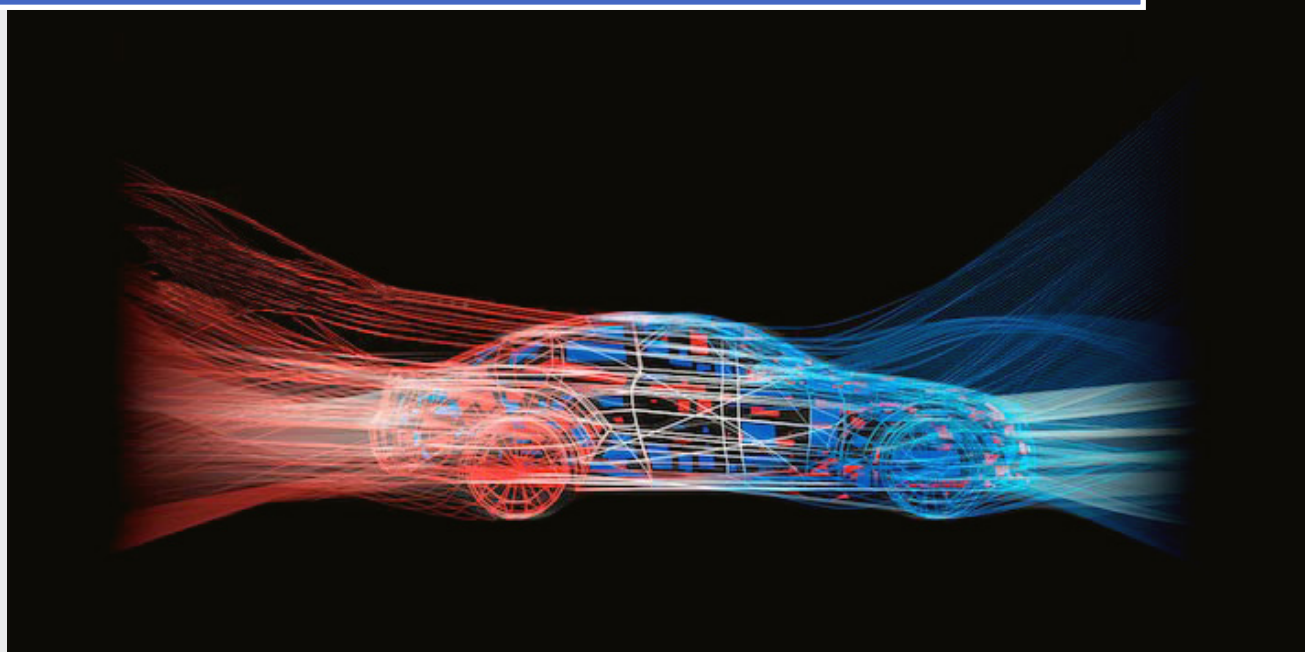


Cesta k vyšší kvalifikaci zaměstnanců



CASE STUDY

Klient	TRW Automotive
Trh	Automotive
Zadání	Zajistit rozvoj na klíč s finanční podporou EU
Přehled	Manažerské a specifické vzdělávání pro zvýšení kvalifikace pracovníků ve výrobě při změně a modernizaci výrobních procesů.
Termín realizace	I. etapa 8/2015-9/2015 II. etapa 4/2017-9/2017

Cesta k vyšší kvalifikaci zaměstnanců

TRW Automotive Czech s.r.o. je součástí celosvětové skupiny ZF a patří k významným společnostem automobilového průmyslu.

ZF Aftermarket Frýdlant se zabývá výrobou brzdových kotoučů, repasí brzdových systémů a systémů řízení pro významné světové automobilky a nezávislý trh.

Challenge

Jedním ze zásadních témat a bolavou patou výrobních firem poslední doby je nedostatečná kvalifikovanost zaměstnanců výroby. S rostoucím trendem globalizace, zvyšujících se požadavků na vyspělé IT technologie a ICT řešení se také trend vzdělávání ubírá tímto směrem. Odrazem této skutečnosti jsou vystudovaní manažeři, odborníci na mezinárodní vztahy, IT specialisté a jiné sofistikované pozice, které ale bohužel nekopírují aktuální poptávku českého trhu.

