cavanagh, 2002, s. 269-275).

Když jsou nápady vytvořeny je potřeb je ohodnotit. George, Rowlands a Kastle (2005, s. 76) doporučují pro srovnání variant vytvořit PICK diagram hodnotící úsilí (obtížnost implementace) a očekávaný přínos. Diagram znázorňuje obrázek 14. Jednotlivé kvadranty lze rozdělit na čtyři kategorie z pohledu priorit: červená - implementovat, zelená - možná, fialová - výzva (je potřeba zvážit) a modrá - zrušit. Svozilová (2011, s. 102) dodává, že je potřeba zvážit i finanční stránku tj. náročnost z pohledu nákladů. Také upozorňuje, že při hodnocení by organizace neměla zapomínat na využívání speciálních nástrojů: analýza rizik, analýza důsledků, hodnocení zájmových skupin, návrhy měřících systémů a dalších metod pocházejících z projektového řízení a manažerského rozhodování.



Obrázek 14 - PICK diagram

Zdroj: George, Rowlands a Kastle (2005, s. 76)

Pro úspěšnou implementaci doporučují Pande, Neuman a Cavanagh (2002, s. 275–276) vytvoření podrobného plánu implementace včetně čerpání zdrojů. V rámci plánu by nemělo být zapomenuto na pilot (první otestování na malé části). Tento pilot dokáže odhalit předtím neobjevené problémy. Další důležitou součástí je předcházení případným problémům. Podle mého názoru by součástí plánování měla být i komunikační strategie, jelikož ne všichni zaměstnanci jsou na straně organizace v rámci zlepšování, jelikož pro někoho může být těžké přijmout změnu (change management).

Metoda, která může být také použita v rámci implementace zlepšení (odstranění/eliminaci plýtvání) se nazývá rychlé nastavení ve čtyřech krocích: přípravné práce se provádějí spolu s činnostmi přidávající hodnotu, odstranění častého nastavování/přenastavování, odstraňování čekání, odstranění věcí/činností narušující produktivitu (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 76).

DMAI-Kontrola

Poslední fází DMAIC je kontrola neboli řízení budoucího procesu, jejímž cílem je řízení vedoucí k udržení nově vytvořených postupů/zlepšení. Fáze je typická dokumentováním, vytvářením opatření, školení vlastníků procesu a uzavřením dokumentace projektu a měření (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 79–80).

Mezi nástroje vhodné pro měření je například regulační diagram, který využívá časových diagramů s regulačními mezi stanovenými v první fázi definování hlasem zákazníků (George, Rowlands a Kastle, 2005, s. 80).

PRAKTICKÁ ČÁST

3 OPTIMALIZACE SPRÁVY PROCESU VZDĚLÁVÁNÍ A ROZVOJE PRACOVNÍKŮ

Praktická část je zaměřena na optimalizaci správy procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků včetně adaptace nových pracovníků. Na základě teoretických poznatků bude optimalizace probíhat na základě metodiky Lean Six Sigma společnosti MAKRO Cash & Carry ČR. Prvním krokem je hrubé zmapování procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků, jelikož v současné době nejsou procesy zmapovány. Zmapování procesů a jejich posouzení pomůže organizaci rozdělit projekty na vhodné do Lean Six Sigma či jednodušší varianty v rámci cyklu PDCA. Cílem práce je vytvoření procesního schématu správy vzdělávání a rozvoje pracovníků, který vymezí jednoznačný postup a odpovědnosti pracovníků, čímž se zvýší i efektivita.

Pro praktickou část je využita analýza dokumentů, které se v rámci procesu používají. Dále jsou provedeny rozhovory s vlastníky procesu, jako hlavní zdroj informací o průběhu jednotlivých činností, případně operací a kroků a také jako zdroj informací případných problémů, které vidí sami pracovníci. Pozorování slouží jako doplňkový nástroj, který pomůže odhalit některé problémové oblasti, které si pracovníci ani neuvědomují. Metodika Lean Six Sigma se vyznačuje kombinováním kvalitativních i kvantitativních dat, které dokážou dotvořit celkový obraz procesu a jejich problémů.

3.1 Představení společnosti

MAKRO Cash & Carry ČR je součástí mezinárodní korporace METRO, která má hlavní sídlo (tzv. matku) v Německém Düsseldorfu. Společnost Makro je velkoobchod, který nabízí zboží pouze registrovaným zákazníkům na základě IČO/DIČ. Makro má v České republice 15 velkoobchodních jednotek (Storů) a Slovenská republika má další 4, pronajaté prostory ve 2 platformách a 2 centrály (ČR a SK). Centrála pro ČR slouží v rámci vzdělávání a rozvoje i jako centrála pro Slovenskou republiku (MAKRO Cash & Carry ČR, 2014, online).

Příloha 1 až příloha 3 obsahují organizační struktury. K nalezení je zde struktura Storů (Příloha 1) a hrubá organizační struktura centrály společnosti (příloha 2). Dále je zde uvedena organizační struktura HR oddělení s detailem na oddělení Expertize (Příloha 3), které se zaměřuje na správu vzdělávání v celé organizaci včetně Slovenské republiky (MAKRO Cash & Carry ČR, 2017, online). Training manager je zodpovědný za správu vzdělávání a rozvoje na Kampusu a Storech (Cash and Carry), čerpání budgetu a řízení týmu Expertize. Další pozicí je Training Advisor, který je zodpovědný za správu vzdělávání a rozvoje na Kampusu, Sales Force and Delivery. Training manager a Training advisor jsou zodpovědní za tvorbu metodiky vzdělávání a rozvoje pracovníků a tvorbu nových tréninků dle požadavků. Training coordinator je zaměřen na koordinaci naplánovaných tréninků, výuky anglického jazyka a zadávání dat o vzdělávání do SAP LSO. Trainer je zodpovědný za školení interních trenérů Storu. Trainee má ve svojí agendě řízení adaptací, správu vybraných tréninků, reporting a další pomocné práce (Vostalová, 2017).

Vzdělávání a rozvoj pracovníků probíhá jak z interních zdrojů, mezinárodních zdrojů, tak i za pomoci externích organizací. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je organizován z centrály společnosti, ale některé tréninky si organizují Story sami. Story⁸ si organizují zákonná školení (BOZP, PO, řidiči referenti a první pomoc, VZV, čerpací stanice apod.) a vybraná školení v rámci jejich vzdělávací cesty. Na Storu je za vzdělávání a rozvoj zodpovědná Personalistka a Interní trenéři Storu (2-3) dle oblasti zaměření (Vostalová, 2017).

V rámci vzdělávání a rozvoje jsou pro pracovníky vytvořeny vzdělávací cesty (specifické pro jednotlivé pozice), ty nabízejí vzdělávání v e-tréninkách a školeních v učebně. Vzdělávací cesta obsahuje dvě kategorie, vzdělávání a rozvoj (základní do šesti měsíců a rozvojové). Ukázkou vzdělávací cesty zobrazuje příloha 4. Vzdělávací cesta představuje standardní vzdělávání a rozvoj nabí-

⁸ Optimalizace správy procesu vzdělávání a rozvoje je zaměřena na školení spravovaná z centrály společnosti.

zené všem zaměstnancům. V rámci vzdělávání a rozvoje jsou schvalovány i individuální požadavky na vzdělávání a rozvoj (to se týká především účasti na otevřených kurzech). Další požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků pocházejí od tzv. matky (Vostalová, 2017).

3.2 Mapování procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků

Než bude započato mapování procesů a participace vlastníků procesů na projektu Lean Six Sigma budou pracovníci oddělení proškolení v základních pojmech metodiky Lean Six Sigma. Toto zaškolení mělo následující harmonogram:

- Rozdíl mezi Kaizen a Business process reengineering.
- Co je to procesní řízení? Procesní diagramy a základní elementy modelování.
- Základy Leanu (typy plýtvání, možnosti odstranění, činnosti value-add a non-value-add, proces PDCA).
- Základy Six Sigmy na úrovni Yellow Belt (DMAIC proces a definování milníků v rámci projektu, jak číst v diagramech).
- Následná diskuse.

Zaškolení bylo uskutečněno prostřednictvím workshopu uspořádaném na Kampusu společnosti a trvalo přibližně 2,5 hodiny včetně diskuse na téma Lean Six Sigma. Jako podklad sloužila teoretická část diplomové práce. Účastníci obdrželi část diplomové práce týkající se optimalizace procesů k dispozici.

Jak uvádí Töpfer (2008, s. 64-72) před započatím fáze DMAIC je vhodné se zaměřit na výběr projektu v rámci Lean Six Sigma. Jako první bude probíhat zmapování procesů správy vzdělávání a rozvoje ve společnosti MAKRO Cash & Carry ČR prostřednictvím nástroje SIPOC, který poskytne hrubý pohled na správu vzdělávání a rozvoje pracovníků (včetně adaptace). Mapování procesu poskytne první pohled na průběh procesu vzdělávání a rozvoje (včetně adaptace) a poté bude v rámci postupu DMAIC více specifikováno do většího detailu.

Mapování bude rozděleno na dvě části, přičemž první bude proces adaptace a poté proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, který tvoří komplexní náplň oddělení, proto bude rozdělen dle cyklu vzdělávání a rozvoje do fází: identifikace, plánování, realizace a vyhodnocení. Zmapování procesu vzdělávání a rozvoje bude probíhat pomocí rozhovoru s vlastníky procesu (pozice: Training manager, Training advisor, Training coordinator a Trainee).

Prvním zmapovaným procesem dle nástroje SIPOC je proces adaptace pracovníků, který byl vytvořen na základě rozhovoru 1 s Traineeem (příloha 5). Po vytvoření procesního schématu byl proces s Traineeem schválen a zobrazuje ho tabulka 5.

Dalším mapovaným procesem podle SIPOC je proces vzdělávání a rozvoje pracovníků, který bude rozdělen do jednotlivých fází pro lepší přehlednost. Identifikace vzdělávacích potřeb se týká Training managera a Training advisora. Na fázi plánování se podílí celý tým HR Expertize. Poté následuje samotný průběh vzdělávání a rozvoje. A jako poslední vyhodnocení, které realizuje Trainee. Jednotlivé fáze zobrazuje tabulka 6.

Dále jsou vytvořeny SIPOC diagramy dalších činností, které navazují na vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jedná se o reporting a technickou podporu. Proces byl zmapován na základě rozhovoru 2, jehož přepis zobrazuje příloha 5 a SIPOC diagram vyobrazuje tabulka 7.

Tabulka 5 - SIPOC procesu adaptace

Proces	Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Adaptace pracovníků	HRBP	Informace o "nováčkově" dostupné z tabulky nástupů	Tvorba adaptačního plánu	Adaptační plán Absolvování zákonných školení Přiřazení vzdělávací cesty	"Nováček" Nadřízený Store
			Schvalování (nařízený, "nováček", Store)		
			Dotvoření adaptačního plánu		
			Příprava podkladů pro nástup (přidělení školení, desky, balíček)		
			Den nástupu - předání informací		
			Přidělení vzdělávací cesty + specifických školení		
Společný den pro nováčky	HRBP Personalistky Storů CZ Personalistky Storů SK	Informace o nástupech v CZ Informace o nástupech v SK Předchozí "nováčci", kteří se nedostavili	Rezervace termínů a místa	Poskytnutí přehledu o organizaci Seznámení s aktuálními projekty dotýkající se organizace	"Nováček" Řečníci
			Nominace "nováčků" + Zajištění účinkujících		
			Pozvánky		
			Organizační zajištění průběhu Společného dne pro nováčky (občerstvení, obědy, materiály)		
			Zadání dat do SAP LSO		

Zdroj: Vostalová (2017)

Tabulka 6 - SIPOC procesu vzdělávání a rozvoje

Proces Vzdělávání a rozvoje

Proces	Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Identifikace vzdělávacích potřeb	Story Kampus Board Germany	Potřeby Storů, Kampusu CZ i SK		Rozhodnutí o tendrování a vývoji vzdělávání a rozvoje s hrubými tématy	Zaměstnanec
			Mapování požadavků		
			Ověření požadavků		
			Komprimace požadavků		
			Vyhodnocení požadavků		
Plánování vzdělávání a rozvoje	Interní trenér Externí organizace	Vzdělávání a rozvoj s hrubými tématy		Metodicky i obsahově vytvořený trénink	HR Zaměstnanec
			Rozpracování do detailu		
			Tendrování		
			Smluvní proces		
			Koordinace vývoje		
			Pilot		
			Úpravy dle Zpětné vazby		
			Domluvení termínů, místa..		
			Koordinace z pohledu organizačního zajištění		
Tvorba a příprava materiálů					

Realizace vzdělávání a rozvoje	Interní trenér	Metodicky i obsahově vytvořený trénink vč. Harmonogramu	Příchod účastníků	Účastník odchází s novými znalostmi, dovednostmi a novými vzory, které může uplatnit v rámci své pracovní pozice	Účastník aktivity
			Vzdělávání a rozvoj		
			Uzpůsobení potřebám skupiny		
			Oběd		
			Vzdělávání a rozvoj		
			Vyplnění prezenční listiny a zpětné vazby		
Vyhodnocení vzdělávání a rozvoje	Lektor	Vyplněná zpětná vazba	Obdržení vyplněné zpětné vazby	Ohodnocení tréninku Ohodnocení lektora	Lektor Training advisor Training manager
			Zaznamenání přijetí		
			Vyhodnocení		
			a) archivace		
			b) kopírování		
			b) odeslání lektorovi		
			Informování o výsledcích		

Zdroj: Vostalová (2017)

Tabulka 7 - SIPOC dalších činností

Další činnosti souvisejí/navazující na vzdělávání a rozvoj pracovníků

Proces	Dodavatel	Vstup	Proces	Výstup	Zákazník
Reporting	Tréninkové oddělení	Prezenční listiny zadávané v SAP LSO/Content+	Požadavek na report	Report o absolvování Report o tom, kdo má ještě absolvovat	Osoba zodpovědná za trénink Training advisor Training manager Training coordinator
			Stažení reportu ze systému		
			Úprava dle požadavků		
			Odeslání zákazníkovi		
Technická podpora	MCC DE	Nefunkční systém	Informace o nefunkčnosti	Navrácení do stavu fungování	Personalistka Všichni pracovníci
			Návrh řešení bez mezinárodní podpory		
			nefungeli: Založení mezinárodního ticketu		
			Předání řešení		
			Otestování		
			Uzavření ticketu		
Tendering	Externí organizace	Rozpracovaný detail tréninku	Oslovení možných účastníků	Vybraný externí lektor	HR Expertize (Training and development)
			Schůzka + prezentace		
			Výběr vhodných		
			Ochutnávka tréninku vč. Seznámení s lektorem		

			Finální rozhodnutí		
Schvalování smlouvy s novým dodavatelem	Externí organizace Právní oddělení	Návrh smlouvy od externí organizace	Nahrání návrhu smlouvy do interního systému	Schválená a podepsaná smlouva	Externí organizace HR Expertize (Training and development)
			Připomínkování smlouvy		
			Schválení či upravení smlouvy Externí organizací		
			Nahrávání upravené smlouvy do systému k finálnímu schválení		
Výuka Angličtiny	Jazyková agentura	Požadavky na výuku Angličtiny	Požadavek o výuku	Přidělení zájemce k lektorovi či skupině	Zájemce (zaměstnanec)
			Schválení studia		
			Kooperace s agenturou		
			Testování		
			Přidělení lektora		
Fakturace	Externí organizace	Přijatá faktura	Zpracování faktury	Zaplacená faktura	Externí organizace
			Předání faktury na účtárnu		
			Zaplacení faktury		

Zdroj: Vostalová (2017)

3.3 DMAIC vzdělávání a rozvoje pracovníků

DMAIC adaptace

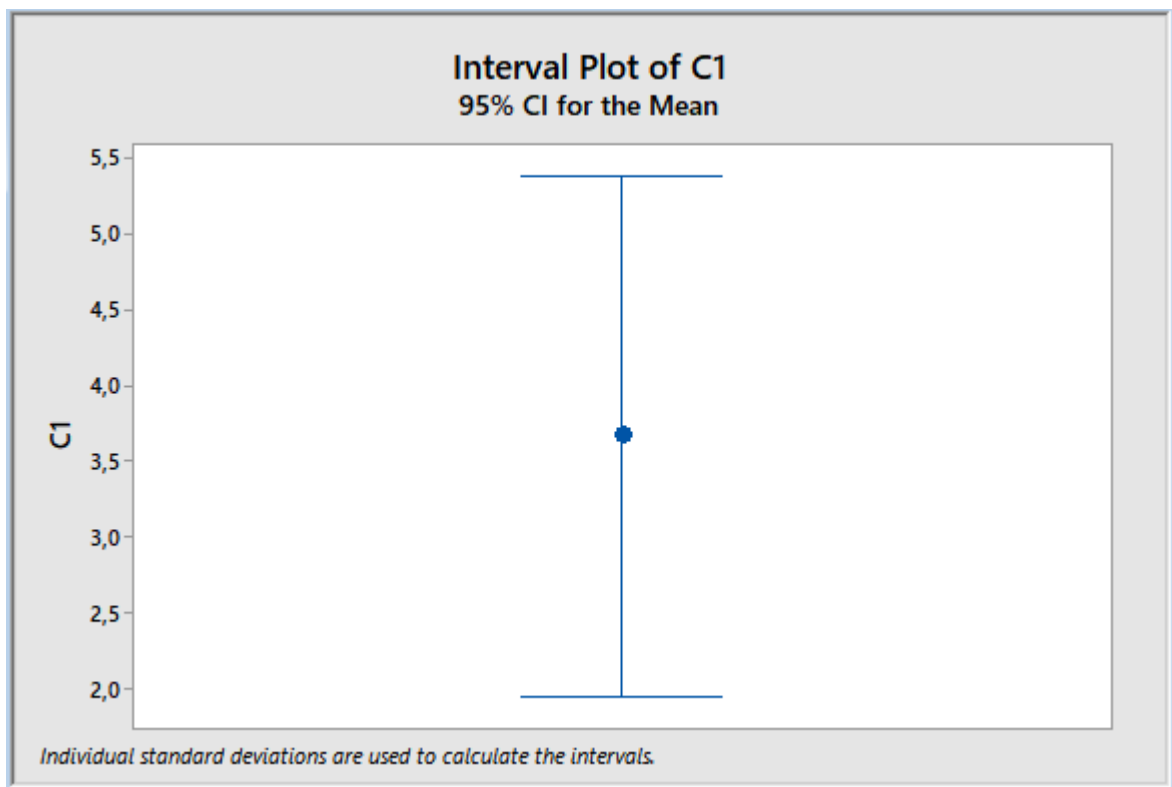
Prvním krokem ve fázi definování je zmapování procesu do většího detailu, přičemž analýza SIPOC (tabulka 5) a rozhovor s vlastníkem procesu slouží jako základní podklad pro určení zařazení či nezařazení do projektu Lean Six Sigma⁹.

Na základě rozhovoru 1 bylo vytvořeno více podrobné schéma, které zobrazuje příloha 8 a opět bylo Traineeem schváleno. V rámci rozhovoru 1 s Traineeem (příloha 5) byly vyřčeny dvě problémové oblasti, a to získávání kontaktů na Obchodní zástupce a odmítnutí činností na Storu, které prodlužuje proces plánování adaptace.

Dalším krokem v rámci fáze definování je získání informací od zákazníků (VOC), který organizaci pomůže definovat CTQ. Proces adaptace má tři zákazníky: „nováčka“, nadřízeného a store. Na základě podrobnějšího procesního schématu byly definovány otázky, které se zákazníků týkají. Kritické faktory úspěchu byly stanoveny do následujících částí: kdy odeslat nadřízenému adaptační plán, kdy kontaktovat „nováčka“, kdy kontaktovat store a specificky Manažery Obchodního týmu z důvodu problémové oblasti podle Traineeho. Další otázky se týkají formy adaptačního plánu (způsobu informovanosti). Na serveru www.monkeysurvey.com jsou vytvořeny tři dotazníky pro jednotlivé zákazníky. Dotazníky zobrazuje příloha 10. Na vyplnění dotazníku mají pracovníci 7 dní a byli požádáni o vyplnění e-mailovou komunikací, kterou zobrazuje příloha 11. Dále byla provedena analýza stížností zákazníků a bylo zjištěno, že nejvíce se stěžují právě Manažeri obchodních týmů s přetížením Obchodních zástupců v rámci spolujízd. Z pohledu Storů bylo zjištěno, že pickování na jednotlivých storech může být plánováno pouze na vybrané směny (ranní, odpolední, noční) a ostatní jsou declinovány v Outlooku a je nutné je přeplánovat.

⁹ Detailní procesní schémata budou vytvořena pro všechny procesy v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že Story, SFM i nadřízení chtějí odesílat informace o adaptacích 3,5 týdne před, jak je znázorněno na grafu 1.



Graf 1 - Hlas zákazníků

Zdroj: Vostalová (2017)

Posledním krokem fáze definování je stanovení Project chartu, který se v průběhu cyklu DMAIC může upravovat na základě zjištěných informací. Tabulka 8 vyobrazuje aktualizovaný Project chart po všech úpravách v rámci cyklu DMAIC.

