

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

pro **Milana Z a d r a ž i l a**

obor č. 6208 T Podniková ekonomika

Vedoucí katedry Vám ve smyslu zákona č. 111 / 1998 Sb. o vysokých školách a navazujících předpisech určuje tuto diplomovou práci:

Název tématu: **Zabudování kvality do podnikových procesů firmy
DHL, International Česká republika s. r. o.**

Pokyny pro vypracování:

Stručně charakterizujte firmu a její produkty. Pozornost zaměřte na kvalitu procesů, soubor norem ISO 9000 a zejména na trénink účastníků k zabezpečení kvality.

Doporučte vhodná opatření a ekonomicky zdůvodněte.

Rozsah grafických prací:

50 - 60 stran textu + nutné přílohy

Rozsah průvodní zprávy:

Seznam odborné literatury:

Juran, J. M. – Juran, S.: Quality Control Handbook, Hth Edition, Ny 1998

Nenadál, J. a kol.: Moderní systémy řízení jakosti, Management Press, Praha 1998

Časopis: Svět jakosti, ročník 1998 - 2001

Vytlačil, M. – Mašín, I. – Staněk, M.: Podnik světové třídy, IPI, Liberec 1997

Soubor norem ISO 9 000

Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století, MP Praha, Praha 2000

Vedoucí diplomové práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D., TUL HF

Konzultant: Mgr. Petr Lukáš

Termín zadání diplomové práce: 31.10.2001

Termín odevzdání diplomové práce: 24.5.2002



doc. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

prof. Ing. Jan Ehleman, CSc.
děkan Hospodářské fakulty

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Hospodářská fakulta

Studijní program: 6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: Podniková ekonomika

ZABUDOVÁNÍ KVALITY DO PODNIKOVÝCH PROCESŮ FIRMY DHL, INTERNATIONAL ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.

**(INTRODUCING A QUALITY INTO COMPANY PROCESSES OF THE
FIRM DHL, INTERNATIONAL ČESKÁ REPUBLIKA, S. R. O.)**

DP – PE – KPE – 200253

MILAN ZADRAŽIL

Vedoucí práce: Ing. Jiří Lubina, Ph.D. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Mgr. Lukáš Petr - DHL, Liberec

Počet stran: 70 **Počet příloh:** 3

Datum odevzdání: 24. 5. 2002

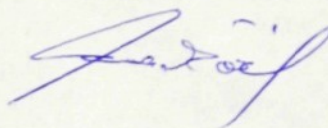
Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod vedením vedoucího a konzultanta. Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 o právu autorském, zejména §60 (školní dílo) a §35 (o nevýdělečném užití díla k vnitřní potřebě školy).

Beru na vědomí, že TUL má právo na uzavření licenční smlouvy o užití mé práce a prohlašuji, že souhlasím s případným užitím mé práce (prodej, zapůjčení apod.).

Jsem si vědom toho, že užití své diplomní práce či poskytnutí licence k jejímu užití mohu jen se souhlasem TUL, která má právo ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, vynaložených univerzitou na vytvoření díla (až do její skutečné výše).

Po pěti letech si mohu tuto práci vyžádat v Univerzitní knihovně TU v Liberci, kde je uložena, a tím výše uvedená omezení vůči mé osobě končí.

V Liberec 24. května 2002



Na tomto místě děkuji Ing. Jiřímu Lubinovi, Ph.D. za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Zároveň bych rád poděkoval Mgr. Lukáši Petrovi, který mi pomáhal při sběru dat.

RESUMÉ

Tato práce popisuje systém jakosti podniku a jeho propojení na soubor norem ISO 9001:2000. Je zde charakterizována firma DHL, která se zabývá mezinárodní leteckou přepravou zásilek.

Práce analyzuje kvalitu hlavních výrobních procesů a výcvik kurýrů, který je nezbytným předpokladem pro její zajištění. Výcvik pracovníků je součástí požadavků na systém managementu jakosti, které jsou uvedeny v normě ISO 9001:2000. Předkládá možné alternativy zlepšování výcvikového procesu a ekonomicky zhodnocuje přínos celého výcviku.

SUMMARY

This project describes company quality system and its interconnection to standards ISO 9001:2000. There is characterized the firm DHL that is an international air shipment carrier.

The work analyses quality of the main manufacturing processes and training of couriers. Employee training is a necessary part of requirements for quality management system which are published in the norm ISO 9001:2000. It suggests possible alternatives how to improve the training process and it appraises a contribution to the whole training.