Česká republika, jako průmyslově laděná země s téměř 50 % ekonomiky postavené právě na produkci výrobních firem, je závislá na kvalitě pracovníků v průmyslu a na tom, jak dobře a široce jsou vybaveni pro svou práci. Právě v této oblasti také vzniká velká propast na trhu práce. Školy neprodukují kvalifikované absolventy, což výrobní společnosti bolestivě pociťují nejen v oblasti technicky vzdělaných vysokoškoláků, ale také

v řadách běžných pracovníků výroby. Tato slabá místa často zapříčiňují neefektivnost výroby, nižší kvalitu, a mnohdy dokonce způsobují snižování produkce, jejímž důsledkem jsou horší ekonomické výsledky.

Firmy, které těmto skutečnostem dokážou předcházet, ideálně s nimi kontinuálně pracovat a zlepšovat je, jsou o krok vpředu a budou připraveny na budoucí výzvy, které dříve či později přijdou. Tato skutečnost byla spouštěčem potřeby zvýšit kvalifikaci zaměstnanců i u nás.

Dalším zásadním faktorem hovořícím pro nutnost zvyšování kvalifikace zaměstnanců, byl přechod z velkosériové výroby na malosériovou a také změna využití elektrotechnických brzdových systémů namísto hydraulických.

Řešení

Rozhodli jsme se nečekat a začít tyto oblasti proaktivně řešit nejen v oblasti samotného rozvoje, ale také v rámci využití finanční podpory na vzdělávání pro výrobní firmy, které aktuálně trh nabízí.

Jako optimální cestu jsme v tomto ohledu zvolili program POVEZ v rámci ESF. Tento program podporuje veškeré odborné vzdělávání a pomáhá firmám pokrýt kompletní náklady na vzdělávání. Napomáhá vybudovat proces, díky kterému mohou výrobní firmy získat v následujících 4 letech až 6,5 mil. Kč na rozvoj a zefektivnění svých výrobních kapacit.

To nám přišlo jako vhodná kombinace. Začali jsme se o tuto oblast více zajímat. Po zjištění, kolik času a energie bychom do přípravy a administrace projektu museli vložit, rozhodli jsme se pro tuto oblast využít našeho partnera, společnost ELFIUM, která problematiku zná a jejich chování i přístup nás přesvědčil o tom, že je to ta správná cesta.

Implementace

Prvním důležitým krokem bylo definovat si oblasti, kterými chceme začít. Jednalo se o oblasti výroby, jejichž zlepšení (zvýšení kvalifikace zaměstnanců v těchto oblastech) bude mít největší vliv na efektivitu

a kvalitu výroby. S ohledem na charakter výroby, vize jejího dalšího směřování a s tím spojené aktuální potřeby zaměstnanců jsme následně definovali 4 základní témata:

Základní témata vzdělávání

Mistr ve výrobě

Jedna z nejtěžších pozic v rámci výrobního podniku. Mistři jsou filtrem mezi výrobními zaměstnanci a managementem společnosti, a jsou tudíž v nezáviděníhodné pozici. Kvalita jejich manažerských dovedností je do značné míry zásadní pro efektivitu celé výroby.

Proto jsme se v tomto ohledu rozhodli pro realizaci uceleného akreditovaného programu vedoucích pracovníků výroby. Tento program jsme zvolili

ze dvou hlavních důvodů. Jednak pro mistry nově na pozici a zaměstnance, se kterými na tuto pozici do budoucna počítáme, jako tzv. „řidičský průkaz“. Aby získali představu o náplni své práce a aby dostali základy správného řízení svých výrobních skupin. Na druhé straně jsme toto téma vybrali jako refresh pro zkušené mistry, kteří již na této pozici dlouhodobě působí.

Čtení výkresové dokumentace

Znalost tohoto tématu je jedním ze základních předpokladů práce ve výrobní firmě. Normy v oblasti výkresové dokumentace se neustále mění. Udržet si tedy přehled a znalosti v této oblasti je složité i pro absolventy technických oborů,

natož pro zaměstnance, kteří tento background nemají. Proto jsme se rozhodli v rámci dalšího tématu jak pro základy technického kreslení, tak také pro novinky ve vztahu ke specifikům našich výrobků.