Tabulka 8- Project chart procesu adaptace

Project chart - Adaptace
Identifikace problému
Schvalování událostí Neorganizovat skříní, kde se nacházejí dárky pro „nováčky“
Stanovení cíle
Nastavení schvalování, které bude dle potřeb zákazníků s cílem snížit počty declinu a urgování. Organizace pracovního prostředí (skříní) dle metody 5S
Projektová omezení
Netýká se procesu výběru a náboru nováčků. Netýká se změny obsahu adaptačního plánu. Netýká se ostatních skříní, kde se nenachází dárky pro „nováčky“
Směrnice týmu
Vostalová Lucie 0,25 Trainee 0,15
Členové týmu
Lucie Vostalová Trainee
Předběžný projektový plán
Červen - definování Červenec - měření a analýza Červenec - návrhy řešení Červenec/Srpen - implementace Srpen - navržení kontrolních bodů Říjen - fáze kontrolování

Zdroj: Vostalová (2017)

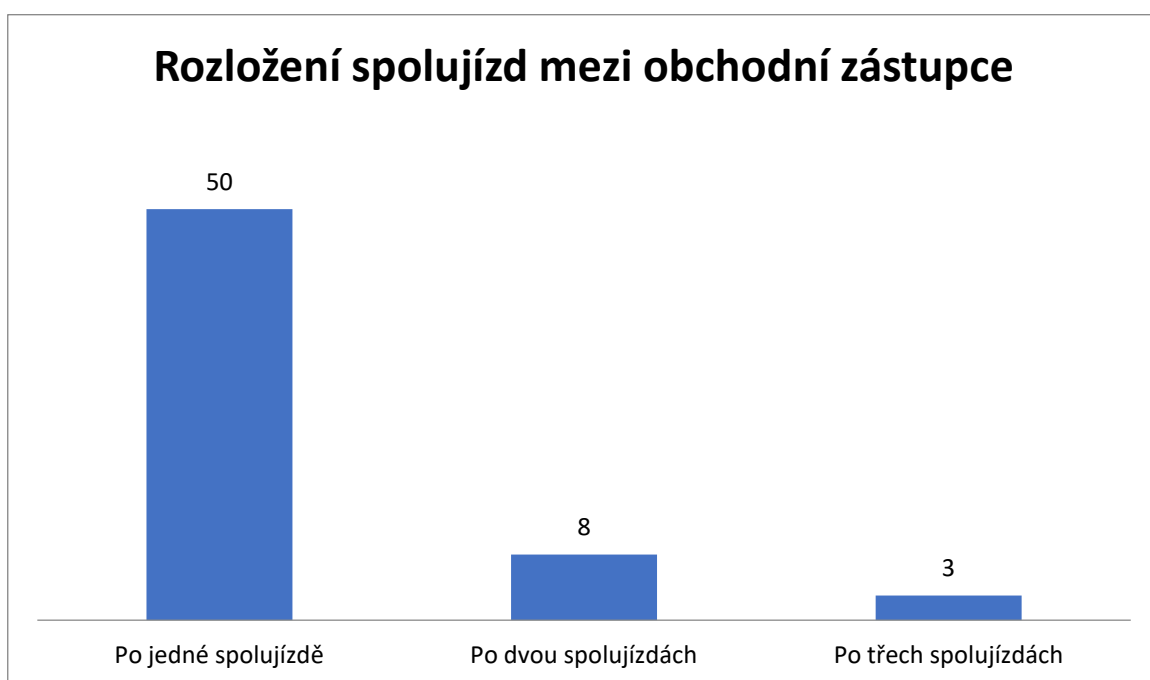
Dalším krokem je měření procesu adaptace a jeho následná analýza. Měření probíhalo pozorováním vlastníka procesu při práci a analýzou dat.

Příloha 9 zobrazuje dokumenty, které Trainee využívá v rámci procesu. Jedná se o tabulku nástupů (zdroj informací o nástupech a organizačních změnách), vzor adaptačního plánu, přehled spolujízd s Obchodním zástupcem, přehled rozložení činností dle Storu a vzory e-mailové komunikace na Story, SFM a nadřizené.

Po rozhovoru proběhla analýza dokumentů. Přehled spolujízd je tvořen od března 2017 (předtím jejich evidence neprobíhala). Od března do července 2017 proběhlo 75 spolujízd a na spolujízdách se podílelo celkem 61 různých obchodních zástupů, počty spolujízd jednotlivých Obchodních zástupců znázorňuje graf 2. Což si protiřečí se stížnostmi Manažerů obchodních týmů, kteří se stěžují, že

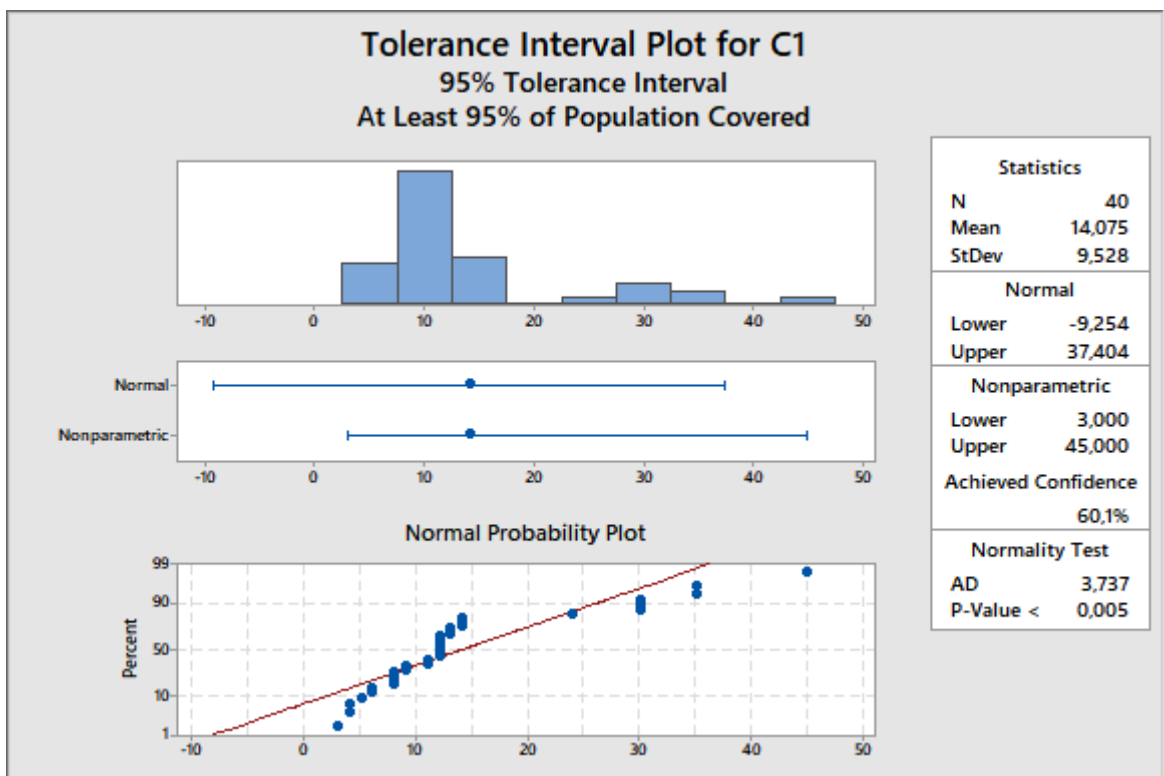
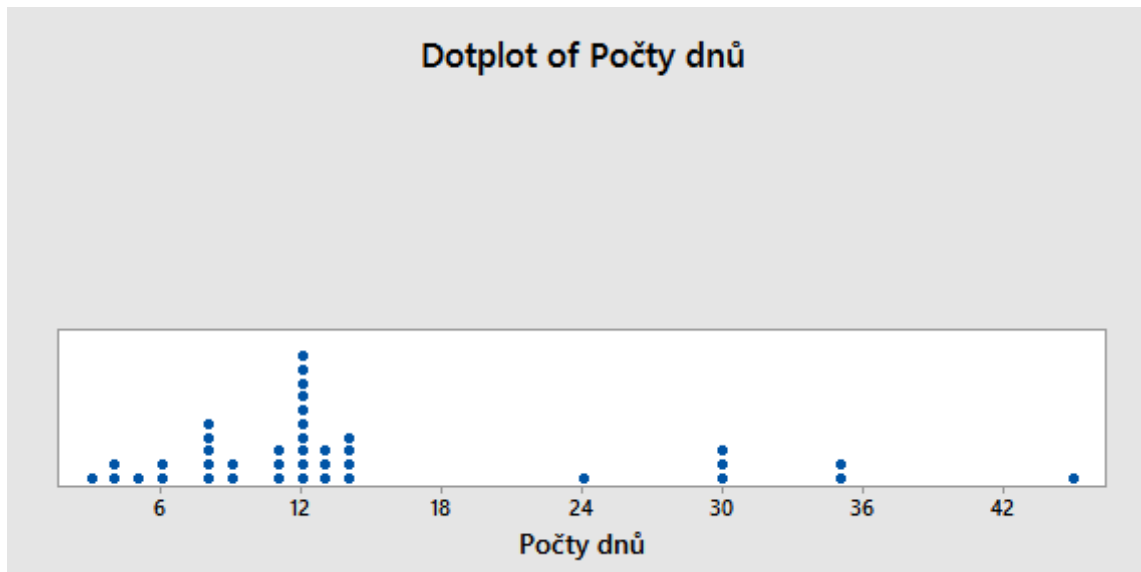
dobří obchodní zástupci mají 2-3 spolujízdy za měsíc. Jelikož data o rozložení činností na Storech nejsou úplná a jejich doplnění by zabralo více času než přínosu. Další by se mělo týkat měření počtu declinů událostí se zaměřením na činnosti na Storu a zvláště činnosti týkající se spolujízdy s obchodním zástupcem, bohužel tyto data jsou průběžně Traineem mazána, takže nelze určit přesné číslo. To je důvod, proč nelze stanovit podíl vadných jednotek.

Další měření se týká doby odesílání informací o adaptacích na Story včetně Manažerům Obchodních týmů. Dalším měření se týkalo odesílání informací o adaptaci na Story, přesněji kolik dní před zahájením adaptace je informace odesílána. Jelikož adaptace trvá 2-3 týdny (běžně) je bráno v úvahu datum odeslání a první den adaptace na Storu. Rozložení počtu dnů odeslání adaptací zobrazuje graf 3, ze kterého je možné vyčíst, že nejčastěji jdou data odeslána 14 dní před začátkem adaptace „nováčka“. Což neodpovídá hlasu zákazníků, kteří preferují odesílání 24 dní před zahájením adaptace.



Graf 2 - Rozložení spolujízd mezi Obchodní zástupce

Zdroj: Vostalová (2017)



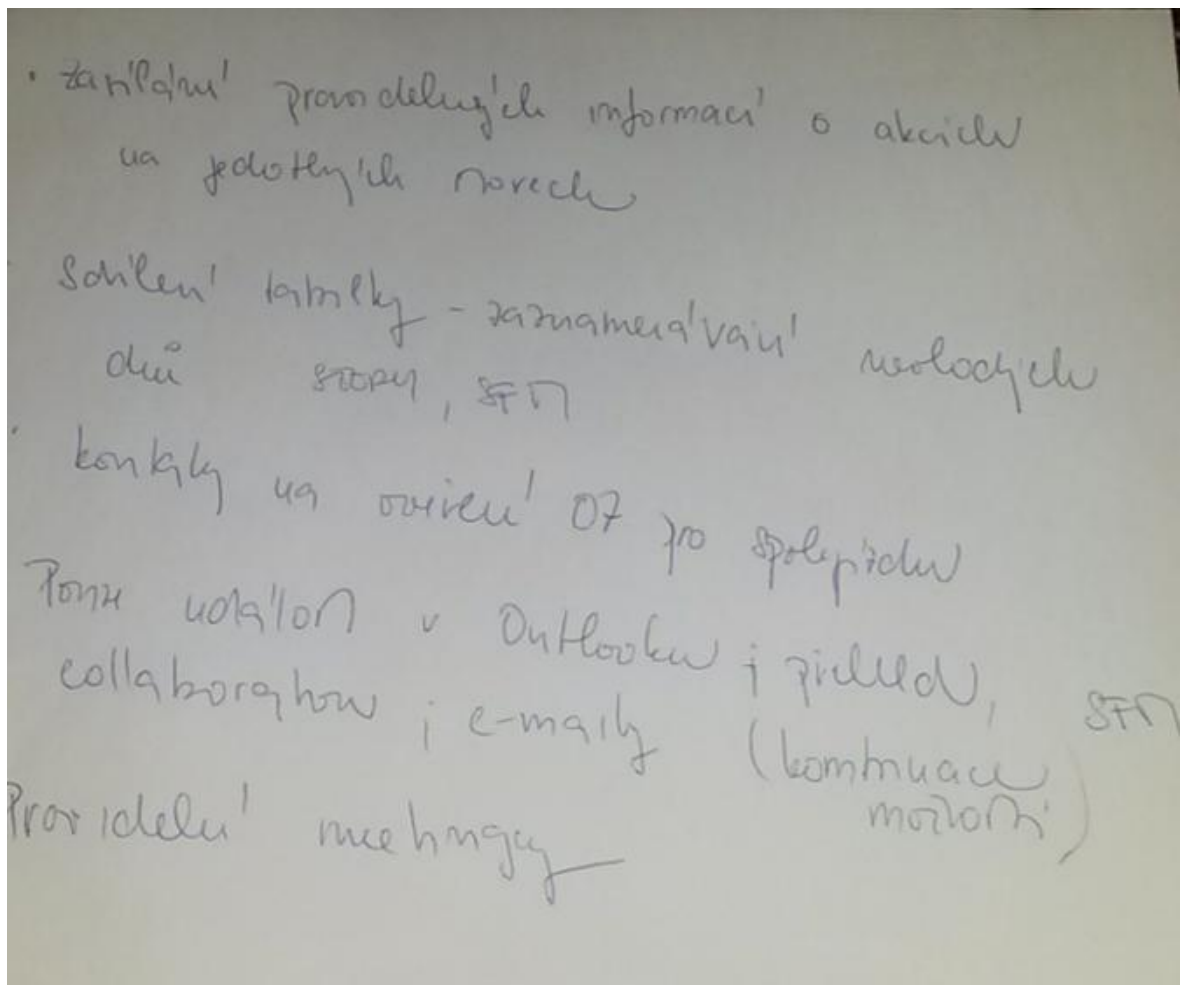
Graf 3 - Dny k začátku adaptace

Zdroj: Vostalová (2017)

Dalším krokem bylo pozorování pracovníka při celém procesu dle vytvořeného procesního schématu. Pozorováním byly zjištěny další neefektivní oblasti: uspořádání dárků ve skříňkách, které není zorganizováno a Trainee má otevřeno několik skříněk na různých místech. Dalším bodem ke zlepšení je, že Trainee dělá dárkové tašky dopředu, čímž tvoří zásobu (jeden z typů plývání), která zabírá místo. Během pozorování bylo provedeno měření a příprava jed-

noho dárkového balíčku Trainee v přepočtu zabrala celkem 2,5 minuty. Čekání na schválení adaptace nadřizným. Dalším problematickým moment je odeslání prvotní komunikace na story e-mailem o Informaci adaptace a následné odeslání události v Outlooku. Někteří, že zúčastněných komunikace odpovídají na e-mailovou komunikaci a někteří až na událost v Outlooku, která chodí ze speciálního e-mailového účtu, čímž vzniká roztržitost informací. Dále bylo zjištěno, že tabulka přehledu činností na storu je využívána pouze v případě velkého množství nástupů (větší jak 6), což podle mého názoru může být problém, pokud na poslední chvíli přibudou nástupy a všechny informace jsou pouze v Outlooku a neexistuje jasný přehled. Poté nastává zdlouhavější plánování adaptačního plánu dle událostí v Outlooku či vytištěných adaptačních plánů.

Předposlední fází je fáze zlepšování, které se zabývá hledáním řešení a jeho následnou implementací. Ve fázi definování a měření bylo vyřčeno několik problémových oblastí. Pro účely vyřešení sloužilo využití brainstormingu uspořádaného s traineem (vlastníkem procesu) a Training koordinátorem (zástup v případě nepřítomnosti Trainee). Na obrázku 15 je vložena fotka s návrhy. Poté se účastníci braininstormingu zamýšlely na reálnosti jednotlivých návrhů a byly vybrány ty vhodné varianty.



Obrázek 15 - Návrhy z brainstormingu

Zdroj: Vostalová (2017) a Training coordinator (2017)

Prvním problémem bylo uspořádání dárků ve skříňkách. Pro jeho zlepšení bude využit nástroj Leanu, a to 5S a vytvoření plánu uspořádání skříňek dle vizuálního managementu. Ve fázi plánování je hlavním problémem neuspořádanost v rámci skříní, kde se nacházejí věci pro „nováčky“ a další věci patřící HR. Přínosem bude jednoznačná organizace věcí ve skříňkách, která urychlí přípravu dárků a vytrídí se nepotřebné věci. S Traineem byl domluven den, kdy budou skřínky probrány, roztříděny a nově uspořádány. Po uspořádání bude vytvořeno pro organizaci vizuální schéma, které pomůže i ostatním pracovníkům. V prvním kroku byly probrány všechny skřínky a vyšlo najevo, že se zde nachází 2 skřínky obsahující již nepotřebné zpětné vazby a materiály z ročního hodnocení, které již měly být již archivovány. Dále zde byla spousta věcí ukrytých ve velkých krabicích, které zabírají místo. Fotodokumentace procesu 5S je k dispozici v příloze 12.

Druhým krokem je uspořádání dárků ve skříňkách, které by se soustředilo do levé poloviny skříně podle toho, v jakém pořadí jsou dárky umísťovány do tašky. Díky tomuto roztrídění vznikly 2 volné skříňky a jedna police, jelikož Traineeemu bylo doporučeno nedělat dárkové tašky dopředu, aby nevznikala zásoba. V rámci standardizace je vytvořeno schéma dle vizuálního managementu, které určuje uspořádání jednotlivých dárků a je k nahlédnutí na obrázku obrázek 16. Zatím v předběžné podobě, která bude postupem času doplněna o nové využití skříněk. Dle kontrolního měření přípravy dárkového balíčku pro „nováčka“ je nyní v přepočtu celkem 1,66 minut, čili zlepšení rychlosti procesu o 0,83 minuty. Navíc i ostatní pracovníci uvítaly uvolněný prostor ve skříňkách i popisky pro jejich lepší orientaci „Co kde je“.



Obrázek 16 - vizualizace uspořádání

Zdroj: Vostalová (2017)

Další problémovou oblastí je e-mailová komunikace na Story (decliny událostí), vynechání vyplnění tabulky přehledu činností na storu, získání kontaktu na obchodní zástupce.

V rámci komunikace bylo doporučeno odesílat přehledy pouze ze sdílené outlookové schránky z důvodu zachování integrity komunikace, navíc v případě nepřítomnosti Traineeho (pouze částečný úvazek) lepší přehled pro ostatní, kteří řeší nepředvídatelné události.

Dále bylo doporučeno vyplňovat přehled činností na Storu a sdílet ho i s ostatními na společném úložišti, aby i Story měly přehled o tom, kdo jim kam jde a mohou se podívat i na výhled do následujících měsíců a případně doplnit omezení, které se jejich Storu týkají (inventury, přestavby, zaučování nových kolegů na Storech, dovolené,..). Změny budou zavedeny od 1. 9. 2017, přičemž v rámci měsíce srpna 2017 jsou všechny osoby, kterých se to týká informovány o změnách v komunikaci v procesu adaptace. Tyto změny byly předtím schváleny HRBP pro Kampus, jako osoby zodpovědné za nastavování komunikace se Story a byly implementovány do příslušné procedury. Podle průzkumu, jak znázorňuje tabulka 9, současný způsob komunikace Storům z 50 % vyhovuje. Oproti tomu v Sales Force preferují zasílání pouze přehledu spolujízd. Ale z důvodu cíle snížit počty declinů bude používána i sdílená tabulka s přehledem.

Story:

▼ E-mail s přehledem pouze na Store managery + událost v Outlooku	16.67%
▼ E-mail (na všechny) + událost v Outlooku	50.00%
▼ Pouze událost v Outlooku	16.67%
▼ Sdílený přehled na Collaboration + událost v Outlooku	16.67%
▼ Pouze e-mail	0.00%
▼ Jiné	0.00%

Sales Force:

▼ Přehled spolujízd + událost v Outlooku	0.00%
▼ E-mail + přehled spolujízd + událost v Outlooku	0.00%
▼ Pouze událost v Outlooku	0.00%
▼ Sdílený přehled na Collaboration + událost v Outlooku	0.00%
▼ Pouze e-mail (přehled, co chodí na všechny)	0.00%
▼ Pouze přehled spolujízd	100.00%
▼ Jiné	0.00%

Tabulka 9 - Průzkum způsobu komunikace

Zdroj: Vostalová (2017)

Koubek (2015, s. 189–200) uvádí, že součástí adaptace pracovníků je i průběžné vyhodnocování. Tým HR Expertize je zodpovědný za celopodnikovou adaptaci (za sociální a na pracovní pozici poté nadřizený), z čehož vyplývá, že do tohoto procesu by mělo být zapracováno i vyhodnocení této části. Proto bych organizaci doporučila organizovat společný oběd a následnou kávu s „nováčky“, aby získala zpětnou vazbu příjemnějším způsobem (než například zasláním hodnotícího formuláře). Jedná se o spojení dvou aktivit, které by Trainee či Training coordinator stejně vykonali a jejich spojením dojde ke spojení příjemného s užitečným. Navíc díky získání zpětné vazby mohou být upozorněni na vylepšení.