Seznam zkratk	9
1. Úvod	10
2. Teoretická část	11
2.1. Charakteristika a význam jakosti	11
2.1.1. Definice jakosti	11
2.1.2. Význam jakosti v tržním prostředí.....	12
2.2. Koncepce managementu jakosti	13
2.3. Normy ISO řady 9000.....	14
2.3.1. Charakteristika norem ISO řady 9000	15
2.3.2. Přínos norem ISO řady 9000.....	16
2.3.3. Velká revize	16
2.3.4. Certifikace a její výhody	18
3. Charakteristika firmy DHL	19
3.1. Historie DHL	19
3.1.1. Historie DHL Worldwide Express.....	19
3.1.2. Historie DHL v České republice.....	20
3.2. Současnost.....	21
3.2.1. Síť DHL	21
3.2.2. Začlenění DHL České republika v DHL Worldwide Network	21
3.2.3. Organizační struktura.....	22
3.3. Konkurence	26
3.4. Produkty firmy DHL.....	27
3.4.1. Worldwide Document Express - DOC	27
3.4.2. Worldwide Parcel Express – WPX.....	28
3.4.3. Worldmail	28
3.4.4. Domestic – DOM.....	28
3.5. Druhy plateb.....	29
3.5.1. Hotovostní platba	29
3.5.2. Platba platební kartou	29
3.5.3. Fakturový účet	30
3.5.4. Transport Collect	30
3.5.5. Import Express	30

3.5.6.	Universal Account Number	31
4.	Výcvik, kvalifikace a způsobilost kurýrů	31
4.1.	Stanovení potřeb výcviku	32
4.1.1.	Přijímání nových zaměstnanců	32
4.1.2.	Analýza poznatků z osobního pohovoru.....	33
4.1.3.	Analýza práce kurýra	33
4.1.4.	Analýza dalších potřeb školení	50
4.2.	Zajištění výcviku.....	50
4.2.1.	Sestavení plánu výcviku	50
4.2.2.	Organizace a provedení školení	52
4.2.3.	Typy školení používané v DHL	53
4.3.	Hodnocení výcviku	55
4.3.1.	Hodnocení účastníkem.....	55
4.3.2.	Hodnocení školitelem	56
4.3.3.	Archivace hodnocení	56
5.	Varianty řešení, zvyšování efektivity.....	57
5.1.	Zhodnocení stanovování potřeb výcviku kurýrů a jeho zajištění	58
5.1.1.	Noví kurýři	58
5.1.2.	Stávající kurýři.....	59
5.2.	Problémy spojené s hodnocením účinnosti výcviku.....	61
5.2.1.	Hodnocení výcviku pomocí Checkpointů.....	62
5.2.2.	Routemapping	65
5.2.3.	Hodnocení supervisorem	66
6.	Závěr a ekonomické vyhodnocení	68
	Seznam použité literatury	70

Seznam zkratek

a. s.	- akciová společnost
AWB	- Airwaybill
Corp.	- Corporation
CSA	- Customer Service Agent
CWQC	- Company Wide Quality Control
ČSN	- Česká státní norma
EU	- Evropská unie
GQM	- Global Quality Management
HR	- Human Resources
IATA	- International Air Transport Association
Int.	- International
ISO	- International Organisation for Standardization
JCD	- Jednotná celní deklarace
LBC	- Liberec
OPS	- Operations
TQM	- Total Quality Management
USA	- Spojené státy americké

1. Úvod

Cílem této práce je analýza systému jakosti firmy DHL. Společnost DHL se zabývá mezinárodní expresní kurýrní přepravou zásilek. Pro zajištění jakosti svých služeb musí mimo jiné zaměstnávat kvalifikované a proškolené pracovníky. Největší část jejich pracovníků tvoří kurýři, kteří každodenně přicházejí do kontaktu se zákazníky při vyzvedávání a doručování zásilek.

Právě proto se tato diplomová práce zaměřuje na kvalitu hlavních výrobních procesů a zejména pak na výcvik kurýrů, který je nezbytným předpokladem pro její zajištění. Výcvik pracovníků je součástí požadavků na systém managementu jakosti, které jsou uvedeny v normě ISO 9001:2000.