CNC obrábění

Velké téma poslední doby, kdy zefektivnění výroby rovná se automatizace. Jedná se o moderní výrobní technologie, které zrychlují a zpřesňují výrobní operace. Pořízení těchto technologií znamená investici nemalých prostředků, jejichž návratnost se musí promítnout do jejich produktivity. Tato skutečnost také znamená mnohem vyšší nároky na kvalifikovanost

operátorů, kteří s těmito stroji pracují. Získat kvalitního operátora CNC strojů je tedy velice těžký počín. Proto byla oblast tohoto rozvoje zaměřena na nové i stávající operátory s cílem předat jim jak základní uživatelské rozhraní, tak také specifické postupy vázané přímo na naši výrobu. V obou případech bylo cílem maximální vytížení těchto strojů.

Logistika a skladování

Žádná výroba nemůže fungovat bez logistiky a pokud nebude efektivní logistika, nebude efektivní ani výroba – jednoduchá rovnice. Pro naši společnost je tato oblast s ohledem

na výrobní portfolio zvláště důležitá. Proto jsme se ji rozhodli do rozvoje také zahrnout, abychom zrychlili a zefektivnili interní logistické procesy.

Po definování témat projektu byla připravena a kompletována veškerá dokumentace a následně podána žádost o poskytnutí podpory odborného rozvoje. Ta byla hodnotícím orgánem hned na poprvé 100% schválena a projekt byl tím pádem oficiálně posvěcen. To pro nás byla výborná zpráva, jelikož jsme nechtěli trávit čas další zbytečnou administrativou. Tady bychom chtěli ocenit společnost ELFIUM, která nám byla tím správným, odborným a velmi profesionálním partnerem.

S ohledem na obsah rozvoje byl velice důležitý správný výběr lektorů, kteří budou jednotlivé oblasti realizovat. Klíčové pro nás byly především praktické zkušenosti lektorů a porozumění našemu oboru. Pro maximální efekt byly brány v úvahu veškeré skutečnosti rozvoje: obsah, požadovaný výstup i cílová skupina.

Všechny tyto atributy byly maximálně naplněny a hodnocení programu bylo pozitivní nejen od zadavatelů, ale především od účastníků.

Další důležitou skutečností pro nás bylo správné časování. Harmonogram rozvoje byl koncipován především s ohledem na naše výrobní kapacity, aby nedocházelo k sebemenším kolizím. Zde opět oceňujeme flexibilitu našeho partnera a možnost maximálně přizpůsobit kapacitu lektorů našim požadavkům, což přispělo k hladkému průběhu nejen, co se týče dokládání dokumentace úřadům, ale především s ohledem na udržení plynulého chodu výroby a standardního provozu.

Klíčové výstupy rozvojových aktivit

- Kompletní pokrytí vzdělávacích nákladů získanými prostředky ve všech čtyřech výše uvedených vzdělávacích aktivitách. (a nebo u všech čtyř...)
- V rámci projektu bylo celkově získáno 787 989 Kč (vzdělávání 490 000 Kč + refundace 297 989 Kč).
- Uhrazení nákladů na mzdy po dobu účasti pracovníků na vzdělávacích aktivitách v plné výši.
- Zapojení 52 zaměstnanců s celkovou časovou dotací 35 vzdělávacích dnů.
- Získání akreditace MŠMT pro vybrané vedoucí pracovníky v programu „Akreditovaný Mistr“, pro 43 zaměstnanců získání certifikace v rámci absolvovaných oblastí rozvoje.
- Vybudování celého procesu financování a realizace odborného rozvoje s jednoduchou možností opakování.
- Celkové zvýšení produktivity práce a zvýšení efektivity jednotlivých výrobních operací.

Jak pokračujeme dále?

Díky dobré zkušenosti a úspěšně realizovanému prvnímu projektu jsme se rozhodli pro pravidelné pokračování v nastavené spolupráci se společností ELFIUM a tuto vytvořenou cestu budeme realizovat i v dalších obdobích. V průběhu minulého roku (2016) jsme nadefinovali další důležitá témata odborného rozvoje, na jejichž základě jsme zpracovali nový projekt. Ten byl před koncem roku 2016 100% schválen a jeho realizace byla zahájena na jaře 2017.