Pro kontrolu úspěšnosti projektu je naplánovaný následující sled událostí pro kontrolu úspěšnosti projektu. Na konci měsíce listopadu 2017 bude provedeno kontrolní měření. Ukazatelem pro sledování zlepšení efektivnosti komunikace je počet declainů událostí v Outlooku, který bude měřen prostřednictvím speciálně vytvořené složky ve sdílené Outlookové adrese s názvem: Decliny událostí, která nebude pravidelně promazávána jako složka Adaptace. Na základě předchozí analýzy dat byly stanoveny následující hranice: 0-3 decliny (úspěch), 4-7 declinů (diskuse, co navrhuji upra-

vit), 8 a více (neúspěch, nutná změna systému). V případě, že se počet declinů nebude v přijatelné hranici budou kontaktovány osoby s největším množstvím declinů o požádání o názor, co by jim podle nich nejvíce pomohlo. Dalším naplánovaným měření je dodržování požadavků zákazník (CTQ) s ohledem na dodržování termínů odesílání komunikace, které se měří opět analýzou odchozí pošty z Outlooku.

DMAIC společného dne pro nováčky

Na základě rozhovoru 1 bylo vytvořeno více podrobné schéma, které zobrazuje příloha 8 a opět bylo Traineem schváleno. V rámci rozhovoru 1 s Traineem (příloha 5). Jelikož v rámci rozhovoru 1 s Traineem nebyly vyřčeny žádné problémové oblasti a proces nemá žádné aktivity, které by mohli být odstraněny (činnosti nepřidávající hodnotu) nebude tento proces zařazen do projektu Lean Six Sigma.

DMAIC vzdělávání a rozvoje pracovníků

Příloha 8 zobrazuje podrobné procesní schéma procesu vzdělávání a rozvoje. Na základě rozhovoru s Traineem (Příloha 5), Training koordinátorem (příloha 7) a Training advisorem (příloha 6). Bohužel Training manager odmítl 4x událost s rozhovorem, takže jeho názor nebude zahrnut do praktické části diplomové práce. Opět bylo vytvořeno podrobné procesní schéma, které zobrazuje Příloha 8. Schémata byla opět schválena.

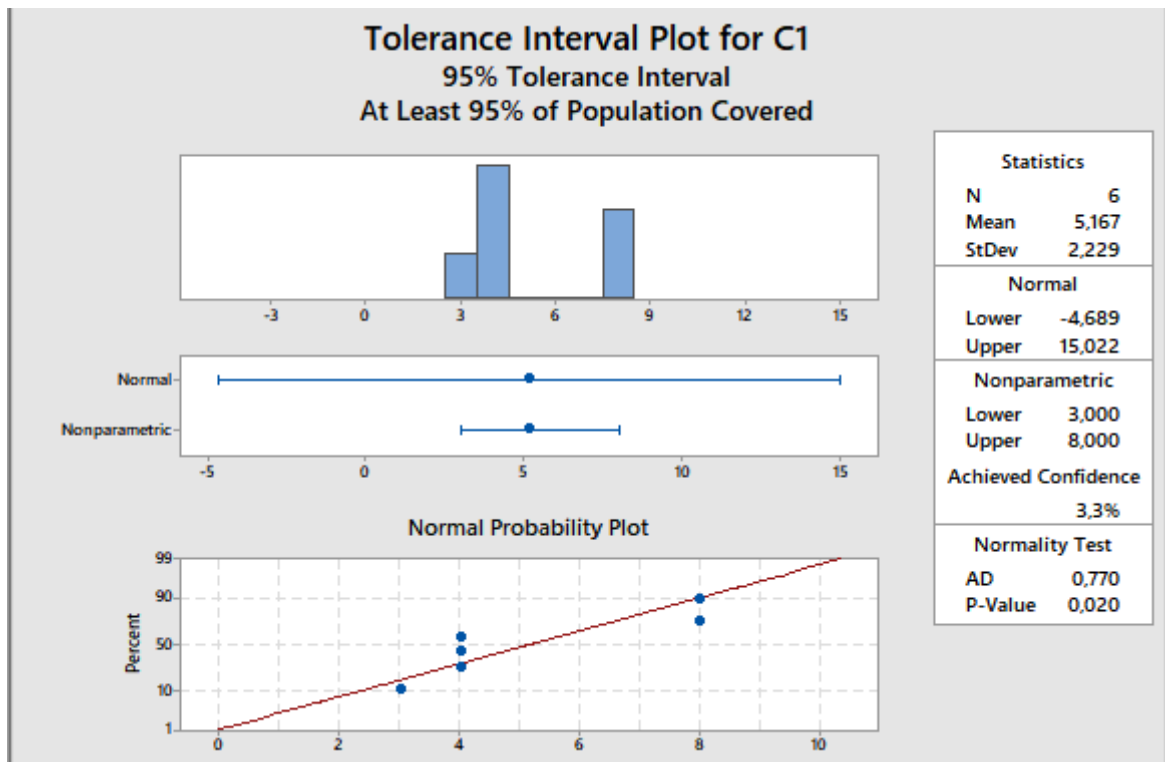
V rámci rozhovorů ohledně procesu vzdělávání a rozvoje byly vyřčeny následující problémové oblasti:

- nejednoznačnost v odpovědnosti za rezervaci místa vzdělávání a rozvoje,
- odmítnutí vzdělávání a rozvoje a následné hledání náhradníků,
- složitost hlášení požadavků na ubytování (e-mail s požadavkem a následná administrace),
- trojitá kontrola počtu účastníků (kontrola Training koordinátorem, Traing advisorem a na team meetingu),
- rušení tréninků pár týdnů před začátek (rušení ubytování, občerstvení, nadbytečná příprava materiálů),

- dvojí způsob zpracování zpětných vazeb (nekonzistentnost),
- zdlouhavost a náročnost procesu výběru nového dodavatele.

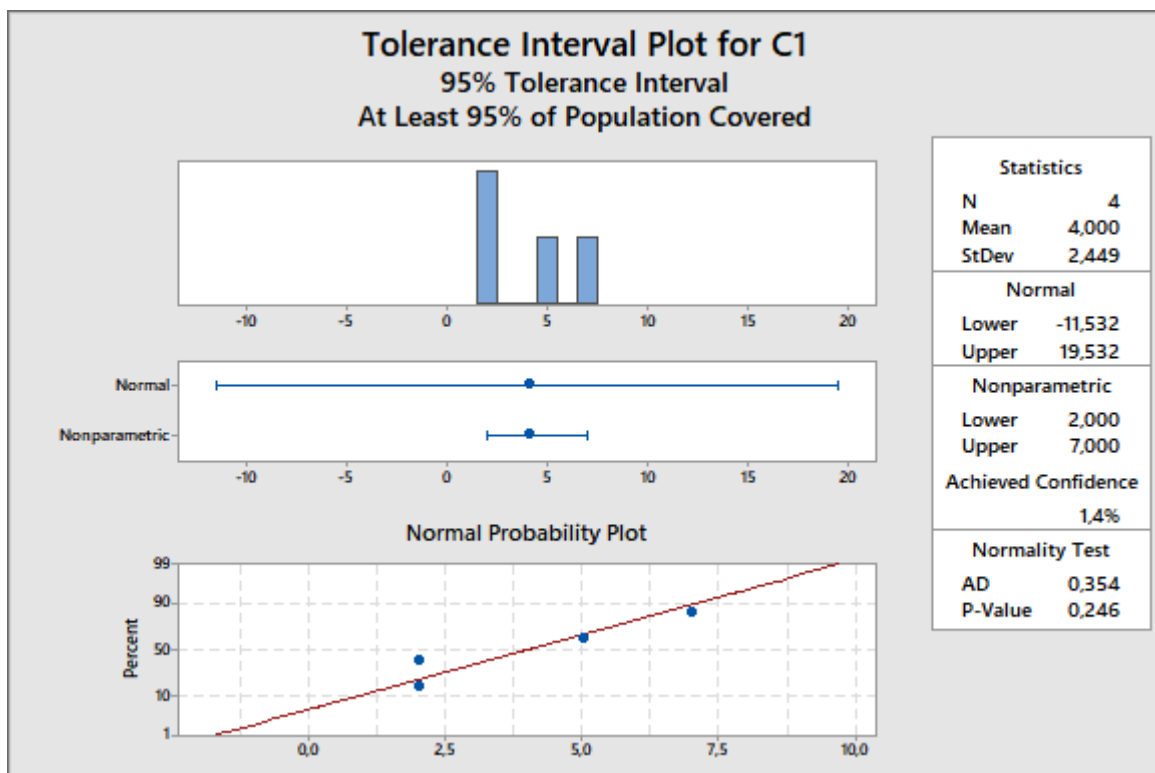
Další součástí je definování CTQ na základě hlasu zákazníků. Zákazníky jsou v rámci procesu vzdělávání a rozvoje: pracovníci, účastníci aktivity a externí dodavatelé. Pro zjištění hlasu zákazníků bude opět využito dotazníkové šetření prostřednictvím www.monkeysurvey.com. Otázky se budou týkat opět vhodné doby odeslání pozvánek, důvodů rušení účasti na aktivitě a jsou k dispozici v příloze 13. Dotazníkové šetření bylo cíleno na účastníky vzdělávání a rozvoje, které je organizována z Kampusu, čili pracovníci Kampusu a pracovníci na Storech od pozice Vedoucího směny. Dalším ze zákazníků, který byl kontaktován, jsou externí dodavatelé občerstvení, ohledně termínů objednávání. Ohledně externích dodavatelů tréninků jsou jasně stanovené možnosti objednávání a rušení tréninků. Posledním z externích zákazníků jsou hotely, se kterými je Training coordinator domluven, že objednávka může přijít i ten den i může být stejný den zrušena.

Z grafu 4 lze vyčíst, že ideální doba k odeslání pozvánky je 5 týdnů dopředu. Nejčastějším důvodem rušení tréninků je vlastní nemoc (45 %), důležitý meeting (36 %) a nemoc kolegy (naléhavá situace v týmu) (14 %). Na grafu 5 lze vidět, že pokud by měla být stanovena hranice pro poslední možnost odhlášení vzdělávací či rozvojové akce, měla by to být podle zákazníků doba 4 týdnů. Tato doba se bohužel neslučuje s některými podmínkami, které má organizace domluvené s dodavatelem poskytujícím vzdělávání a rozvoj ohledně rušení. Z grafu 6 lze vyčíst, že ideální doba na objednávku je nejpozději 4 dny před začátkem a všichni se shodují, že zrušení lze udělat nejpozději 1 den před konáním akce.



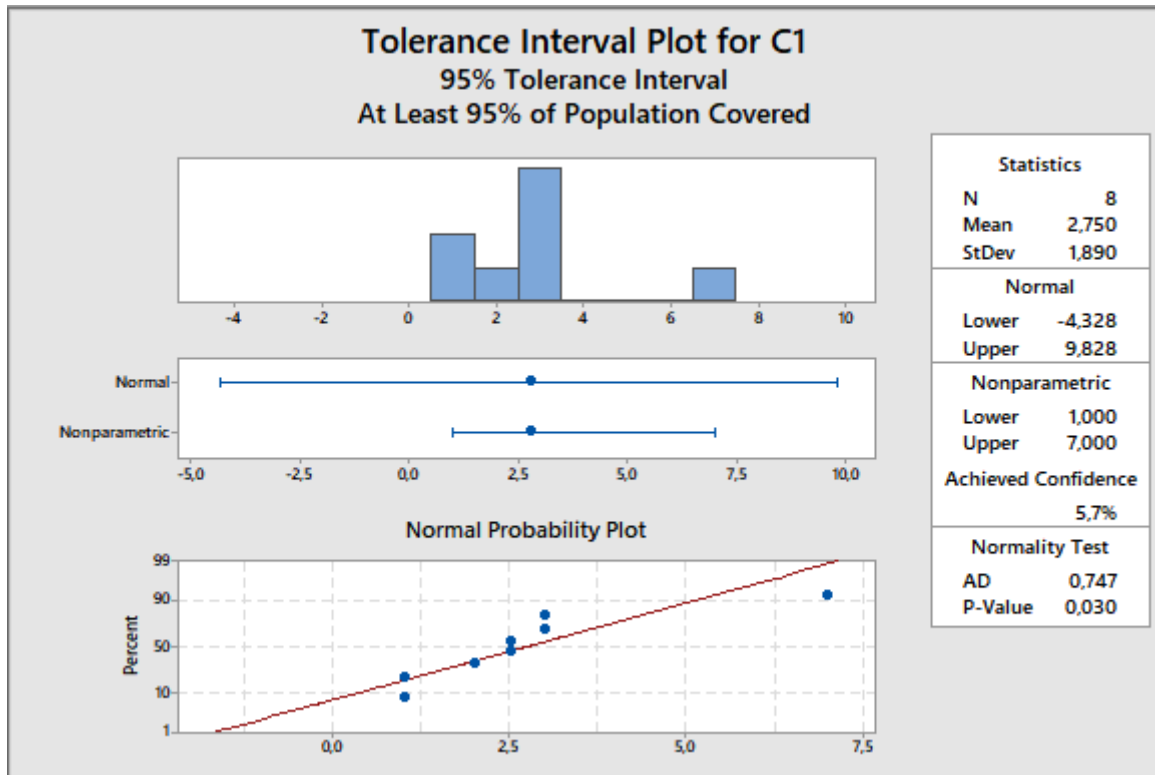
Graf 4 - Hlas zákazníků (pozvánky)

Zdroj: Vostalová (2017)



Graf 5 - Hlas zákazníků (decliny)

Zdroj: Vostalová (2017)



Graf 6 - Hlas zákazníků (občerstvení)

Zdroj: Vostalová (2017)

Tabulka 10 zobrazuje Project chart procesu vzdělávání a rozvoje v rámci projektu Lean Six Sigma a na základě zjištěných informací v následujících fázích DMAIC byla aktualizována.

Tabulka 10 - Project chart vzdělávání a rozvoje

Project chart - Vzdělávání a rozvoje
Identifikace problému
Počty declinů aktivit, nejednoznačnost odpovědností, hlášení ubytování.
Stanovení cíle
Snížení počtu declinů a lepší nastavení průběhu plánování vzdělávání a rozvoje z pohledu koordinace.
Projektová omezení
Z důvodu nedostatku času vynechání Training managera z procesu s tím, že o navrhovaných změnách bude informován.
Směrnice týmu - úvazky
Vostalová Lucie 0,25 Trainee 0,1 Training advisor 0,25 Training coordinator 0,25
Členové týmu
Lucie Vostalová Trainee Training advisor Training coordinator
Předběžný projektový plán
Červen - definování Červenec - měření a analýza Červenec - návrhy řešení Červenec-září - implementace + návrh systému kontroly Listopad - fáze kontrolování

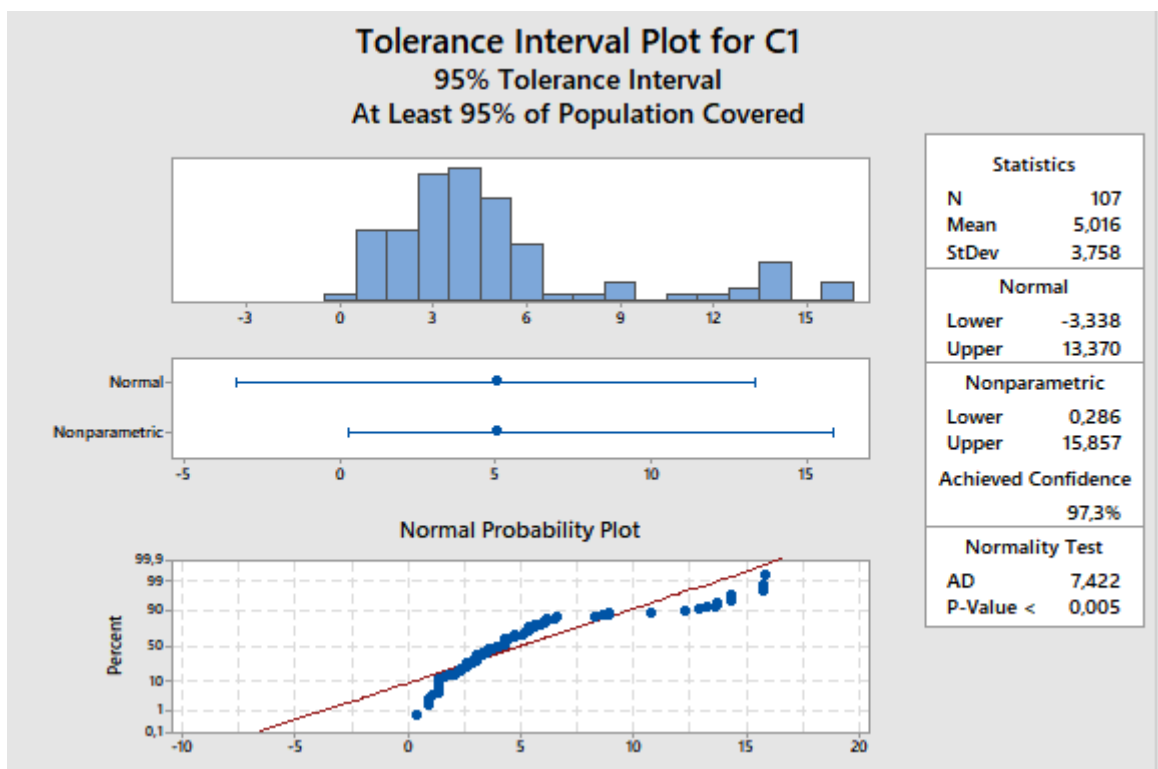
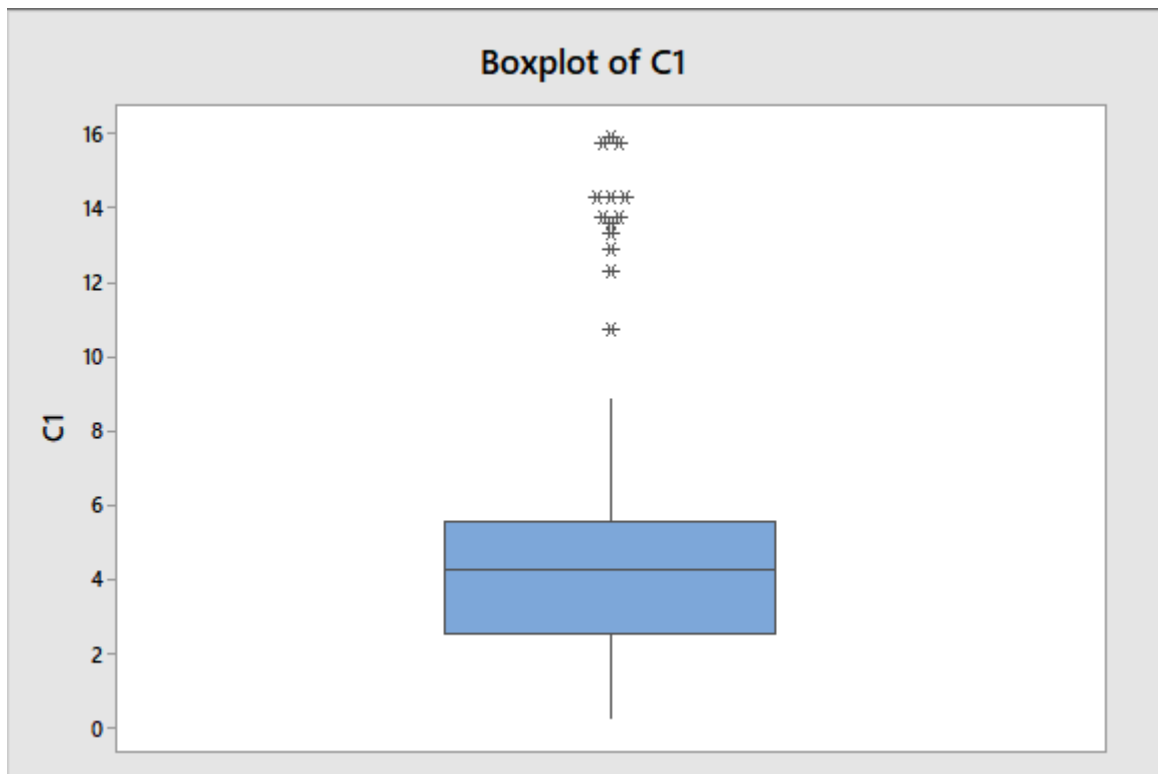
Zdroj: Vostalová (2017)

Dalším krokem je fáze měření, která proběhla na základě podkladů, které využívá Training coordinator a jejich náhled je zobrazen v příloze 14. Dále byl Training coordinator, Trainee pozorován při procesu koordinace. V rámci pozorování bylo zjištěno, že pro objednávání občerstvení se odesílá speciální e-mail s objednávkou a čeká se na odpověď s potvrzením. Dále bylo zjištěno, že pozvánka na aktivity chodí i kopii na nadřízené, které se dané aktivity neúčastní pouze pro přehled. Ohledně meetingu kontroly přijetí účastníků bylo zjištěno, že se probírají i aktivity, které jsou plně obsazené a tudíž u nich není žádný problém. Dále bylo zjištěno, že pokud se zpětná vazba odesílá zpět lektorovi, je

pouze naskenována a uložena elektronicky. Dále bylo zjištěno, že zpětné vazby se archivují 3 roky a poté jsou scartovány. Podle rozhovoru s Training advisorem bylo zjištěno, že je občas použijí, ale málo kdy (více se používá vyhodnocený souhrn).