Celá práce je rozčleněna do několika částí. V úvodu je zmapován historický vývoj a přístup k řízení k jakosti. Největší důraz je kladen na soubor norem ISO 9000, jejich využívání v podnikové praxi a jejich celkový ekonomický přínos. Další kapitoly charakterizují firmu DHL a její produkty.

Jádrem práce je pak analýza výcviku kurýrů a jeho jednotlivých fází. Těmi jsou:

- a) stanovení potřeb výcviku pro dosažení shody poskytovaných služeb,
- b) zajištění výcviku, který musí zahrnovat definované potřeby,
- c) vyhodnocování účinnosti výcviku,
- d) udržování přiměřených záznamů o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.

Závěr je zaměřen na návrh možných variant zlepšování analyzovaného procesu včetně jednotlivých fází a celkové ekonomické zhodnocení navrhovaných alternativ řešení neshod.

2. Teoretická část

2.1. Charakteristika a význam jakosti

2.1.1. Definice jakosti

Slovo kvalita (jakost) se používalo již ve starověku, kdy vznikla celá řada jeho definic. Jakost je celkový souhrn znaků entity, které ovlivňují schopnost uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby.¹

Významnou změnou v nazírání na jakost bylo zařazení slova entita do této definice. Entita je vymezena jako všechno, co je možné individuálně popsat a vzít v úvahu, např. výrobek, proces, organizaci, systém, osobu atd. Z toho vyplývá, že svou jakost mají nejenom výrobky, má ji i každý z nás a mají ji i tzv. systémy managementu jakosti.

Schopnost entity uspokojovat stanovené a předpokládané potřeby je determinována znaky jakosti. Ty mohou být:

- a) *kvantitativní* (měřitelné) – čas, objem, rozměr, výkon atd.,
- b) *kvalitativní* – znaky, které nelze popsat číselnou hodnotou (barva, vůně, chuť atd.).

Definice jakosti nemluví přímo o zákazníkovi, uživateli. Proto je nutné zdůraznit, že to jsou právě zákazníci, jejichž potřeby mají být entitou uspokojovány. Schopnost uspokojovat potřeby zákazníků není realizována jen výrobou nebo poskytováním služby, ale že tato schopnost vzniká v rámci celého reprodukčního procesu. Tento fakt graficky popsal Juran svou spirálou jakosti.[6] Proto se v celém světě rozvíjejí systémy jakosti, které jsou tou částí celopodnikového managementu, který zabezpečuje a zaručuje maximální spokojenost zákazníků tím nejefektivnějším způsobem. V těchto systémech jsou uskutečňovány dílčí procesy zabezpečování jakosti v různých fázích (od marketingového průzkumu trhu až po poskytování pozáručního servisu).[8]

¹ Nenadál, J. a kolektiv: Moderní systémy řízení jakosti. Praha, Management Press 1998, str. 11

Norma ČSN EN ISO 9000 definuje jakost jako stupeň splnění požadavků souborem inhertních (trvalých) znaků.² Požadavkem se rozumí potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají nebo jsou závazné. [10]

2.1.2. Význam jakostí v tržním prostředí

V posledních dvou desetiletích vzrostlo vědomí potřeby kvality ve všech oblastech života společnosti po celém světě. Konkurence schopností domácí produkce na globalizujícím se světovém trhu se proto začaly zabývat vlády mnoha zemí světa. Byly hledány nejvhodnější nástroje, které by motivovaly podnikatelskou sféru k vyšší efektivnosti, nižším nákladům a lepším výsledkům při exportu a uspokojování potřeb zákazníků. Pokud mají podniky v ostrém konkurenčním prostředí opravdu přežít, měly by problematice managementu jakosti věnovat zásadní pozornost.[2]

V devadesátých letech bylo realizováno několik výzkumných projektů zaměřených na management jakosti. Analýzy těchto studií prokázaly, že účinný management jakosti vede:

- k zlepšování ekonomických výsledků,
- k vyššímu zájmu o požadavky zákazníků,
- k rozvoji podnikové kultury a vedení lidí,
- k významným změnám v osobním rozvoji zaměstnanců.[5]

Je žádoucí, aby do řízení jakosti byla zahrnuta i administrativní oddělení a vedení podniku. Tato oddělení často omezují svůj zájem na vylepšování svých vlastních pracovních postupů a nepokoušejí se zavádět postupy, kterými by se udržovala jakost výrobku včetně přípravy a norem nebo iniciováním strategie ve prospěch výchovy těch pracovníků, kteří jsou důležití pro řízení jakosti.[1]

² Norma ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – základy a slovník, Praha, ČNI 2001

2.2. Koncepce managementu jakosti

Ve 20.století prošly systémy zabezpečování jakosti velmi intenzivním rozvojem. V jeho průběhu je možné rozeznat několik odlišných stádií, které jsou znázorněny na obrázku č. 1.