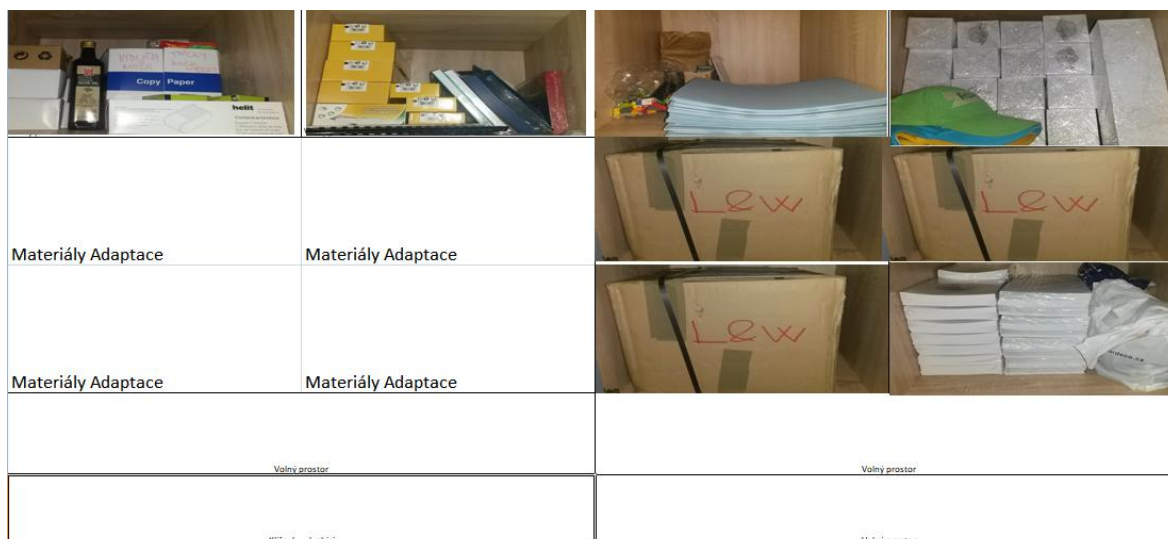
Dalším krokem byla analýza odesílání pozvánek na vzdělávací či rozvojové aktivity. Jako zdroj sloužila tabulka kontroly, kde jsou zaznamenané všechny akce související s odesíláním pozvánek. Jak lze vyčíst z grafu 7 směrodatná odchylka odesílání pozvánek je téměř 4 týdny, což je velký rozdíl. Oproti tomu ale odpovídá doba odesílání pozvánek. V rámci toho zjištění je potřeba snížit variabilitu.

V rámci úklidu dárků pro „nováčky“ byly uspořádány i další skřínky, kde se ukrývali materiály na tvorbu kroužkové vazby, materiály na interní tréninky a kancelářské potřeby. Tímto uspořádáním byla uvolněna další část skříní (celkem 4). Byly přeorganizovány již vytištěné tréninkové materiály na jedno místo, jelikož předtím byly roztržštěny na 3 různých místech a v různých skříních. K těmto materiálům byly přidány i doplňkové potřeby pro tréninky (fixy, poznámkové bloky a další). Opět je vytvořeno vizuální schéma zobrazující uspořádání, které zobrazuje obrázek 17.



Graf 7 - Měření odesílání pozvánek

Zdroj: Vostalová (2017)



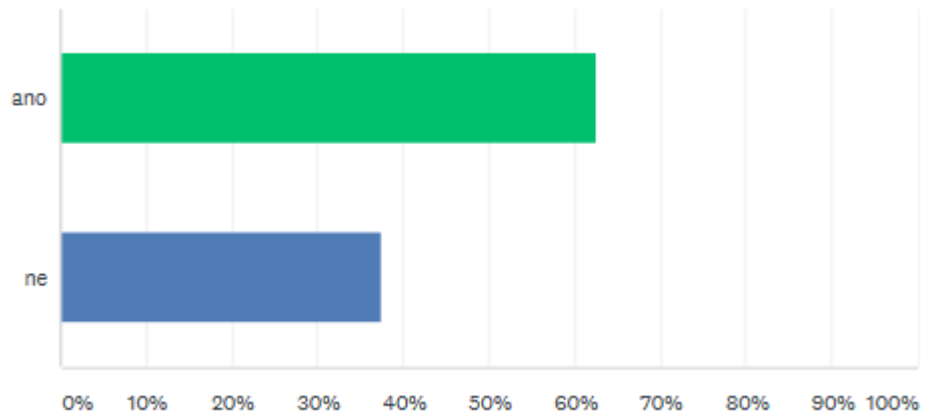
Obrázek 17 - 5S tréninových materiálů

Zdroj: Vostalová (2017)

V rámci zlepšování procesu koordinace byl v rámci nominační tabulky vytvořen nový sloupec, kam si nominování účastníci vzdělávání a rozvoje budou přímo zapisovat požadavek na ubytování (od-do). Tím, že ubytování bude zapsáno přímo v tabulce, bude Training coordinator ušetřen tisknutí nominačních tabulek a připisováním požadavků. Tímto se urychlí proces, jelikož pracovníci nebudou psát dodatečné e-maily, které velice tento proces zdržovali a jejichž zpracování nepřidávalo hodnotu. Po objednání Training coordinator uzamkne buňky, aby se předešlo nepříjemnostem.

Další zlepšení se týká objednávání občerstvení, na které se píše speciální e-mail s objednávkou. V rámci procesu navrhuji odesílat pozvánku přímo vedoucím jídelen, s tím, že v pozvánce mají již napsaný počet účastníků a mohou sledovat změny v počtu. Objednávka na občerstvení obsahuje stále stejné požadavky (dopolední občerstvení (ovoce, káva, čaj a bagetky), navýšení obědů, odpolední občerstvení (sladké). V rámci vhodnosti objednávek byl rozeslán e-mail, jestli vedoucí jídelen na jednotlivých storech souhlasí s touto formou objednávání a jak je vidět v grafu 8, byl vyjádřen souhlas z 60 % (většina), čímž má i organizace podklad pro souhlas. Jelikož existuje tabulka, kde je přehled jednotlivých tréninků, bylo by vhodné mít tuto tabulku také sdílenou s jídelnou, aby měla přehled, kolik jí toho čeká a mohla se na to lépe připravit. Jelikož jídelny nejsou součástí organizace MAKRO, doporučuji tabulku sdílet prostřednictvím Google drive, kde lze také nastavit

přístup pouze vybraným osobám, navíc lze zde nastavit nemožnost upravovat dokument. Tabulka určitě i poslouží Personalistkám, Store Managerům a Floor Managerům o tom, jaké školení probíhají na jejich Storu. Případně mohou pomoci se zajištěním náhradníků.



Graf 8 - Průzkum způsobu objednávání občerstvení

Zdroj: Vostalová (2017)

Ohledně nejednoznačnosti rezervace místností byla tato zodpovědnost jasně přidělena Training Advisorovi a Training Managerovi, kteří domlouvají přímo termíny konání vzdělávání a rozvoje. Dále bylo doporučeno, aby Training Advisor a Training Manager zapisovali přímo nové termíny do tabulky Kontrola, aby nezahlcovali Training coordinators další e-mailovou komunikací. Nově připsané termíny budou označovány červeným podbarvením buňek, aby Training coordinator věděl, že jde zde o něco nového a nepřehlédl aktivitu.

Poslední problémovou oblastí, kterou je potřeba zlepšit je počet declinů, hledání náhradníků s čímž souvisí i neustálá kontrola stavu. Jelikož pozvánka z Outlooku chodila v kopii i na nadřízené, bylo velmi složité zjistit, kdo z povinných účastníků přijal událost. Training coordinatorovi bylo doporučeno odesílat nadřízeným pouze e-mail s informací, kdo se kdy účastní. Tím bude jednodušší zjistit stav přijetí pozvánky. Navíc v rámci nominační tabulky byla u každého tréninku vytvořena 3 místa, která slouží pro náhradníky, čímž se zajistí jednodušší hledání náhradníků. Náhradníkům bude informací o účasti či neúčasti odeslána nejpozději 4 týdny před začátkem tréninku. Do tabulky kontrola, které slouží ke koordinaci byl také přidán sloupec, do kterého se bude přidávat stav podle počtu potvrzených účastí. Tím se i urychlí průběh mee-

tingu, jehož součástí je i výhled vzdělávacích a rozvojových aktivit z pohledu naplněnosti, problémů realizace apod. Tímto krokem bude se urychlí kontrola a meeting se bude moct věnovat pouze aktivitám, které jsou problémové.

V rámci průběhu vyhodnocování zpětných vazeb bylo doporučeno, aby lektor (externí) zpětné vazby naskenoval a odeslal přímo Traineeemu a Training advisorovi či Training Managerovi. Tím se ušetří čas i místo, jelikož všechny zpětné vazby budou vyhodnoceny a následně uloženy na sdíleném disku dostupném celému týmu. Jelikož jsou po 3 letech zpětné vazby scartovány (další časově náročná práce nepřidávající hodnotu). Navíc se celý proces sjednotí.

Poslední fází procesu DMAIC je kontrola, neboli nastavení kontrolního měření. Jelikož v současné době nejsou data k dispozici byly navrhnutý následující kontrolní body, které se budou týkat sledování počtu e-mailů s dodatečnou objednávkou ubytování (nebo počet změn odeslaný do hotelu), doba věnovaná kontrole aktivity na společném meetingu, rychlost hledání náhradníka po zavedení náhradníků na vzdělávání a rozvoj a jako poslední počet zrušených vzdělávacích a rozvojových aktiv v důsledku nedostatků účastníků.

DMAIC dalších činností tréninkového oddělení

Na základě rozhovorů bylo zjištěno, že proces, na který je potřeba se zaměřit, se týká procesu výuky Anglického jazyka. Dle rozhovoru s Training koordinátorem (příloha 7).

Podle mého názoru tento projekt nespadá do projektu Lean Six Sigma, ale jedná se o nastavení pravidel výuky Anglického jazyka, které má velké mezery. Dle rozhovoru bych doporučila doplnit pravidla do SOP procedury. Mělo by se jednat o pravidla nastavující změny a způsob jejich ohlašování.

Dále by bylo vhodné nastavit proces vyhodnocování výuky. Podle mého názoru by se na předání výsledků hodnocení měla více podílet agentura, jelikož jí je za služby výuky placeno. Training koordinátorovi bylo doporučeno domluvit se s agenturou, aby výsledky odeslala přímo nadřízeným v kopii: Nadřízený a Head of oddělení. V Outlooku se dá nastavit, aby odpovědi ohledně pokračování výuky chodili na přednastavenou e-mailovou adresu. Tento krok by ušetřil spoustu práce s tříděním a tvorbou e-mailové komunika-

ce. To tabulky, kde je přehled výuky by stačilo přidat dva sloupce, ve kterých by byla informace o Nadřízeném a Head of oddělení. Celkový přehled hodnocení výuky by byl poté odeslán HRBP, Training coordinatorovi a Training managerovi pro případné posouzení v rámci schvalování prodloužení výuky.

Dalším procesem, který je potřeba vyřešit je proces reportingu, kdy jsou reporty ze systému ručně upravovány, což je činnost nepřidávající hodnotu. Bohužel tato činnost je limitována možnostmi využívaného systému SAP LSO, který je speciálně vytvořen pro účely organizace a jeho funkce nejsou dopracované či nefungují podle očekávání. Trainee mu bylo doporučeno sepsat funkce, které by ulehčili reporting, a aby byly předány na centrálu společnosti („matku“) v Düsseldorfu. Ostatní procesy buď nespádají do celé kompetence tréninkového oddělení či proces neobsahuje činnosti nepřidávající hodnotu či zde není plýtvání.

Shrnutí

Cílem praktické části diplomové práce bylo vytvoření procesního schématu správy vzdělávání a rozvoje pracovníků, který vymezí jednoznačný postup a odpovědnosti pracovníků, čímž se zvýší i efektivita. Všechny procesní mapy vytvořené v programu ARIS jsou k dispozici v příloze 15 již po úpravách, které vznikly v rámci projektu Lean Six Sigma. V rámci procesních schémat je jednoznačně popsán postup jednotlivých činností, jsou zde znázorněny návaznosti na jednotlivé pozice a systémy/podklady potřebné pro jednotlivé kroky.

Organizaci bych doporučila vytvoření (zmapování) procesů například společností, které pomůže stávajícím pracovníkům i „nováčkům“ v lepší orientaci a pochopení návaznosti činností a celých procesů. Navíc při odchodu klíčového pracovníka z vybrané pozice zaručí nezmizení celého know-how. Díky vytvoření procesních schémat je pro vlastníky procesu mnohem jednodušší si uvědomit plýtvání či opakování kroků, a tím dochází k zefektivnění celého procesu. Navíc program ARIS nabízí i možnost nadefinování požadavků, termínů, které poté mohou složit jako SOP procedura, které je k dispozici u jednotlivých procesů a nemusí být uložena na sdíleném úložišti, kde je celkem složité najít hledanou proceduru.

3.4 Navrhovaná doporučení pro následující projekty Lean Six Sigma

Na základě rozhovoru s Training advisorem (příloha 6) vyplynulo, že velmi problémovým procesem je faktura, který skrývá spoustu problémů. Bohužel problém faktura se týká především Finančního oddělení, což není předmětem vzdělávání a rozvoje. Jelikož problém pravděpodobně nastává v systému, bylo by vhodné do projektového týmu zařadit experta na finanční SAP, který by pomohl definovat možnosti systému, případné možné úpravy, které by mohly proces usnadnit. Tato oblast se dotýká každého oddělení a podle náhodného rozhovoru s dalšími odděleními bylo zjištěno, že tento problém se týká všech oddělení. Jedná se opravdu o klíčový proces, který pomůže zvýšit spokojenost interních zákazníků uvnitř organizace a samozřejmě i spokojenost externích dodavatelů, kteří budou mít faktury zaplacené včas. Jak vyplynulo z rozhovoru pozdní splacení faktur vede ke zhoršování vztahů. Což může mít negativní dopad na speciální podmínky, které má MAKRO Cash & Carry domluveno se svými dodavateli.

Dalším projektem, který by podle mého názoru měl být zahrnutý do projektu Lean Six Sigma je proces schvalování smluv, který na základě rozhovoru může trvat i rok, což znamená, že pro každý trénink musí být vypsána speciální objednávka. Jedná se o typický příklad plýtvání z pohledu zbytečných procesů, které mohly být zaštitěny smlouvou. Jelikož nebyly provedeny rozhovory s vlastníky procesu, mohou být pouze vytvářeny domněnky o příčinách problémů. Podle mého názoru bude možná problém v nastavených lhůtách pro schvalovací proces, pokud nějaké existují.

Dále bych samozřejmě doporučila sledování procesu vzdělávání a rozvoje a jeho případné opětovné zařazení do projektu Lean Six Sigma pro zvýšení kvality poskytovaného servisu interním zákazníkům. Jak již bylo řečeno, vzdělávání a rozvoj pracovníků je jednou z aktuálně důležitých činností v rámci organizace MAKRO Cash & Carry, pokud chce organizace být leadrem na velkoobchodním trhu v poskytování servisu svým zákazníkům, které je podpořeno mottem: „Pomáháme podnikatelům růst“.

Závěr

Cílem práce bylo vytvoření procesních schémat správy vzdělávání a rozvoje pracovníků ve společnosti MAKRO Cash & Carry s. r. o., který vymezil jednoznačný postup a odpovědnosti pracovníků, čímž se zvýší i efektivita. Všechna procesní schémata jsou zobrazena v příloze 15 a byla vymodelována v systému ARIS, který má organizace zakoupený. Přínos pro společnost byl zaměřený na odstranění procesu nepřidávající hodnotu, odstranění duplicitních činností včetně zaměření na konečný výsledek (čili kvalitu a spokojenost zákazníků), jelikož optimalizace probíhá na základě kombinace metodik Lean a Six Sigma. Všechny nově vytvořená procesní schémata byla schválena a zkontrolována vlastníky procesu.

Projekt Lean Six Sigma probíhal na základě procesu Definování - Měření - Analyzování - Zlepšování - Kontrola (navržení způsobu kontroly). Prvním krokem bylo hrubé zmapování procesů vzdělávání a rozvoje prostřednictvím rozhovorů s vlastníky procesů. Na základě rozhovorů byly vytvořeny SIPOC diagramy všech činností, které vytvořili hrubý pohled na probíhající procesy v rámci vzdělávání a rozvoje pracovníků. Již v rámci rozhovorů bylo navázáno na možné problémové oblasti, které byly poté rozšířeny v návaznosti na pozorování vlastníků procesu při práci a analýzu dokumentů.

Samotná optimalizace procesů probíhala prostřednictvím procesu DMAIC a zaměřila se na proces adaptace pracovníků a cyklus vzdělávání a rozvoje, včetně navazujícího procesu: výuka anglického jazyka. Ještě před započítím projektu Lean Six Sigma byli pracovníci proškoleni o základech metodiky Lean a Six Sigma, aby byla zaručena hladká součinnost a pochopení průběhu projektu.

Ve fázi definování byly vytvořeny podrobnější procesní schémata a proběhlo definování project chartu. Dále proběhlo pozorování vlastníka procesu, dotazníkové šetření hlasu zákazníků, které vedlo ke stanovení kritických faktorů úspěchu a analýza dokumentů používaných v rámci procesu. V rámci fáze zlepšování bylo navrženo několik zlepšení, které pomohou pracovníkům zjednodušit a zefektivnit průběh činností.

V rámci optimalizace procesu adaptace byla navržena zlepšení týkající se komunikace se Story i SFM. Sdílení tabulky přehledu rozložení adaptací na Storech s možností doplnění nevhodných dnů

adaptace, odesílání komunikace ze sdílené e-mailové adresy. Tato zlepšení mají za cíl snížit počet declinů adaptací. Navíc byl proces doplněn o zpětnou vazbu z adaptace podle správného průběhu adaptačního procesu.

V rámci procesu adaptace i vzdělávání a rozvoje pracovníků byly pomocí nástroje 5S uspořádány skříně. V rámci procesu adaptace bylo navrženo sdílet tabulku přehledu adaptací se Story, aby mohli doplnit případné dny, kdy není možný průběh adaptace. V procesu vzdělávání a rozvoje byla navržena optimalizace týkající se objednávání občerstvení, odesláním objednávky spolu s pozvánkou, zapisování požadavků na ubytování přímo do nominační tabulky s cílem snížit objem e-mailové komunikace Training coordinátora. Byla jasně stanovena odpovědnost rezervace místností na tréninky Training advisorovi či Training managerovi. Dále byl upraven proces vyhodnocování zpětných vazeb do elektronické podoby, který urychlí získání zpětné vazby a navíc zde nebude nutná papírová archivace a lektorovi zůstane zpětná vazba ve fyzické podobě.

V rámci procesu výuky anglického jazyka bylo doporučeno stanovení pravidel odhlašování, která by se měla stát součástí procedury a také převedení odesílání vyhodnocování výuky na agenturu, které by měla přímo kontaktovat nadřízené a účastníky o zlepšení/zhoršení. Tím se zefektivní práce Training coordinátora.

Byly navrženy i kontrolní postupy se specifickými hranicemi ke změření efektu projektu Lean Six Sigma, které budou probíhat od září 2017. Dále byly organizaci doporučeny navazující projekty Lean Six Sigma, kterými mi bylo vhodné se zabývat. Ale podle mého názoru by prvním krokem mělo být zmapování procesů v celé organizaci, aby se jednotlivá oddělení mohla začít zabývat zlepšováním. Jelikož má organizace zakoupený software ARIS měla by ho začít využívat v návaznosti na SAP a nastavení procedur (SOP).

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BARTOŇKOVÁ, Hana, 2010. *Firemní vzdělávání*. Praha: Grada, 208 s., ISBN 978-80-247-2914-5.
- HRONÍK, František, 2007. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada Publishing. 192 s., ISBN 978-80-247-1457-8.
- Basl, J., Tůma, M. & Glasl, V., 2002. *Modelování a optimalizace podnikových procesů*, Plzeň: Západočeská univerzita, Strojní fakulta. ISBN: 80-7082-936-2.
- BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BROCCOLETTI, Moreno, 2015. *Lean Six Sigma , 2002- Black Belt Training*. Lulu Press, Inc. ISBN 9781329045804.
- ECKES, George, 2002. *Six Sigma Team Dynamics: The Elusive Key to Project Success*. John Wiley. ISBN 0-471-22271-1.
- GEORGE, M. L. A ROWLANDS, D. A KASTLE, B., 2005. *Co je Lean Six Sigma?*. 1. vyd. Brno : SC&C Partner. ISBN 80-239-5172-6.
- GEORGE, Michael L., 2005. *The lean Six Sigma pocket toolbox: a quick reference guide to nearly 100 tools for improving process quality, speed, and complexity*. London: McGraw-Hill. ISBN 0-07-144119-0.
- GULATI, Ramesh a FOREWORD BY TERRENCE O'HANLON, 2013. *Maintenance and reliability best practices*. 2nd ed. New York, NY: Industrial Press. ISBN 9780831134341.
- GULATI, Ramesh. a Ricky. SMITH, 2009. *Maintenance and reliability best practices*. New York, NY: Industrial Press. ISBN 9780831133115.
- HILL, Arthur V., 2012. *The encyclopedia of operations management: a field manual and glossary of operations management terms and concepts*. Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 400 s. ISBN 9780132883702.
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MORGAN, John a Martin BRENIG-JONES, 2016. *Lean Six sigma for dummies*. 3 vyd. Chichester: John Willey and sons. ISBN 978-1-119-06735-1.

MUŽÍK, Jaroslav, 2010. *Řízení vzdělávacího procesu: andragogická didaktika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. 324 s. ISBN 978-80-7357-581-6.

NENADÁL, Jaroslav, 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7.

PYZDEK, Thomas, 2010. *The Six Sigma handbook a complete guide for green belts, black belts, and managers at all levels*. New York: McGraw-Hill Companies. ISBN 978-007-1733-892.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2252-8.

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

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. 188 s. ISBN 978-80-247-5212-9.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada, Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.

TÖPFER, Armin, 2008. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. Brno: Computer Press, Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1766-8.

TRUSCOTT, William T. a William G. TRUSCOTT, 2003. *Six Sigma: Continual Improvement for Business : a Practical Guide*. Routledge. ISBN 9780750657655.

Internetové zdroje

ARIS Community [online]. [cit. 2017-07-07]. Dostupné z: <http://www.ariscommunity.com/business-process>

Leanblitzconsulting [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://leanblitzconsulting.com/2011/12/8-wastes-defects-scrap-rework-lean-waste-defects/>

Leanblitzconsulting [online]. [cit. 2015-11-28]. Dostupné z: <http://leanblitzconsulting.com/2011/12/8-wastes-waiting/>

Leanblitzconsulting [online]. [cit. 2015-11-29]. Dostupné z: <http://leanmanufacturingtools.org/wp-content/uploads/2011/06/Defects.gif>

Managementmania.com [online]. [cit. 2015-11-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>

MICON [online]. [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.miconleansixsigma.com/8-wastes.html>

SCHEMBRI, Joe. *Six Sigma Job Description* [online]. In: . 2015 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.sixsigmadaily.com/six-sigma-job-description/>

WIESENFELDER, Heidi. *Six Sigma Roles* [online]. In: . 2011 [cit. 2017-04-02]. Dostupné z: <http://www.brighthubpm.com/six-sigma/32500-most-common-six-sigma-roles/>

Wisc [online]. [cit. 2015-12-07]. Dostupné z: <https://www.wisc-online.com/learn/career-clusters/stem/eng10603/the-eight-wastes-of-lean>

Workmetal [online]. [cit. 2015-12-04]. Dostupné z: <http://www.workmetal.it/en/jitkanbanGoLeanSixSigma> [online]. [cit. 2015-12-23]. Dostupné z: <https://goleansixsigma.com/8-wastes/>

Zdroje organizace

MAKRO Cash & Carry ČR [online]. 2014. Vítejte v Makro, e-trénink.

MAKRO Cash & Carry ČR [online]. 2017a. Organization structure.

MAKRO Cash & Carry ČR [online]. 2017b. Adaptace, Trainee Outlook.

MAKRO Cash & Carry ČR [online]. 2017c. Vzdělávání a rozvoj, sdílené úložiště.

Seznam obrázků

Obrázek 1 - Cyklus systematického vzdělávání a rozvoje pracovníků	10
Obrázek 2 - Rozpracování designu vzdělávací aktivity	13
Obrázek 3 - Proces faktické realizace vzdělávání	15
Obrázek 4 - Proces adaptace pracovníka	17
Obrázek 5 - Hierarchizace v procesním řízení	20
Obrázek 6 - Logické spojky	23
Obrázek 7 - 8 typů plýtvání	24
Obrázek 8 - Demingův cyklus	27
Obrázek 9 - Postup metody 5S	28
Obrázek 10 - Propojení Lean a Six Sigma	31
Obrázek 11 - Hierarchie rolí v metodice Lean Six Sigma	33
Obrázek 12 - Postup výběru projektu	36
Obrázek 13 - Plán měření	40
Obrázek 14 - PICK diagram	44
Obrázek 15 - Návrhy z brainstormingu	62
Obrázek 16 - vizualizace uspořádání	63
Obrázek 17 - 5S trénigových materiálů	73

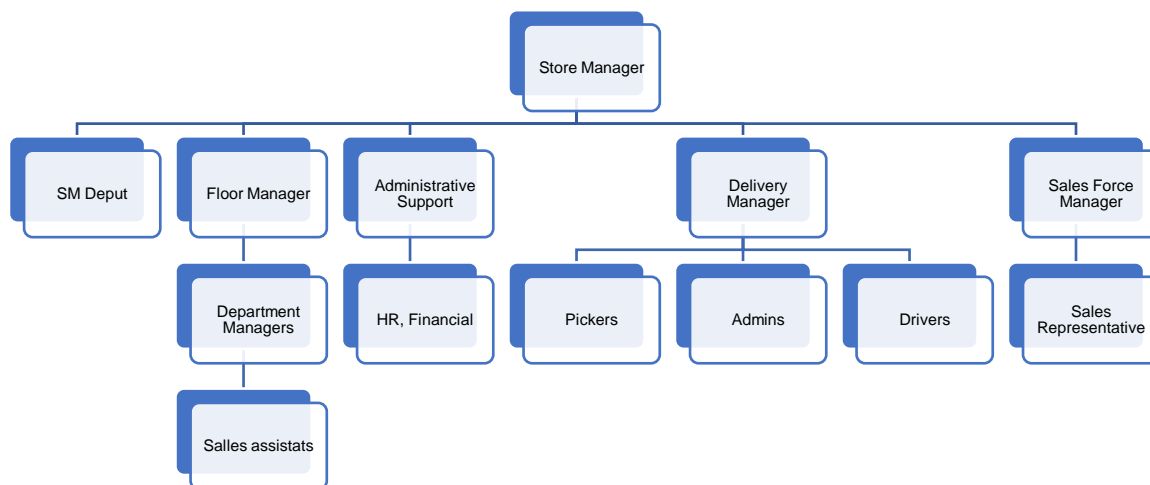
Seznam tabulek

Tabulka 1- Elementy modelování procesů v ARIS	22
Tabulka 2 - Srovnání Lean a Six Sigma	30
Tabulka 3 - Hodnoty Sigma	32
Tabulka 4 - Shrnutí popisu fází metodiky Six Sigma	32
Tabulka 5 - SIPOC procesu adaptace	51
Tabulka 6 - SIPOC procesu vzdělávání a rozvoje	52
Tabulka 7 - SIPOC dalších činností	54
Tabulka 8- Project chart procesu adaptace	58
Tabulka 9 - Průzkum způsobu komunikace	65
Tabulka 10 - Project chart vzdělávání a rozvoje	70

Seznam příloh

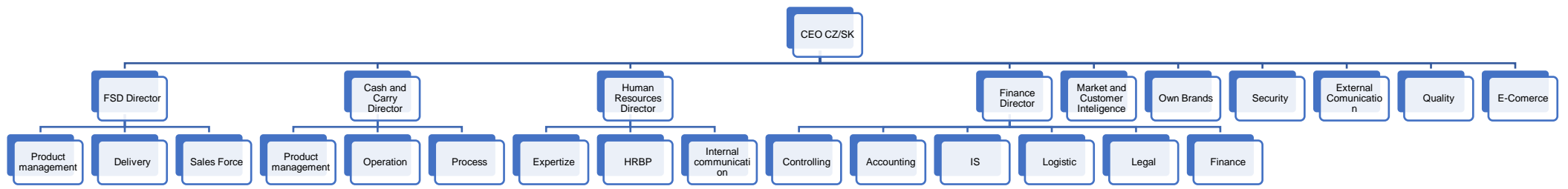
Příloha 1 - Organizační struktura Storu	86
Příloha 2 - Organizační struktura Centrály	87
Příloha 3 - Organizační struktura oddělení HR	88
Příloha 4 - Ukázka vzdělávací cesty	89
Příloha 5 - Rozhovor s Traineeem	90
Příloha 6 - Rozhovor s Training advisorem	94
Příloha 7 - Rozhovor s Training koordinátorem	98
Příloha 8 - Procesní mapy	100
Příloha 9 - Dokumenty procesu adaptace	102
Příloha 10 - Dotazníky procesu adaptace	107
Příloha 11 - E-mailová komunikace k dotazníkovému šetření procesu adaptace	110
Příloha 12 - 5S dárků pro "nováčky"	111
Příloha 13 - dotazník k procesu vzdělávání a rozvoj	115
Příloha 14 - Dokumenty procesu vzdělávání a rozvoje	116
Příloha 15 - Procesní schémata (ARIS)	117

Příloha 1 - Organizační struktura Storu



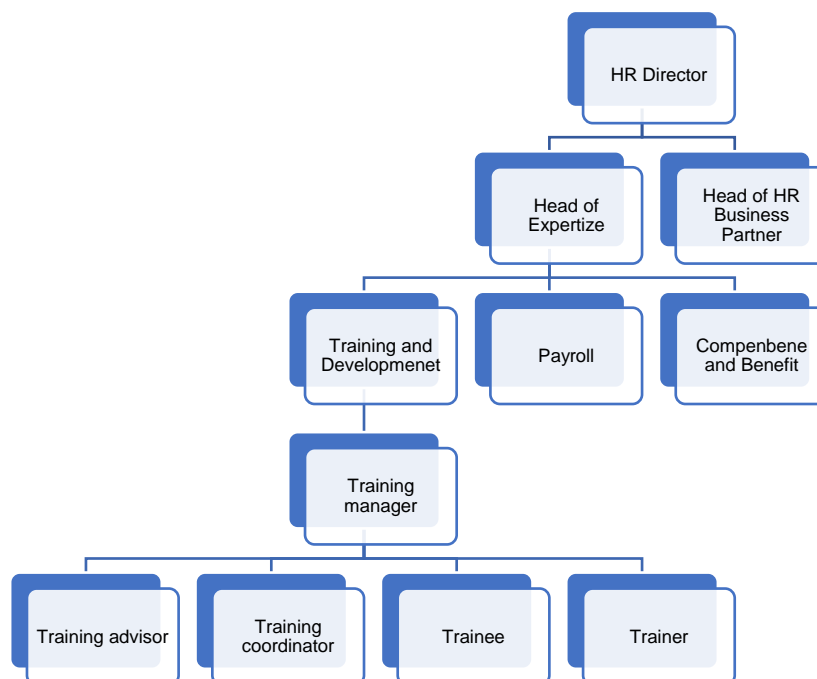
Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017a, online)

Příloha 2 - Organizační struktura Centrály



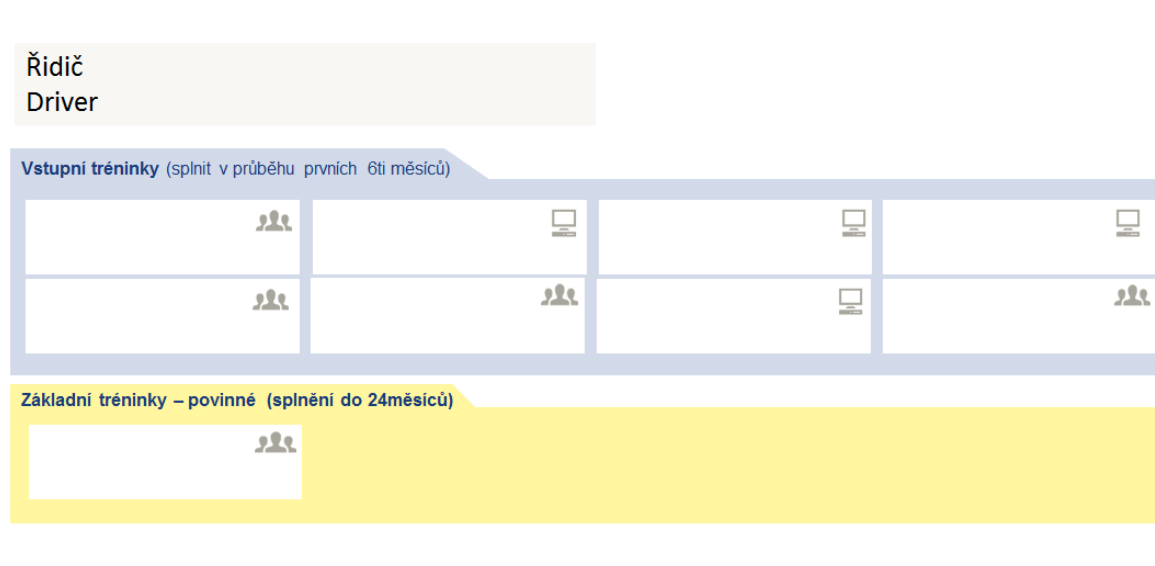
Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017a, online)

Příloha 3 - Organizační struktura oddělení HR



Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017a, online)

Příloha 4 - Ukázka vzdělávací cesty



Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017c, online)

Příloha 5 - Rozhovor s Traineeem

Rozhovor 1

Jakým impulsem začíná proces adaptace pracovníků?

Prvním impulsem je tabulka s organizačními změnami, kde se dozvím, že máme nového člověka, kdy nastupuje, komu je podřízený, jaká zákonná či jiná školení mu mají být přiřazena a jak dlouhou má mít adaptaci a od kdy, případně další dodatečné informace.

Co následuje poté?

Poté vytvořím adaptační plán, odešlu ho nadřízenému ke schválení s možností individualizace plánu, zavolám „nováčkovi“ a zjistím, jaká je jeho preference Storu. Po schválení odešlu informaci na Store a jednotlivé dny pošlu jako událost v Outlooku, aby na Storu věděli, kdo a na jakou činnosti jim tam „nováček“ přijde. Také odešlu událost nadřízenému, aby počítal s vyzvednutím „nováčka“ první den.

A má adaptační plán nějaká pravidla?

Ano, je předběžně daná struktura, co by měl nováček vše absolvovat dle délky adaptace, ale pokud bude dodržen minimální počet dní jasně stanových činností, je zde možnost zařadit zde specifikace od nadřízeného. Další omezení je na jednotlivých Storech, kde mohou být maximálně dvě „nováčci“ na jednu činnost, u některých činnostech pouze jeden. Dalším pravidlem je, že pokud má „nováček“ k dispozici automobil má adaptaci s většiny na Storu mimo Prahu.

A co děje v procesu dál?

Dále „nováčkovi“ přidělím kurzy v externím systému na zákonná školení a poté, co nastoupí mu přidělím vzdělávací cestu a případné další povinné tréninky, které se vážou na pozici. S čím souvisí domluvení termínů školení s oddělením Legal a pozvání cílové skupiny na trénink, zajištění prostor a vybavení místnosti. Dále mu připravím desky se základními informacemi, tisknu cca 8 dokumentů, a tašku s dárky a brožurami.

Je ještě něco, co se děje než „nováček“ nastoupí? Pokud ne, jak probíhá předání?

Nyní mě nic nenapadá. První den „nováčci“ přijdou a kolegyně je seznámí se základními informacemi a poté nastupuji já. Seznámím „nováčky“ s adaptačním plánem, řeknu jim základní pravidla a informace, zadám jim zákonná školení, projdu s nimi materiály v deskách a seznámím je s nimi. „Nováčci“ mi poté podepíší seznámení s dokumenty a předám jim dárky. Posledním mým krokem je vytisknutí certifikátů, podepsání s nováčkem a předání k založení do osobní složky zaměstnance.

Máte ještě nějaké další aktivity spojené s nástupy?

Ano, dále ve spolupráci s Human Resources Business Partnerem plánuji Společný den pro nováčky (takové setkání pro nováčky z Kampusu a vybranými pozicemi ze Storu). Na rok dopředu máme stanovené termíny a harmonogram také (dělají se pouze případné úpravy, když někdo nemůže). Na tyto dny odešlu vystupující, odešlu pozvánku „nováčkům“ (tomu předchází jejich nominace a schválení jednotlivými HRBP dle pozice nováčka), zajistím občerstvení a obědy. V rámci konání Společného dne pro nováčky již nemám funkci, jelikož průběh celého dne má na starost HRBP.

Další povinností je kontrola splnění základních školení v rámci vzdělávací cesty a případná následná urgence školení.

Kdo si myslíte, že je zákazníkem a dodavatelem v procesu adaptace pracovníků?

Tak zákazníkem bude určitě nováček a dodavatelem pravděpodobně HR, přesněji HRBP, který nabírá nové pracovníky spolu s nadřízeným.

Napadají Vás nějaké problémy, které v rámci procesu adaptace vyskytují?

V rámci adaptačních plánů mohou nastat situace, kdy je potřeba adaptaci změnit či zrušit, dle potřeb „nováčka“ či nadřízeného. Celkem nepříjemné jsou situace, kdy dostanu odmítnutí naplánované činnosti a někdy je potřeba celou adaptaci přeplánovat, aby seděla s ostatními. Další komplikací je získání kontaktů na Obchodní zástupce, které získávám na poslední chvíli od nadřízených a někdy až když je „nováček“ na adaptaci, takže mu informace musím opětovně odesílat (samozřejmě to neplatí vždy, někdy je dobrý měsíc a mám všechny kontakty včas). Jinak asi nic.

Napadá Vás nějaké řešení těchto problémů?

Pro činnosti spolujízdy s Obchodním zástupcem tvořím nadřízeným speciální tabulku, kde mají přehled (kdy, kde, kdo, „nováček“ a jeho pozice) a vždy tabulku odesílám v e-mailu. Myslela jsem, že jim to pomůže, než když to mají v Outlooku, ale zlepšení bylo minimální.

Rozhovor 2

Jakým způsobem se podílíte na procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků?

Ohledně vzdělávání a rozvoje připravuji materiály pro interní typy školení a na všechny tisknu a odesílám zpětné vazby (ty po tréninku vyhodnocuji) a prezenční listiny dle nominačních tabulek. Dále mám na starost vybraná školení v učebně a e-tréninky, které odbavuji sama. Dále vytvářím reporty ohledně toho, kdo již absolvoval a kdo má absolvovat. Následně urguji jejich splnění (pokud se jedná o e-trénink), či je předávám kolegům k nominování. Ohledně reportování dělám podporu Training managerovi a Training advi-

sorovi a ostatním zodpovědným osobám za specifické tréninky. Dále vytvářím termíny vybraných školení v SAP LSO, na které se pracovníci kampusu přihlašují na tréninky. Dále dělám support všem pracovníkům ohledně vzdělávacího portálu a SAPu LSO všem Personalistkám v ČR i SK. Support obnáší komunikaci s Indií a Německem.

V jakém bodě jsou odesílány materiály na školení? „Ukazuji pracovní verzi procesu“

Materiály, zpětné vazby a prezenčky odesílám cca 14 před tréninkem, takže asi zde, aby stihly dojít na Store, kde si je vyzvedne lektor. Po proběhnutí tréninku je lektor buď naskenuje nebo odešle poštou zpět a já je 1x měsíčně vyhodnotím a případně zaurguji ty, co mi za předchozí měsíc nedorazili. Vše také zaznamenávám do tabulky, abych věděla, co je již odeslané za materiály a které zpětné vazby jsem již vyhodnotila.

Jaké činnosti jsou spojeny se správou vybraných školení a e-tréninků?

Jak už jsem říkala v předchozím rozhovoru jedno ze školení se týká „nováčků“ po nástupu. Další se týká opět pracovníků v cílové skupině (jedná se o školení požadované z Německa a probíhá opakovaně). Head of Legal mi zadá informaci o tom, jaké školení je potřeba naplánovat a zadá mi informace k definování cílové skupiny (občas se rozšiřuje), kterou poté schválí. Jedná-li se o školení v učebně naplánuji s ní termíny školení, zarezervuji místnost a odešlu pozvánku nominovaných. Při declinech nabízím jiný termín, či poté přidáváme náhradní termín. Pokud se jedná o e-trénink je potřeba dané pracovníky zarezervovat na dané(á) školení a odeslat jim informaci o nutnosti absolvování. Poté následuje reporting, kdo z cílové skupiny již prošel a kdo ne. Poté přicházejí urgencye, a když se blíží termín reportingu do Německa, Head of Legal si „hříšníky“ zaurguje sama. Pokud se jedná o e-trénink, řeším s pracovníky případné technické problémy.

Jak probíhá řešení technických problémů?

Pracovník se buď ozve sám přes e-mail nebo založí ticket, poté pracovníka kontaktuji a doporučím základní možnosti řešení. Pokud tyto možnosti nepomohou, založím ticket nebo přiřadím ticketu novou pracovní skupinu, která daný problém přebere k řešení. Následně předám řešení pracovníkovi a ověřím jeho funkčnost a uzavřu ticket, případně probíhá další komunikace. Stejný postup je i personalistkami ohledně SAP LSO.

Také jste říkala, že se podílíte na vyhodnocení zpětných vazeb, jak probíhá proces?

Poté, co proběhne trénink, odešle lektor vyplněné zpětné vazby a prezenční listinu zpět k nám. Poté, co dorazí, zaznamenám, že dorazila do tabulky. Vyhodnotím jí a hodnoty vyplním do tabulky,

ze které se poté tvoří kontingenční tabulky pro celkový přehled. Poté zpětné vazby založím (zarchivuji) nebo u vybraných tréninků zpětné vazby oskenuji, uložím a odešlu zpět lektorovi, který si je eviduje. Zde není nic složitého..

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 6 - Rozhovor s Training advisorem

Jak probíhá proces identifikace vzdělávacích potřeb? Kdo jsou vaši zákazníci?

Jedná se o lidi na kampusu či na storech. Děláme to tak, že se s lidmi setkáváme osob, objíždíme story. Někteří lidé projdou se-tem našich otázek a my se snažíme zjistit, co potřebují.

Takže se jedná o vybrané pozice?

Jedná se o manažerské pozice, s nižšími zákazníky to není možné z důvodu objemu. Navíc nemají mentální zdatnost a my se musíme se-jít s lidmi, kteří jsou schopni to posoudit.

Jak pokračuje proces dál?