Obrázek č. 1: Vývoj systémů zabezpečování jakosti ve dvacátém století

Typ modelu	Roky	Charakteristika
Model řemeslné výroby	1900	Dělník
Model výrobního procesu s technickou kontrolou	1920	Technická kontrola
Model výrobního procesu s výběrovou kontrolou	1940	Statistické metody technické kontroly
Model s regulací výrobních procesů	1960	Company Wide Quality Control (CWQC)
Model výrobních procesů s koncepcí TQM	1975	Total Quality Management (TQM)
Model dokumentovaných procesů	1987	Normy ISO řady 9000
	2000	Global Quality Management (GQM)



Pramen: Nenadál, J. a kolektiv: Moderní systémy řízení jakosti. Praha, Management Press 1998, str. 21

Model řemeslné výroby byl založen na principu přímého zákazníka s dělníkem. Ten vyslechl zákaznickovy požadavky a snažil se je splnit. Výhodou byla okamžitá zpětná vazba od zákazníka, nevýhodou pak nízká produktivita práce.

Z důvodu nízké produktivity práce došlo ve dvacátých letech k postupnému zvyšování objemů výroby pomocí výrobních linek. Z nejzkušenějších pracovníků se začali stávat techničtí kontroléři, kteří mimo jiné odpovídali i za jakost. Výroba i další skupiny pracovníků začali mít pocit, že péče o jakost není součástí jejich povinností, což bylo výraznou nevýhodou tohoto modelu.

Ve třicátých letech se objevily v USA první statistické metody kontroly. Ty se v podnikové sféře prosadily až po druhé světové válce zejména v Japonsku. při zavádění statistické regulace a statistické přejímky. Tyto metody byly rozšířeny i do dalších sfér činnosti podniku. Zrodil se tak základ skutečných moderních systému jakosti, označovaný jako CWQC.[7]

Dalším rozpracováním tohoto přístupu došlo k prvním pokusům o totální management jakosti (TQM), který představuje i v současnosti dynamicky se vyvíjející koncepci. V roce 1987 se objevily normy ISO řady 9000, snažící se o rozsáhlou dokumentaci všech podnikových procesů.

Mnoho expertů v oblasti řízení jakosti očekává sloučení řízení jakosti a péče o životní prostředí a bezpečnost v GQM.[8]

2.3. Normy ISO řady 9000

V Evropské unii je problematice jakosti výrobků, služeb a všech činností věnována mimořádná pozornost. Opatření přijímaná v osmdesátých letech měla za úkol zajistit, aby byly splněny požadavky na bezpečnost a ochranu života, zdraví a majetku občanů EU a odstranění technických překážek obchodu včetně vytvoření podmínek pro volný pohyb zboží. Byly hledány a rovněž nalezeny cesty, jak zjednodušit procedury zkoušení a ověřování jakosti produkce, a byly vytvořeny základy pro vytváření politiky vzájemné důvěry mezi dodavateli produktů a jejich zákazníky (mj. akreditace, normalizace, podpora certifikace systému jakosti podle norem ISO 9000).[4]

2.3.1. Charakteristika norem ISO řady 9000

V roce 1987 Mezinárodní organizace pro standardizaci (ISO) prostřednictvím svého technického výboru TC 176 vydala první verzi norem pro systémy jakosti řady ISO 9000, která vycházela z britské normy BS 5750 z roku 1976. Rozhodnutí zavádět tuto normu v té době souviselo s evropskými snahami o odstraňování překážek mezinárodního obchodu. V roce vydání zřejmě ani autoři neočekávali následující tak rychlé rozšíření této normy v podobě souboru ISO 9000 do většiny národních normalizačních systémů na celém světě.