Uděláme klastrování jednotlivých témat podle jejich obsahu a je-li téma, které má více jak polovinu zájemců a něj se zaměříme. Poté navštívíme zástupce, kdo navrhoval a uděláme analýzu. Zajímáme se o to, jaký to bude mít přínost. Pak se díváme, jestli máme interní zdroje či najdeme externího dodavatele. Ale interních nemáme do-statatek, takže je poptáváno externě. Máme externí dodavatele, kteří jsou velmi kvalitní a jsou flexibilní. Poptáme je a zjistí-me, co navrhují a vybíráme to, co se nám líbí nejvíce a s nimi sfinalizujeme.

Jak probíhá spolupráce v rámci vývoje?

Probíhá vzájemná komunikace s agenturou, dáváme jim brief, jak by to mohlo vypadat (obsah i formu), porovnáme a nejlepšího oslovíme a uděláme to s ním. Máme spoustu podkladů takže je možné jej mě-nit. Pilotem to však nekončí máme během roku 4-8 změn na základě zpětných vazeb, probíhají meetingy přímo s lektorem i na základě zpětné vazby s lektorem.

Pak probíhá trénink a tam něco zajišťuješ?

Zajišťují naše kolegyně.

Jak to probíhá, když má požadavek centrála v Německu?

Zajistíme překlad, stanovíme harmonogram implementace, vyškolíme interního trenéra (vyškolení lektorskými dovednostmi) či externího lektora a zaškolíme ho.

Je možné odmítnout trénink z centrály z Německa, když máme vlastní variantu?

Jsou dvě kategorie, doporučené (tam si můžeme vybrat) a povinné (musíme vzít). Podíváme se na trénink, jaké oblasti pokrývá a pří-padně musíme zrušit naše lokální tréninky (nechceme duplicitu). Co bych chtěl říct, tak je to, že účastníci často odmítají trénink těsně před začátkem a najít nárhadu je těžké. Poté jsou náklady na hlavu astronomické. Lidé nemají žádnou hmotnou zodpovědnost k tré-ninku.

Takže řešením by mohla být nějaká sankce?

To ne, nazval bych to spoluúčastí, jelikož on se chce vzdělat, dobrovolně se přihlásil a pokud odmítnutí bylo bez závažných důvodů, tak bych ho nechal zaplatit celou částku.

Jak velká by měla být ta částka?

Pokud si stojíme za tím, že jsme Learning organization, tak každý je zodpovědný za svůj rozvoj, tak stojím za tím, aby zaplatili celou částku na hlavu.

Nemyslíš, si že by to ti lidi odradilo? Neberou to jako benefit?

Nemůžeme brát vzdělávání jako benefit. Pokud se chci vzdělávat a chci mít vyšší hodnotu na trhu.

Jsou zde nějaké další problémy? Či nějaké neproduktivní činnosti?

Některé procesy jsou jednodušší, ale některé jsou složitější, ale z hlediska procesu tam neděláme nic navíc, ale jelikož naše systémy nejsou tak kvalitní a data nám neposkytují, tak jak potřebujeme, tak děláme nějaké kroky navíc. Ten proces je podle mě nastavený dobře. Makro bohužel využívá zastaralé technologie.

Nějaké další problémy?

Ta fáze implementace, jestliže ty lidi dneska projdou tím tréninkem, tak dostanou nějaký startovací balíček a nezačnou na něm pracovat hned po návratu do práce, tak ta úspěšnost změny klesá na pouhých 20 %. Jestliže tam není zásah nadřízeného z pohledu OTJ, a nedá mu zpětnou vazbu, tak po měsíci jsou to vyhozené peníze.

Měříte tuto úspěšnost?

Máme nějaké procento lidí, se kterými pracují nadřízení a někteří nepracují. Jedná se o tréninky s Follow upem, kde získáváme zpětnou vazbu, kdy proběhla zpětná vazba a kolikrát. Bohužel Follow up nemají všechny tréninky. Ne u všech tréninků byla šance se domluvit plošně s nadřízenými na Follow upu, zde je velká díra a všechny investice jsou plýtváním časem.

Jak se nominují pracovníci na trénink? Sami, když jsme Learning organization?

Máme trénink kdy, na které se pracovníci mohou nominovat sami a další povinné, kdy je nominují nadřízení na základě jejich aktuálních znalostí, dovedností a v tom případě jim i pomáháme. Je to tak půl napůl. Dodáváme podklad a záleží na nich jestli to využijí.

Napadá tě nějaký další proces?

Zajišťujeme i teambuildingové aktivity a programy setkávání se se zákazníky. Jedná se o konfrontaci se zákazníkem, poznají, jak zákazníkům business probíhá a díky tomu si zaměstnanci lépe upraví interní procesy, aby byl spokojený (motto: pomáháme podnikatelům růst). Další aktivitou jsou teambuildingy zaměřené většinou na komunikační témata. Chceme, aby lidé lépe komunikovali, kooperovali..

Jak probíhá ten proces Teambuildingu?

Většinou to vychází od Head of oddělení, podle jeho zpětné vazby na sebe či to vycítí, že ta komunikace či vztahy nejsou na dobré úrovni. Kontaktuje nás, řekne, kde je problém a my uděláme návrh, který by vyřešil problém. Standardně oslovíme agenturu, se kterou dáme obsah i formu a zajistili tak ten správný efekt.

Dále děláme podporu lidem, kteří zavádí nové systémy a my je potřebujeme naučit, jak školit, aby to mohli předat.

Podle potřeb naplňujeme termíny, můžeme školit pouze 9 měsíců a jakou máme kapacitu ve dnech a podle nákladů se buď vejdeme nebo ne a poté zkracujeme. Rozpočtové plánování probíhá na roční bázi a během 2 měsíců to musíme naplánovat.

Nějaké další procesy?

Hledám náhradníky na tréninky, a to zabírá spoustu času. Dále hodně času zabírá změna místností tréninků, což působí komplikace z pohledu nákladů. Dále fakturace, tendrování.

Jak probíhá faktura?

Vytendrované firmy mají právo nám poslat fakturu. Musíme si dělat spoustu záložních systémů, abychom jí mohli dohledat zpětně. Náš systém je sice robustní, ale často se stává, že faktura propadne. Většinou někde visí a systémově se nám moc nedaří jí dostat do správného work-flow. Naši dodavatelé jsou nespokojení až do míry, že s námi odmítají spolupracovat. Když se faktura nenajde, tak jí musím znovu poptat, proto mám svůj záložní systém. Poté je schvalovací work-flow, ale ta cesta je složitá: interní schvalování - externí schvalování - centrála. Každý ten krok trvá minimálně týden. Dneska to umíme schválit hned, ale děláme to pouze u vybraných dodavatelů, kteří jsou klíčoví.

Údaje zadáváš do systému ty?

Ne, to zadává účtárna. Předávám pouze papírovou formu. To je důvod, proč mám svojí zálohu na e-mailu, v šanonu - fyzicky. Zatím se mi to vyplatilo, 2 ze 3 věci mohly někdy spadnout.

Napadá tě nějaké řešení?

Už na tom pracovala hodně lidí, ale k žádnému řešení nepřišli. Systém bude funkční (SAP), neměl by tam být problém, ale systém krmí lidi a lidský faktor je nevyspítatelný a nelze vyloučit chyba. Stává se, že v systému jsou špatně nastavené lhůty, peníze odešly dvakrát, faktura je v inboxu odešlého zaměstnance, peníze odešly na špatný účet.

Jak probíhá tendrování?

Máme požadavky od storů, kampusu či případně i boardu. Máme stanovený okruh, co chceme. Musíme se podívat na trh z pohledu agentur, které máme osvědčené a víme, že to dají. Aktivně je obepisujeme a pak máme nějaká doporučení a máme možnost se podívat na internet a

podle klíčových parametrů může vytvořit 7-8 potencionálních dodavatelů. Většinou 2 z nich nemají kapacitu či na ně dostaneme nějakou negativní informaci a máme jich 5-6. Nyní začíná velké kolo, probíhá první setkání s jednotlivými agenturami, musíme jim dát celkem velký brief. Pak probíhá další setkání, kde nám odprezentují koncepce a pokud nás koncept osloví, zbytou tak 4 a s nimi jдем do dalšího kola, kde se již setkáme s lektorem (definovali jsme, jaký by měl být) a tam nám ukáže ochutnávku části tématu, které chceme vidět. Často se stává, že nám trenéři nelíbí a požádáme agenturu, aby nám ukázali ukázkou s jiným trenérem. Bavíme se víc s trenéry, to jsou ti lidé, kteří to budou mít nestarost. Poté si musíme sednout, komise (2 z tréninku, zadavatelé (management kampusu (head či board, management storu, někdo nestranný)). Je to back-up pro nás, že jsme nikoho nedohodili). Pokud projde druhým kolem, tak ladíme formu i obsah. Dále řešíme schvalování smlouvy, což je také náročný proces, jelikož je v něm zapojeno i právní oddělení. My nahráváme smlouvu do systému, probíhá schvalování/připomínkování - poté schvalování u dodavatele (on má také připomínky) - další schvalování u nás. Zaleží, jak se domluví. Někdy to trvá i rok. Smlouvy se uzavírají na rok. Pokud není smlouva je potřeba vystavit objednávku na trénink.

Nějaké další problémy?

Je to pořád o práci s lidmi a pokud nechtějí, neumějí..tak se to musí řešit s lidmi. Je to nekonečný proces a je stále, co vylepšovat.

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 7 - Rozhovor s Training koordinátorem

Co obnáší práce Training koordinátora?

Moje práce obnáší odeslání pozvánek a připomínek, zajištění místností, občerstvení a ubytování pro účastníky i trenéry (interní a externí). Předávání a řešení odmítnutí tréninků. Dále zadání dat ohledně účasti do SAP LSO. Ohledně Angličtiny

Můžete mi blíže přiblížit průběh procesu koordinace vzdělávání?

Training manager, Training advisor či Trainer mi dají informaci o nových termínech školení, případně místech, které je potřeba zarezervovat. Termín školení si zapíšu do tabulky dle data, abych měla přehled. Poté nejpozději měsíc před začátkem školení odešlu pozvánku a čekám na vyjádření účastníků. Přibližně 14 dní před školením poptám ubytování dle požadavků v nominační tabulce a týden před konáním tréninku odešlu připomínku s informacemi i o ubytování. Přibližně 3-1 týden před začátkem tréninku objedná občerstvení dle počtu účastníků a obědy na jednotlivých místech.

Dále máme každý týden meeting ohledně průběhu koordinace s celým týmem. Procházíme všechny tréninky, které budou od následujícího týdne a následující 3 až 4 týdny. Řešíme obsazenost tréninků, jejich případné zrušení při nízké účasti, případné urgencye účastníků (aby se vyjádřili o účasti/neúčasti), případné náhradníky na daný termín.

Existují nějaké problémy, které se v rámci koordinace vyskytují?

Ano, problémy se vyskytují a týkají se účasti. Nadřizený či zaměstnanec se zapíše do nominační tabulky či se přihlásí prostřednictvím Portálu, zde zapisují i požadavek na ubytování. Poté je jim odeslána pozvánka a často se stává, že ji nepřijmou ani neodmítnou, což znamená další urgování. Déle se stává, že účastníci odmítnou školení týden před začátkem, takže musíme hledat náhradníky (velmi časově náročné) a stává se, že se trénink úplně zruší, což znamená další rušení (občerstvení, ubytování). Dalším problémem je, že si účastníci nezapíší požadavek na ubytování a poté píšou e-maily již po termínu, takže do hotelu píšu neustálé změny, je to celkem zdržující.

Další proces, kterým se zabýváte, je koordinace výuky anglického jazyka. Můžeme mi, prosím, přiblížit tento proces?

Nejdřív přijde zájemce, ptá se na podmínky výuky anglického jazyka, které upravuje SOPka (procedura). Pokud se jedná o skupinovou výuku, musí jeho nadřizený (emilem) souhlasit s výukou. Dám informaci jazykové škole a předám kontakty, jazyková škola ho kontaktuje a domluví se s ním na testování (elektronický test a poté pohovor) a zařadí ho do skupiny. Pokud zájemce souhlasí s termínem, jazyková škola mu zašle kontakt na lektora. Student sám chodí a detaily řeší s lektorem. Co se týká individuální výuky, tam je

to složitější. Výuku musí schválit nadřízený i HRBP, informace chodí i Training managerovi (hlídá budget). A ten proces je dále stejný.

Jsou tam nějaké problémy?

Problémy nastávají, když chtějí studenti přerušit výuku (například prázdniny, projekty..) na určité období, je potřeba probrat nastavení pravidel. Když jich několik přeruší výuku, je s tím spousta administrativy (kontaktování mzdové účtárny, jazykové školy). Je to taková trhlina, buď tu výuku přes prázdniny zrušit, ale těch hodin není tolik, výuka probíhá leden - listopad.

Dalším problémem je, když lektor ukončí spolupráci s jazykovou agenturou. Výuka tedy neprobíhá, zaměstnancům je stále strhávána srážka ze mzdy a když agentura najde nového lektora, hodiny se nahrazují. Jde nahradit maximálně 4 lekce, poté stopujeme srážku ze mzdy. Tyto problémy řešíme individuálně, pak je opět složité to naplánovat dle potřeb studentů.

Jsou tam nějaké další činnosti spojené s výukou či podmínky?

Do výuky skupinové angličtiny se dá přistoupit pouze 2x ročně, do individuální kdykoliv. Takže 2x ročně rezervuji zasedací místnosti podle toho, jak je výuka naplánována. Pokud dojde ke změně během roku, tak se domlouvám se studenty, aby si rezervaci udělali sami. Každý rok poté probíhá hodnocení výuky, řeší se docházka a jejich pokrok. Opět agentura dodá podklady a já rozesílám hodnocení. Někteří studenti se rozhodnou ukončit a poté probíhá komunikace s agenturou, kdo zůstává a kdo odpadl a kdo přibyl. Vyhodnocení se probírá s nadřízeným, posílají se jim výsledky, aby rozhodli, kdo má a kdo ne pokračovat. Ale letos si myslím, že to bude dělat HRBP. To rozeslání dle jednotlivých nadřízených bylo velice časově náročné. Někdy to chtěl jen nadřízený, někdy i Head of oddělení. Myslím si, že letos se bude více angažovat HRBP i z důvodu velkého nárůstu počtu studentů.

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 9 - dokumenty procesu adaptace

From: XY

Sent: Thursday, April 13, 2017 1:51 PM

To: XY

Subject: Adaptace_XY

Dobrý den,

plánuji adaptaci XY, a proto bych se Vás ráda zeptala, jestli je to takto v pořádku, nebo jestli tam mám zapracovat nějaké Vaše speciální požadavky (např. návštěva Pultu Partnerů/Recepce, Spolujízda na Delivery, Příjem zboží...)?

Dále bych si s Vámi chtěla potvrdit, že 2.5.2016 budete mít na XY čas cca od 13,00/14,00 hod.? Pošlu Vám do kalendáře.

Induction plan schedule

Adress of Czech Kampus: Jeremiášova 1249/7, Prague 5, 155 00
 Contact to: CZ reception SK reception
 Jméno Pozice
 Training Coordinator

1. den	Datum	Čas	Místo	Náplň dne
Úterý	2.5.2017	09:00-16:30	Kampus	Přivítání zaměstnance, seznámení s 1. dnem, představení společnosti, nástupní dokumenty, seznámení se s kolektivní smlouvou. Zadání zákonného školení + e-trénink Společný oběd + jak funguje kantýna Kolečko po Kampu (poznání a zákl. informace o všech odd.) - nováčci si mohou dělat poznámky do kompasu/mapy Představení domácího odd., seznámení s prac. náplní, představení týmu
Středa	3.5.2017	9:00 - 17:00	TBD dle potřeb	Doplňování
Čtvrtek	4.5.2017	9:00 - 17:00	TBD dle potřeb	Spolujízda s Obchodním zástupcem
Pátek	5.5.2017	9:00 - 17:00	TBD dle potřeb	Doplňování
Pondělí	8.5.2017	STÁTNÍ SVÁTEK		
Úterý	9.5.2017	14:00-22:00	TBD dle potřeb	Pickování
Středa	10.5.2017	14:00-22:00	TBD dle potřeb	Pickování

Předem velice děkuji a přeji hezký zbytek dne

From: XY
Sent: Tuesday, June 13, 2017 9:50 AM
To: SFM, DelM, FM a další zúčatnění
Cc: Store Managers
Subject: Přehled/Adaptace_Petr Hrbek

Dobrý den,

zasílám Vám předběžný přehled adaptace XY a chtěla bych Vás poprosit o zajištění níže uvedených činností.
Následně vše obdržíte do kalendáře.

Velice Vám děkuji a přeji hezký zbytek dne

From: XY

Sent: Wednesday, June 14, 2017 2:33 PM

To: SFM

Subject: Přehled Spolujízd_Červenec 2017

Dobrý den,

zasílám Vám předběžný přehled spolujízd na červenec. Budu vám vděčná, když mi pošlete kontakty na Obchodní zástupce takto s předstihem..

SFM	12.7.2017	09:00 - 17:00	Průhonice	Spolujízda s Obchodním zástupcem - kontaktovat den předem	Nováček
SFM	13.7.2017	09:00 - 17:00	Průhonice	Spolujízda s Obchodním zástupcem - kontaktovat den předem	Nováček
SFM	26.7.2017	09:00 - 17:00	Černý Most	Spolujízda s Obchodním zástupcem - kontaktovat den předem	Nováček
SFM	27.7.2017	09:00 - 17:00	Černý Most	Spolujízda s Obchodním zástupcem - kontaktovat den předem	Nováček
SFM	13.7.2017	09:00 - 17:00	Stodůlky	Spolujízda s Obchodním zástupcem - kontaktovat den předem	Nováček

Velice Vám děkuji a přeji hezký zbytek dne

		Pult	Dopřívání	Spolujízda s OZ	pickování	Spolujízda s řidičem	Dopřívání	Spolujízda s OZ	Picking	Pult	Spolujízda s řidičem	Dopřívání	Spolujízda s OZ
úte	24.9.2017												
úte	25.9.2017												
úte	26.9.2017	SPOLÉČNÝ DEN PRO NOVÁČKY											
úte	27.9.2017												
úte	28.9.2017												
úte	29.9.2017												
úte	30.9.2017												
úte	1.10.2017												
úte	2.10.2017												
úte	3.10.2017												
úte	4.10.2017												
úte	5.10.2017												
úte	6.10.2017												
úte	7.10.2017												
úte	8.10.2017												
úte	9.10.2017												
úte	10.10.2017												
úte	11.10.2017												
úte	12.10.2017												
úte	13.10.2017												
úte	14.10.2017												
úte	15.10.2017												
úte	16.10.2017												
úte	17.10.2017												
úte	18.10.2017												
úte	19.10.2017												
úte	20.10.2017												
úte	21.10.2017												
úte	22.10.2017												
úte	23.10.2017												
úte	24.10.2017												
úte	25.10.2017												
úte	26.10.2017												
úte	27.10.2017												
úte	28.10.2017												
úte	29.10.2017												
úte	30.10.2017												
úte	31.10.2017												
úte	1.11.2017												
úte	2.11.2017												
úte	3.11.2017												
úte	4.11.2017												
úte	5.11.2017												
úte	6.11.2017												

A	B	C	D	E	F	G
SF	Datum	Čas	Store	Spolujízda s Obchodním zástupcem H - kontaktovat den	OZ + kontakt	Nováček
	27.6.2017	9:00 - 17:00	Černý Most			

Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017b, online)

Adpatační plány_Sales Force Managers

⊕ PAGE TITLE

1. Kolik týdnů předem je vhodné odesílat adaptační plán nováčka? Prosím, uveďte pouze číslo

2. Vyhovuje Vám forma adaptačního plánu (e-mail s přehledem, přehled spolujízd a poté Outlook)? Pokud ne, vyplňte prosím i následující otázku

- ano
 ne

3. Jak by jste upravili formu schvalování adaptačního plánu?

4. Myslíte si, že nutné odesílat e-mail s přehledem + přehled spolujízd? Nebo by stačila pouze událost v Outlooku?

- Přehled spolujízd + událost v Outlooku
 E-mail + přehled spolujízd + událost v Outlooku
 Pouze událost v Outlooku
 Sdílený přehled na Collaboration + událost v Outlooku
 Pouze e-mail (přehled, co chodí na všechny)
 Pouze přehled spolujízd
 Jiné

5. Myslíte si, že by bylo lepší, kdyby HR dostalo kontakty na cca 5 obchodních zástupců z každého týmu a domlouvalo by si to s nimi osobně? Vy by jste poté obdrželi pouze informaci o tom, kdy mají lidé z Vašeho týmu spolujízdu.

- Ano
 Ne
 Spíše ano, stálo by to za vyzkoušení
 Spíše ne, chci se se svým týmem domlouvat sám/sama

⊕ PAGE TITLE

1. Kolik týdnů předem je vhodné odesílat adaptační plán nováčka? Prosím, uveďte pouze číslo

2. Vyhovuje Vám forma adaptačního plánu (e-mail s přehledem a poté Outlook)? Pokud ne, vyplňte prosím i následující otázku

ano

ne

3. Jak by jste upravili formu schvalování adaptačního plánu?

4. Kolik dní dopředu by měla chodit pozvánka v Outlooku "První den" (odpoledne první den nástupu)? Prosím, uveďte pouze číslo

5. Myslíte si, že nutné odesílat e-mail s přehledem? Nebo by stačila pouze událost v Outlooku?

E-mail s přehledem pouze na Store managery + událost v Outlooku

E-mail (na všechny) + událost v Outlooku

Pouze událost v Outlooku

Sdílený přehled na Collaboration + událost v Outlooku

Pouze e-mail

© PAGE TITLE

1. Kolik týdnů předem je vhodné odesílat adaptační plán nováčka? Prosím, uveďte pouze číslo

2. Vyhovuje Vám forma adaptačního plánu (e-mail s žádostí o schválení)? Pokud ne, vyplňte prosím i následující otázku

ano

ne

3. Jak by jste upravili formu schvalování adaptačního plánu?

4. Kolik dní dopředu by měla chodit pozvánka v Outlooku "První den" (odpoledne první den nástupu)? Prosím, uveďte pouze číslo

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 11 - E-mailová komunikace k dotazníkovému šetření procesu adaptace

✉ Dotazníkové šetření_Diplomová práce ☆

Dobrý den,

v současné době pracuji na svojí diplomové práci na téma: Optimalizace správy vzdělávání a rozvoje podle metodiky Lean Six Sigma (metodika zlepšování procesů).

V rámci praktické části diplomové práce bych Vás chtěla požádat o vyplnění dvou krátkých dotazníků, **prosím o vyplnění do 7.8.2017 (pondělí)**. Dotazníkové šetření je anonymní a jeho výsledky Vám odešlu k nahlédnutí na konci srpna 2017.

Dotazník ohledně adaptací:
<https://www.surveymonkey.com/r/9CBK6J6>

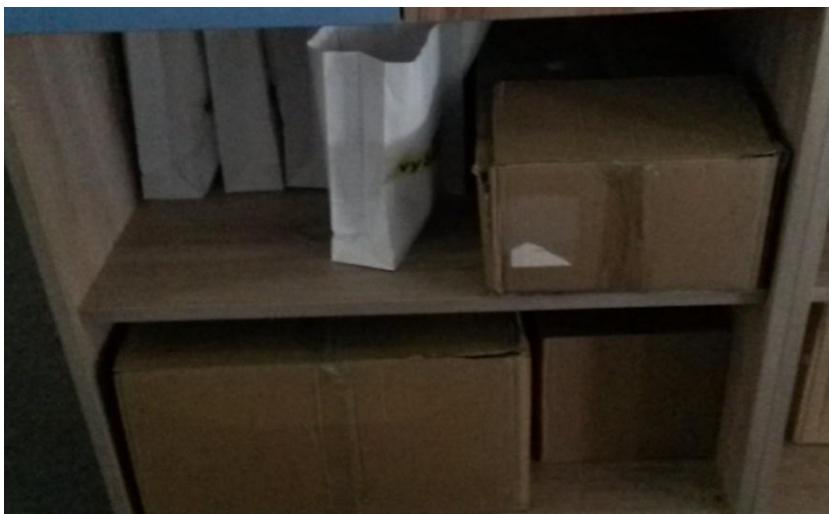
Dotazník ohledně vzdělávání:
<https://www.surveymonkey.com/r/9J8JXP5>

Velice Vám předem děkuji za vyplnění a přeji hezký zbytek dne J
Lucie

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 12 - 5S dárků pro "nováčky"

Původní stav





Materiál určený k vyhození



Materiál k archivaci



Po zavedení 5S





Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 13 - dotazník k procesu vzdělávání a rozvoj

1. Kdy by měla chodit pozvánka na trénink? (nejdříve, nejpozději) uveďte, prosím pouze čísla týdnů

2. Jaké činnosti mohou ovlivnit vaše zrušení účastní na tréninku?

3. Myslíte, si že by měla být nastavena nějaké hranice, kdy už není možné trénink zrušit? Pokud ano, napište počet dnů

1. Kdy nejdříve a nejpozději by měla být odeslána objednávka na občerstvení a navýšení obědu? uveďte, prosím, počet dnů

2. Kdy nejpozději může být objednávka zrušena? uveďte, prosím, počet dnů

3. Myslíte, si, že by bylo možné objednávat občerstvení prostřednictvím odeslání pozvánky z Outlooku na trénink? Zde by jste přímo viděli počet účastníků, kteří se účastní a přijetím události by jste potvrdili objednávku

ano

ne

Zdroj: Vostalová (2017)

Příloha 14 - Dokumenty procesu vzdělávání a rozvoje

Příprava tréninku												
Name of training in english	Název tréninku	Datum	Místo / Zasedačka	Lektor	1. Osobnosti nomice	2. Povinné	3. Reminisc	Materiály	Způsob výst	Prezenti	Hotel	CB
2017	17c Zasedačka	2017	17c	Baron	Libriva	2017	2017	2017	2017	2017	2017	2017

To: FMS.CZ Provoz.makro.cm
Subject: Občerstvení Černý Most - březen 2017

Dobrý den,

chtěli bychom u vás objednat občerstvení na tréninky, které budou probíhat v březnu.
Občerstvení zajistit ráno na šhod.

Odeslat aktualizaci

Předmět: **TRÉNINK - ZASEDACÍ MÍSTNOSTI ČERNÝ MOST - BŘEZEN 2017**

Místo konání: **Zasedací místnost storu Černý Most**

Čas zahájení: pá 22.9.2017 9:00 Celý den

Konec: pá 22.9.2017 17:00

rádi bychom Vám připomněli trénink: [redacted], který se koná 22.9.2017 v zasedací místnosti na storu Černý Most.

V případě že se tréninku zúčastníte, POTVRDÍTE SVOU ÚČAST formou přijetí a odeslání pozvánky **nejpozději do 18.8.2017**.

Přesunout Pravidla OneNote Nepřetěně Zařadit do Zprávi přetěně kategorií - Značky

Přijmout Nezávazně Odmítnout

kační dov CZSK - Tr

Těm, kteří již potvrdili účast a vidí tuto událost ve svém kalendáři, děkujeme ☺

Hezký den,

zve vás na 3. modul tréninku: [redacted], který se koná 22.9.2017 v zasedací místnosti storu Černý Most.

Cílem tohoto tréninku bude sdílení praktických zkušeností z předchozích tréninků a procvičování situací, které pro sebe vnímáte jako obtížné.

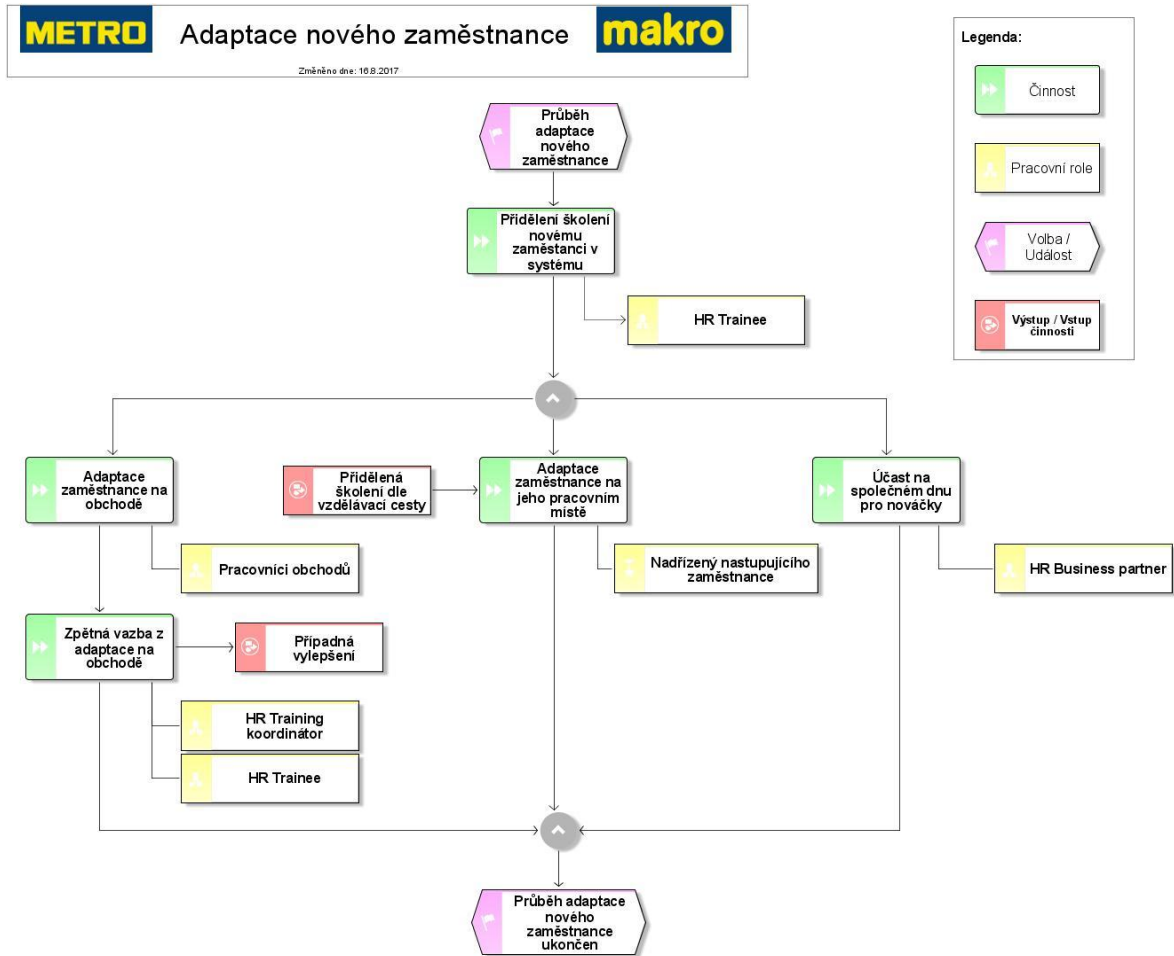
Na trénink si připravte viz instrukce níže. Přípravu si vezměte sebou přímo na trénink a nezapomeňte sebou vzít i pracovní sešit.

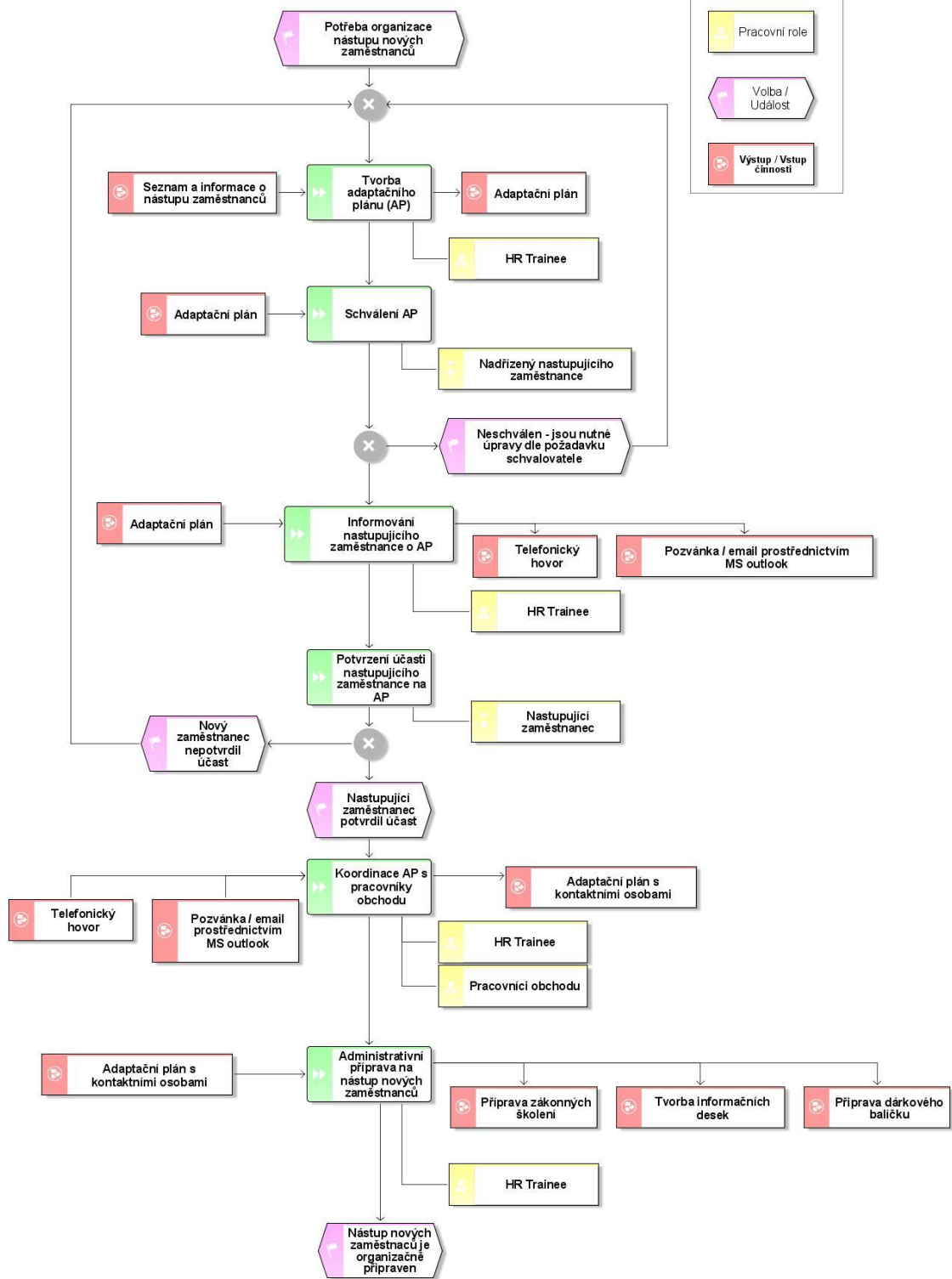
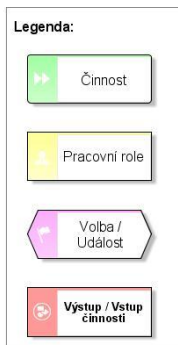
1. Připravte si své odpovědi na témata:

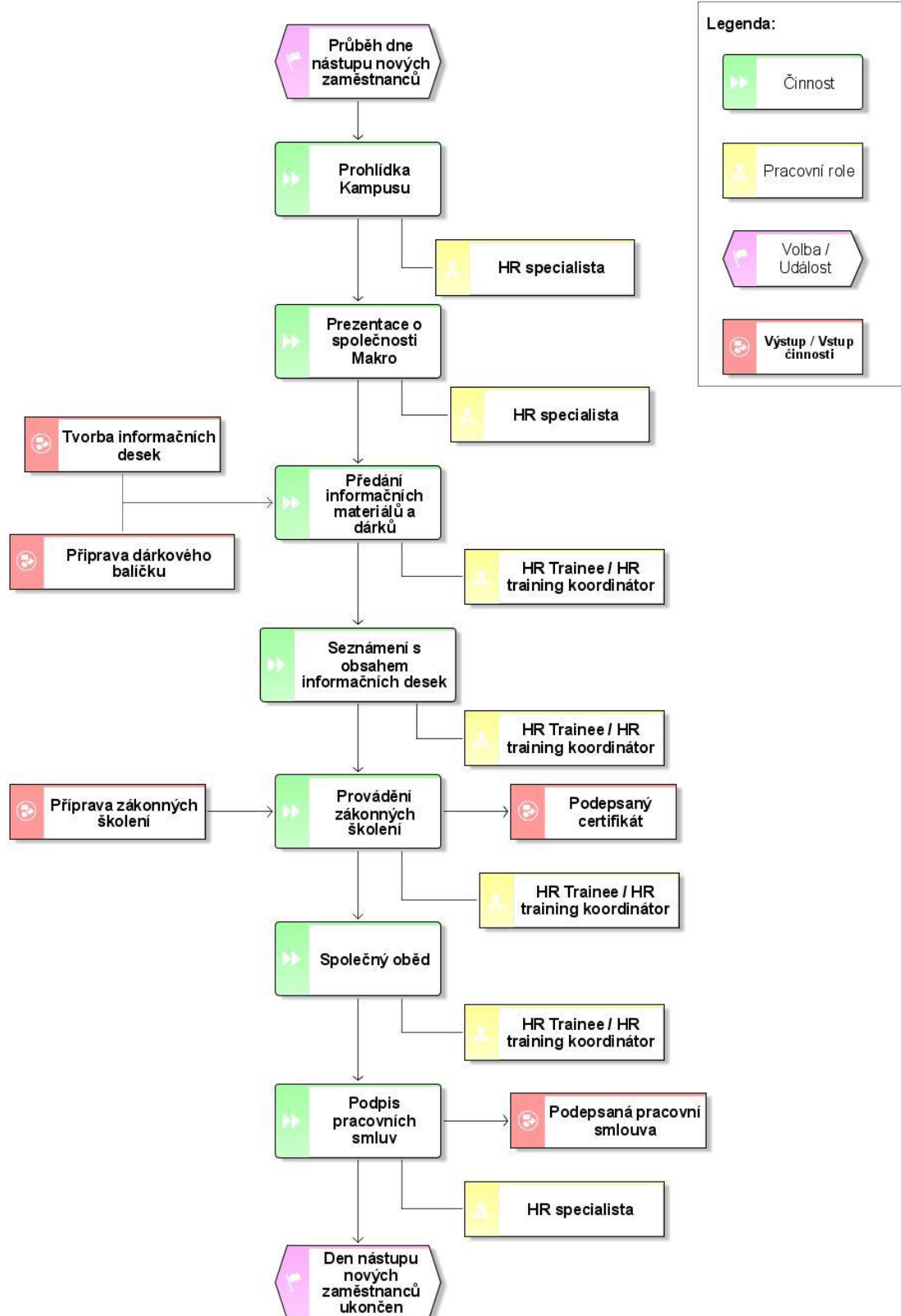
- jak se mi podařilo naplnit své osobní rozvojové cíle z předchozího tréninku
- co se mi dařilo úspěšně aplikovat v praxi a s jakým úspěchem/výsledkem
- kde si nejlépe zcela lišit/á svým nastupem a notřahuit/otřekávám pomoc v této oblasti

Zdroj: MAKRO Cash & Carry (2017c, online)

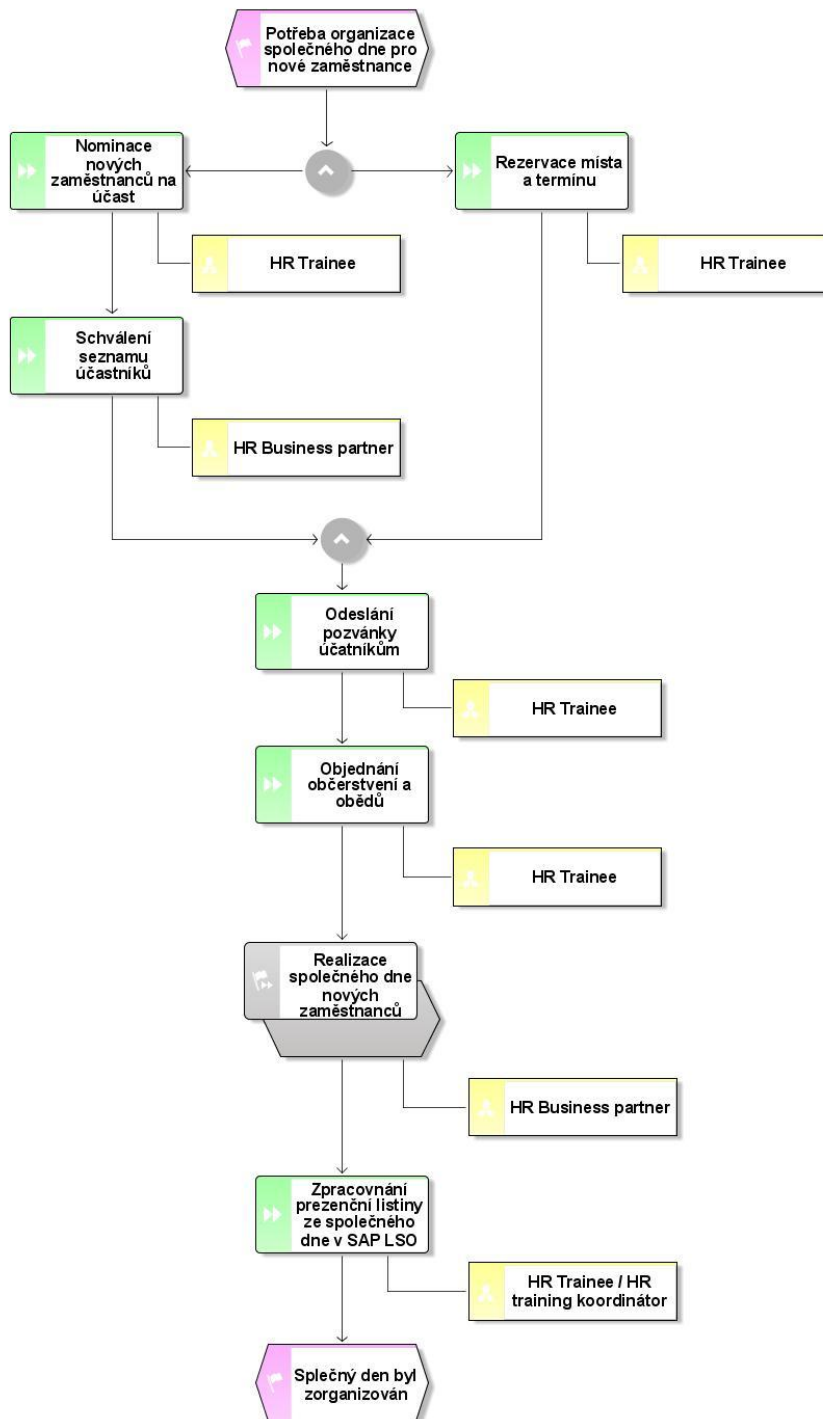
Příloha 15 - Procesní schémata (ARIS)