Zajímavé přitom bylo, že se objevila norma pro techniky a manažery neobvyklá svojí podobou, neboť neobsahovala prakticky žádné kvantifikovatelné údaje. Obsahem normy byl pouze obsáhlý text a několik tabulek a obrázků, přičemž překlady z anglického originálu a interpretace jednotlivých požadavků na systém jakosti činily delší dobu praktické potíže zejména mimo anglosaské země.³

Normy ISO řady 9000 jsou pouze souborem minimálních požadavků na systém jakosti organizace. Nejsou závazné, ale pouze doporučující. Závazné se stávají pokud se organizace zaváže, např. svému odběrateli, že u sebe zavede systém jakosti podle jedné z norem ISO řady 9000 (ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003). Tímto se pak norma stává pro organizaci závazným předpisem. Pouze striktní uplatňování požadavků norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky. Celá koncepce ISO tak musí být chápána jen jako začátek cesty ke špičkové jakosti.

V současné době se celá koncepce norem ISO řady 9000 nachází v přechodové období. Do konce roku 2003 je podniky možno certifikovat ještě podle starých norem z roku 1994 a zároveň již je v praxi uplatňována revidovaná verze z roku 2000.

³ Otoupal, A.: Velká revize standardu. Časopis Euro, str. 46, 8. 1. 2001

2.3.2. Přínos norem ISO řady 9000

Koncepce ISO lze chápat pouze jako začátek cesty ke špičkové jakosti. Přesto, podaří-li se organizaci úspěšně vybudovat a rozvíjet systém jakosti na bázi norem ISO řady 9000, může očekávat, že se to kladně projeví několika pozitivními skutečnostmi:

- pořádek v dokumentaci,
- jasně definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců,
- stabilita jakosti produkce, včetně zvýšení bezpečnosti a bezchybnosti výrobků,
- posílení důvěry u odběratele (zákazníka),
- snazší přístup na zahraniční trhy,
- snazší získání státních zakázek (u posledních dvou jmenovaných to platí zejména v případě, že má organizace systém jakosti certifikován), a další.

První rozsáhlou inovací prošly normy ISO 9000 v roce 1994, kdy se změnil obsah i jejich struktura. Další rozsáhlou inovací procházejí v současnosti.

2.3.3. Velká revize

Po několikaleté pečlivé a plánovité přípravě se v prosinci 2000 objevilo nové vydání řady mezinárodní normy ISO 9000, která bude návazně zaváděna do jednotlivých národních normalizačních systémů. Revize by měla odstranit nejčastěji kritizované nedostatky. Těmi např. byly obtížná srozumitelnost a souvislost požadavků v původní normě, nedostatečný soulad modelových norem ISO 9001, ISO 9002 a ISO 9003 se směrnici pro používání uvedenými v ISO 9004, absence požadavku zlepšování stavu nebo nevýrazné zohlednění očekávání a názorů zákazníka.

Do nové revize byl zaveden model stálého zlepšování jakosti podle Demingova principu, který spočívá ve sledu činnosti: *plan, do, check, action*. Tento model lze stručně

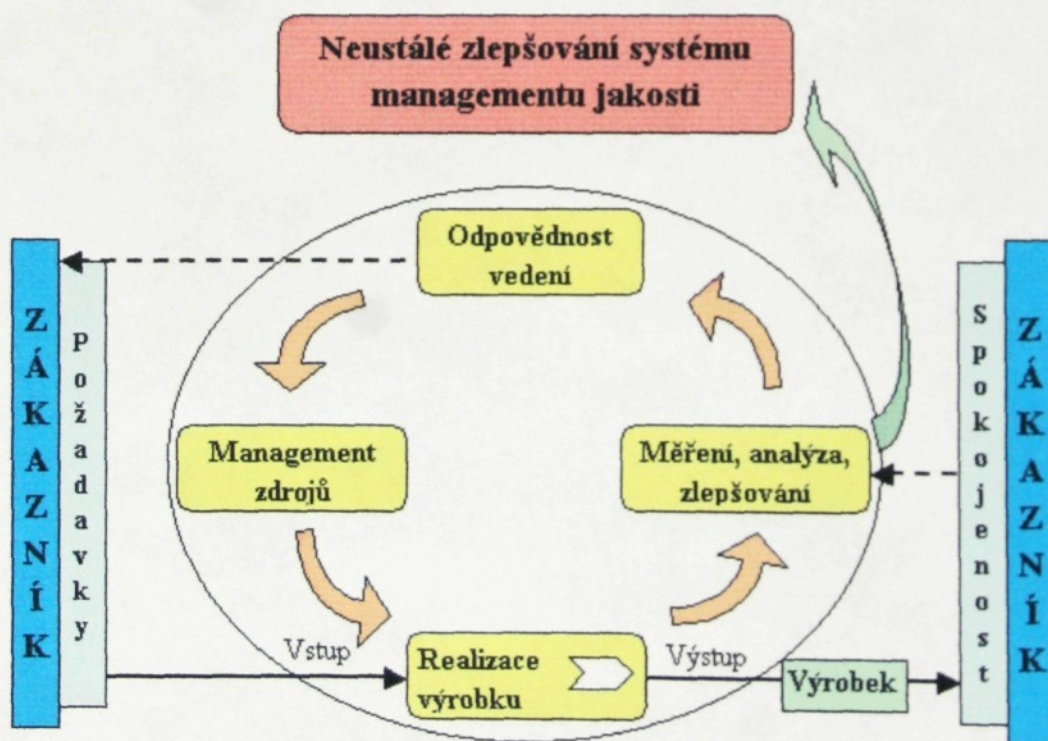
popsat tak, že organizace naplňuje očekávání zákazníka a provádí zlepšování své činnosti s ohledem opět na zákaznickovi reakce.