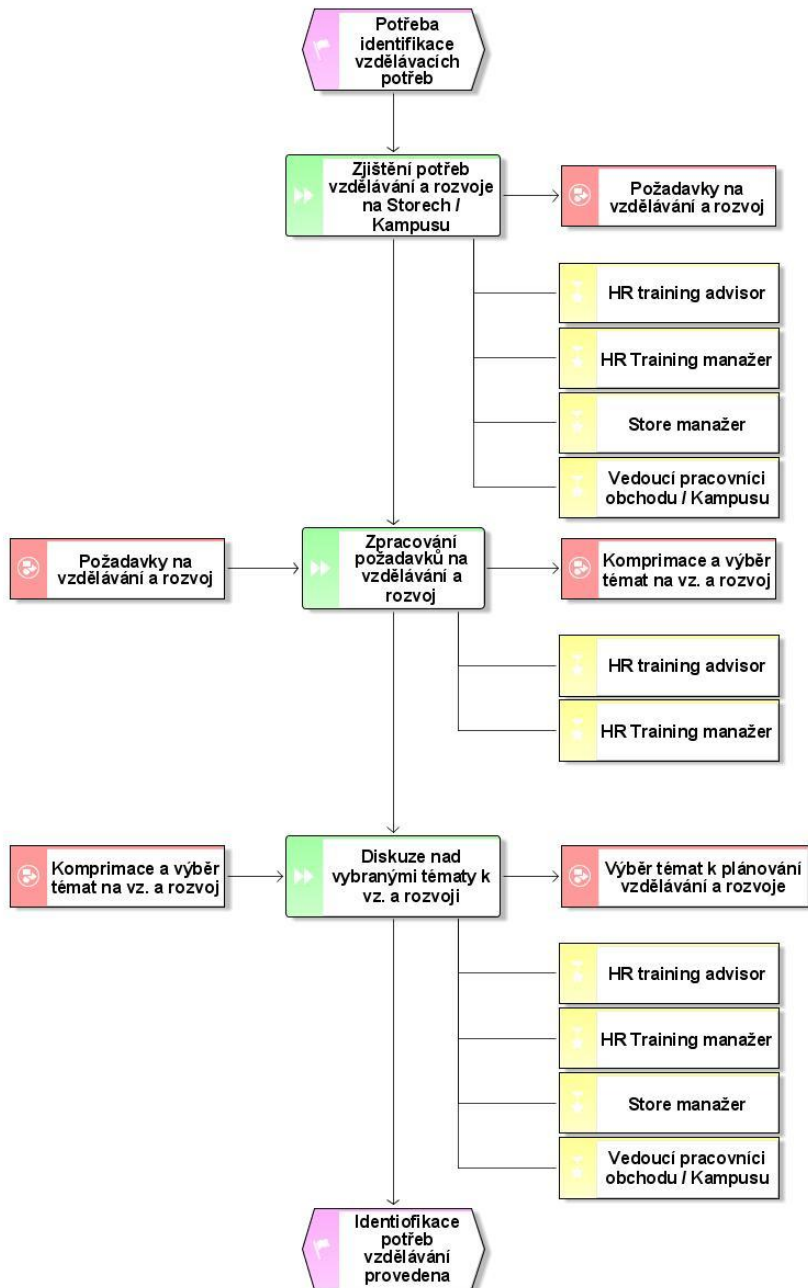
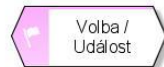


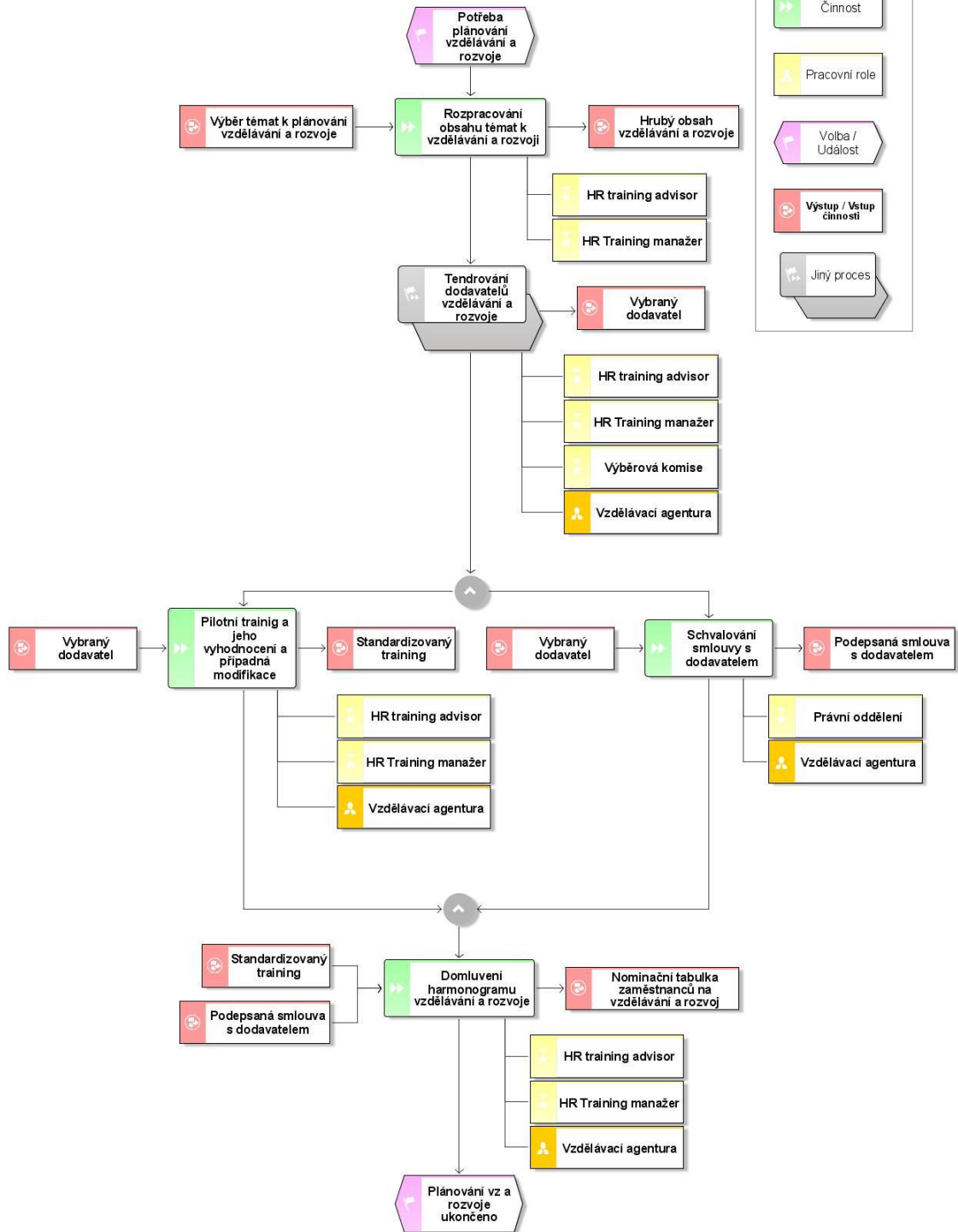
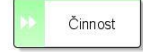
Legenda:

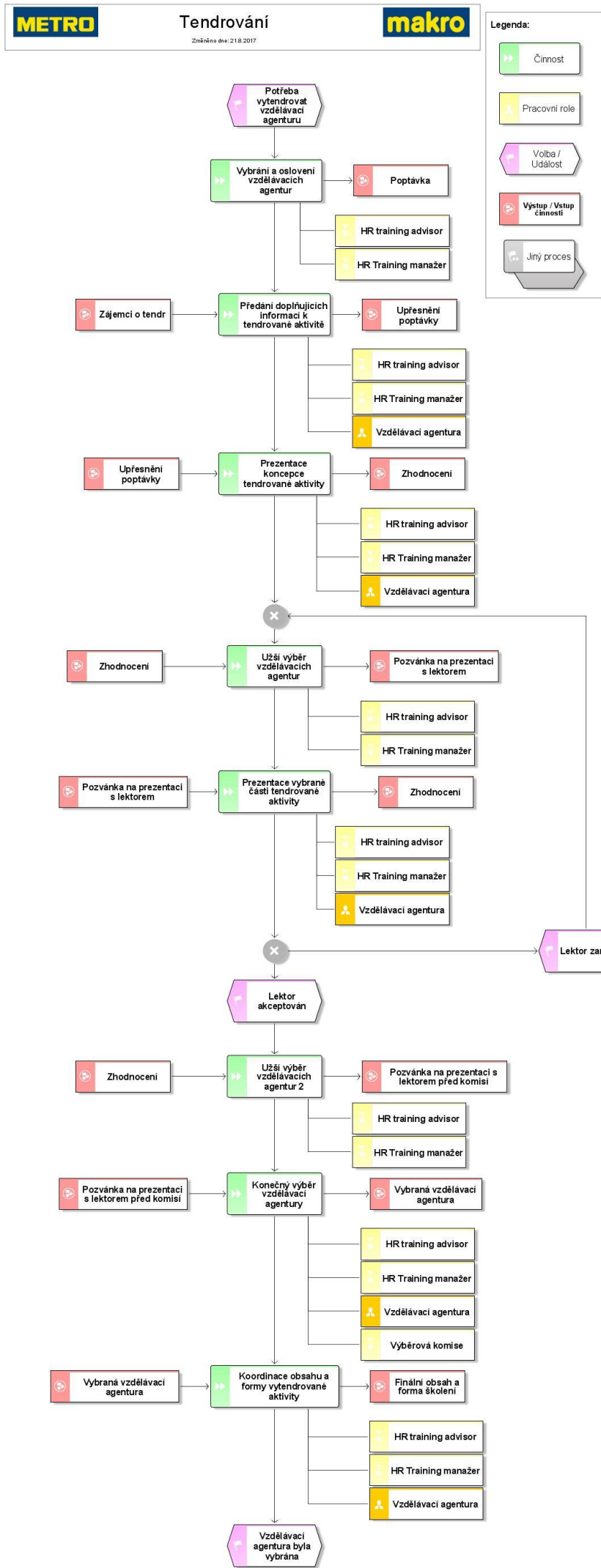


Změněno dne: 16.9.2017

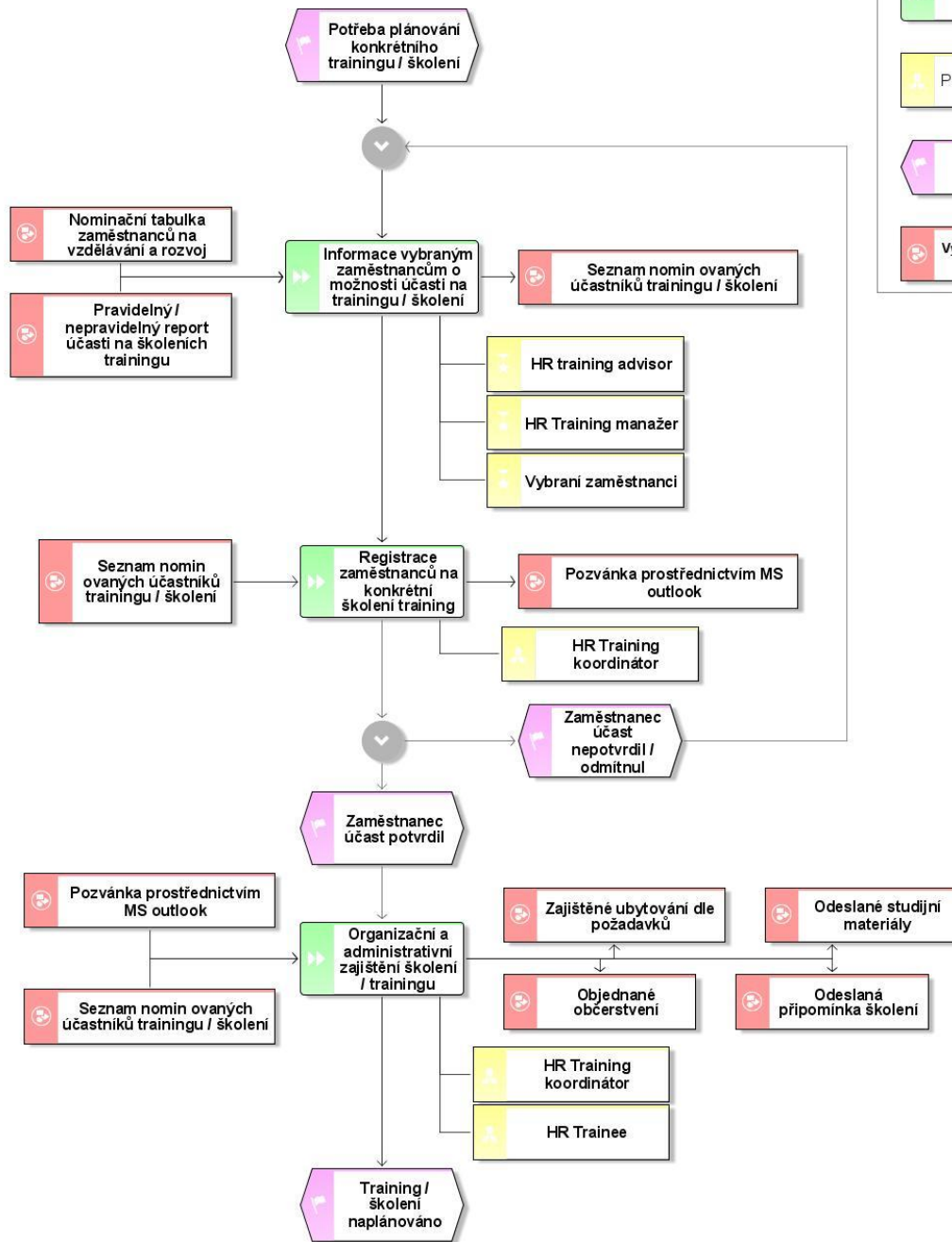
Legenda:





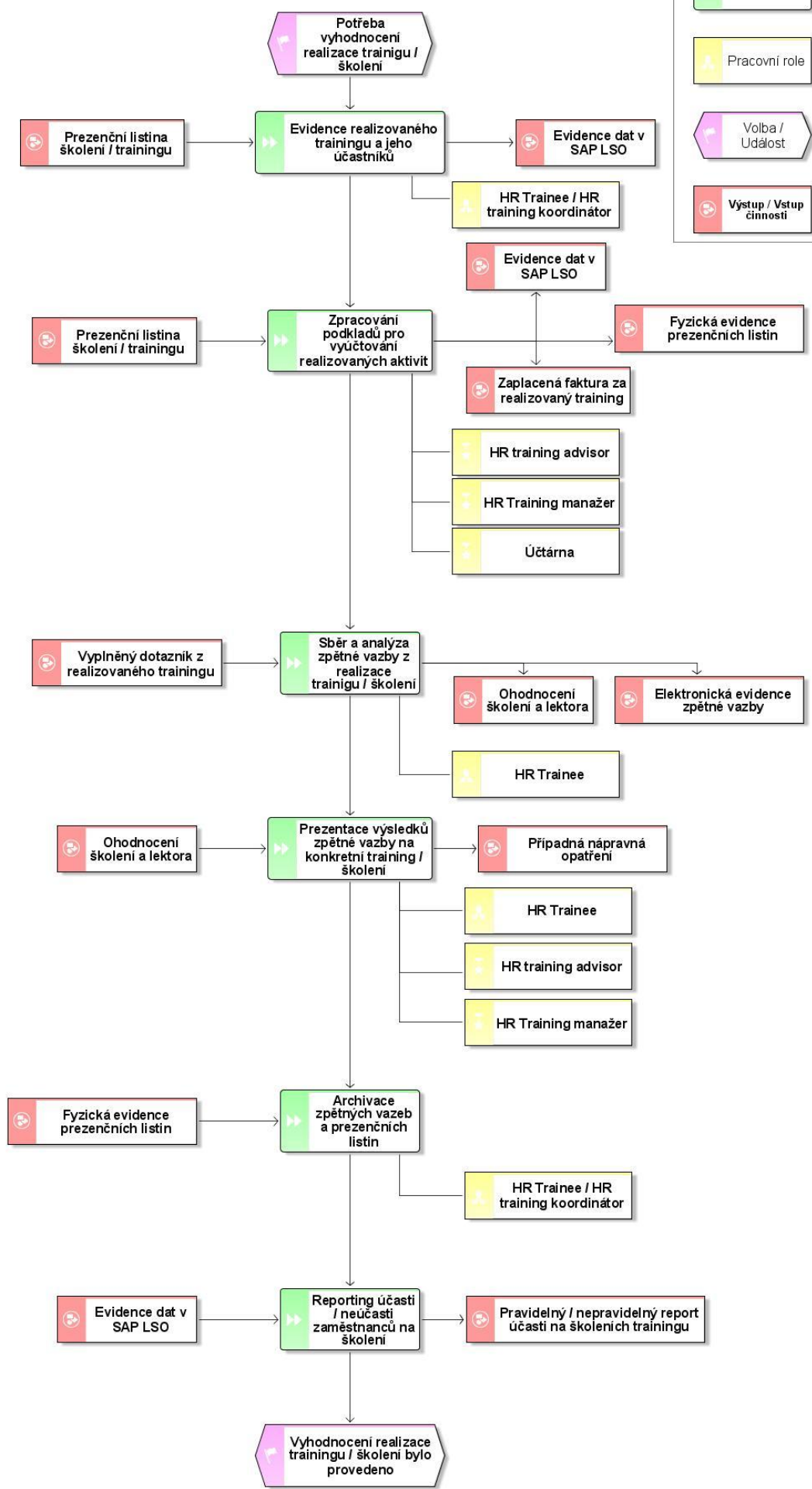


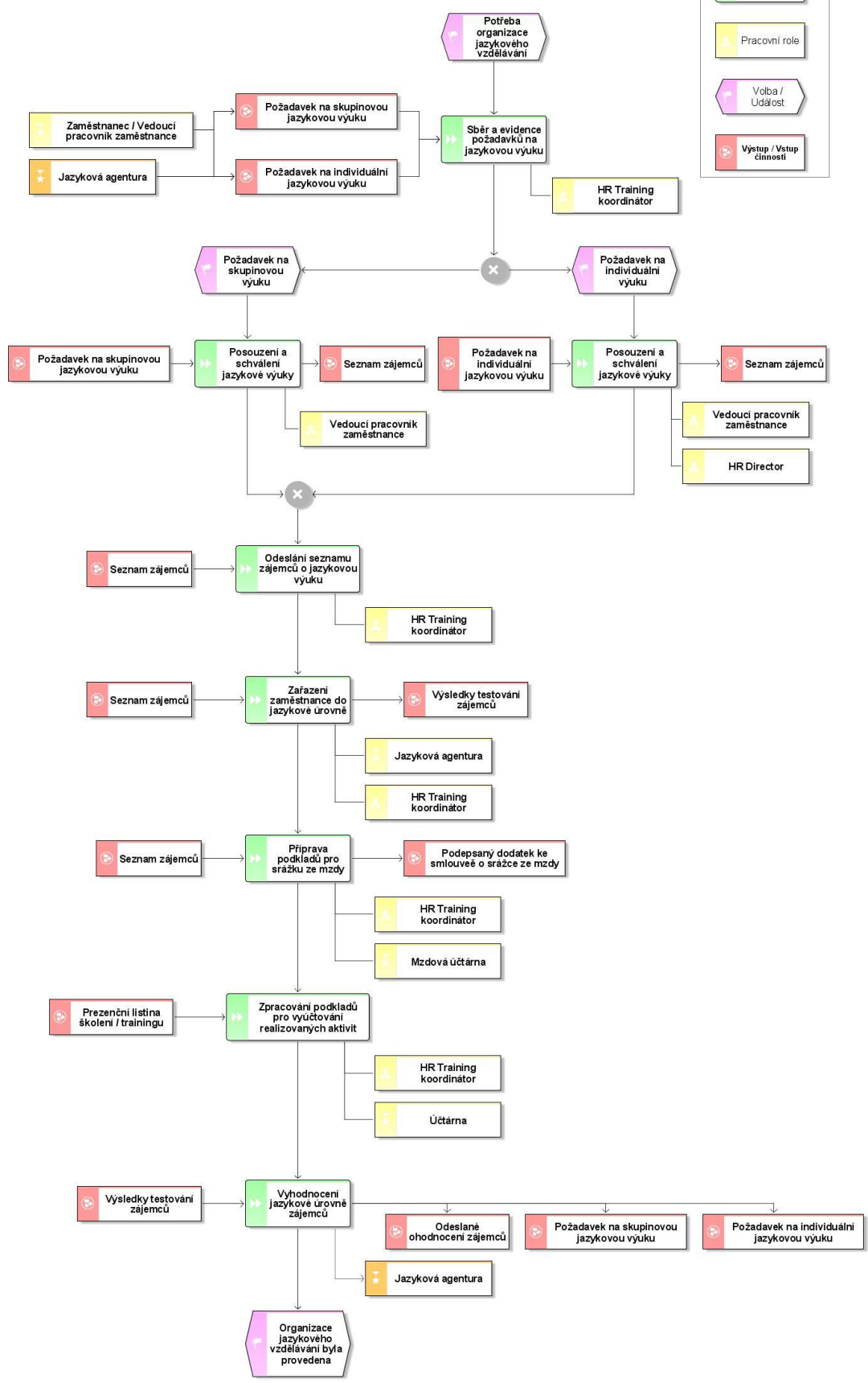
Legenda:



Legenda:

-  Činnost
-  Pracovní role
-  Volba / Událost
-  Výstup / Vstup činnosti





Zdroj: Vostalová (2017)