Novinkou se stává i implementace systému jakosti pouze podle jediného modelu nazvaného ISO 9001:2000. Odpadne tak v některých případech zbytečné trápení u podniků, které za každou cenu chtěly mít certifikát modelu s návrhovými činnostmi, jejichž existenci však obtížně prokazovaly zejména při periodických auditech.

Nová revize obsahuje mnohé prvky z koncepce TQM. Zároveň klade větší důraz na orientaci na zákazníka (identifikace požadavků, komunikace se zákazníkem, monitorování spokojenosti zákazníka, a další.), neustálé zlepšování, lidské zdroje (hodnocení způsobilosti zaměstnanců, vzdělávání a výcvik), a mnohé další oblasti.

Další zásadní změnou je velký důraz na přijetí procesního přístupu k managementu jakosti. Jakákoli činnost, při níž dochází k přeměně vstupů na výstupy, může být považována za proces. Tento přístup znázorňuje obrázek č. 2.

Obrázek č. 2: Procesní přístup dle navrhovaných norem ISO 9000:2000.



Aby se dospělo k jednotnému pohledu na řízení environmentálních systémů v jednotlivých podnicích a organizacích, byly stanoveny normy, které obsahovaly požadavky na systémy řízení životního prostředí. Z hlediska celosvětového měřítka je nejvýznamnější norma ISO 14001. Její koncepce je dnes navíc sladěna s normou ISO 9000:2000 pro budování systémů jakosti.[3]

2.3.4. Certifikace a její výhody

Dne 15.12.2000 byly ISO uvolněny k používání tři nové normy souboru ISO 9000:2000:

- ISO 9000:2000 Systémy managementu jakosti – základy a slovník
- ISO 9001:2000 Systémy managementu jakosti – požadavky
- ISO 9004:2000 Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti.

V následujícím tříletém přechodovém období tak budou všechny organizace s vybudovaným, resp. certifikovaným systémem jakosti podle norem řady ISO 9000 z roku 1994 postaveny před úlohu transformovat tyto systémy podle požadavků a doporučení nových norem. Nelze ale zapomenout ani na organizace, které se do budování systémů managementu jakosti teprve pustí a pro které bude základnou už jenom nová sada norem ISO 9000:2000. V každém případě, všechny organizace budou hledat i odpovědi na otázky související s efektivní aplikací těchto norem, zejména s normou ISO 9001:2000. Ta se stane jedinou kritériální normou pro posuzování shody třetí stranou, tj. pro certifikaci systémů managementu jakosti v koncepci ISO. Nové normy totiž na jedné straně umožňují větší stupeň variability rozsahu systémů managementu jakosti, na druhé straně bude ovšem existovat už jenom jeden druh certifikátů – vůči normě ISO 9001:2000, protože normy ISO 9002:1994 a ISO 9003:1994 na konci r. 2003 definitivně zaniknou.

Certifikovaný systém podle ISO 9000 má zajišťovat, aby:

- produkty a služby, které firma poskytuje, uspokojovaly potřeby zákazníků,
- řídicí procesy uvnitř firmy byly přehledné a efektivní, čímž dochází zároveň k úspoře nákladů a k odstranění některých nadbytečných činností.
- zákazník měl vůči certifikované firmě a jejím výrobkům a službám větší důvěru,
- se umožnil jednodušší prodej výrobků či služeb do zemí EU,
- vznikla výhoda vůči konkurenčním firmám bez certifikovaného systému, zejména v rámci výběrových řízení,
- vznikla výhoda vůči konkurenčním firmám bez certifikovaného systému, zejména v rámci výběrových řízení,
- došlo k celkové redukci nákladů na jakost.⁴

3. Charakteristika firmy DHL

DHL Worldwide Express patří mezi největší letecké expresní kurýrní společnosti na světě. Zabývá se přepravou důležitých dokumentů a obchodních zásilek po celém světě, která zahrnuje „Door To Door Service“ (doručení ze stolu na stůl)

3.1. Historie DHL

3.1.1. Historie DHL Worldwide Express

Společnost DHL byla založena v roce 1969 v kalifornském San Franciscu, kdy tři muži – Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn – přišli na způsob jak předcházet zpožděním u dodávek v námořní dopravě. To bylo způsobeno čekáním lodí na celní odbavení. Tito muži nabídli přepravním společností několikanásobné snížení doby

⁴ Otoupal, A. – Kudlák, D.: Význam norem ISO pro systémy řízení. Časopis Kapitál, str. 16, 1. 3. 2001

kotvení v přístavu tím, že doručila přepravní dokumentaci mezi San Franciscem a Honolulu dříve, než loď vjela do přístavu.

Tato iniciativa se ukázala být správným krokem a firma se začala rychle rozvíjet. Již po dvou letech od svého založení rozšířila své služby na Dálný Východ a severní Pacifik.

V roce 1972 se DHL registrovalo v Hong Kongu a rozdělilo se na dvě společnosti DHL Corporation a DHL International.. DHL Corp. působí na území Ameriky, zatímco DHL Int. obsluhuje zbytek světa.

V roce 1973 vstupuje DHL do Evropy. Zahajuje přepravu ve Velké Británii, Irsku a Německu. V následujících letech otevírá své pobočky v dalších evropských zemích, na Středním Východě, v Jižní Americe a v Africe. Zároveň otevírá první evropské třídící středisko (Hub) v Bruselu.

V roce 1983 poskytuje DHL své služby jako první společnost v oblasti expresní přepravy ve střední a východní Evropě.

Začátkem devadesátých let vytvořilo DHL alianci s Lufthansou, Japan Airlines a Nissho Iwai. V roce 1998 přichází nový obchodní partner Deutsche Post AG a v následujícím roce přestává být Nissho Iwai akcionářem DHL.

3.1.2. Historie DHL v České republice

Na československý trh vstoupilo DHL jako první mezinárodní expresní služba prostřednictvím místního přepravce Čechofrachtu v roce 1986. O čtyři roky později založila samostatnou společnost, DHL International, a. s. V roce 1991 otevřela svoji první mimopražskou kancelář v Brně.

V roce 1992 změnilo DHL svou právní subjektivitu na DHL International (Czech Republic), s. r. o.

DHL otevřelo vlastní centrální překladiště zásilek (Warehouse) přímo v areálu letiště Ruzyně, které je dosud jediné svého druhu na území České republiky. Hlavní kanceláře byly přestěhovány do nové administrativní budovy na letišti Ruzyně.

DHL získalo v roce 1997 certifikát ISO 9002 (Příloha č. 1) jako první mezinárodní kurýrní společnost na území České republiky.

3.2. Současnost

3.2.1. Síť DHL

Současná světová síť DHL zahrnuje 227 zemí, kde DHL vlastní 2381 kanceláří. Pracuje pro ni téměř 60 000 zaměstnanců. S 215 letadly a 15 000 automobily přepraví DHL každý rok přes 140 milionů zásilek do více než 635 000 měst na celém světě (Příloha č. 2).

3.2.2. Začlenění DHL České republika v DHL Worldwide Network

DHL Worldwide Express bylo v roce 1972 rozděleno na dvě velké společnosti:

- DHL Corporation,
- DHL International.

Jak již bylo zmíněno DHL Corp. působí v Americe a DHL Int. ve zbytku světa.

DHL Corp. je rozděleno na dva superregiony (území Spojených států a zbytek Ameriky).

Rovněž DHL Int. je rozděleno do dvou superregionů:

- Eurica,
- Asia Pacific/Middle East.

Česká republika je součástí superregionu Eurica, který v sobě zahrnuje území Evropy a Afriky.[9]

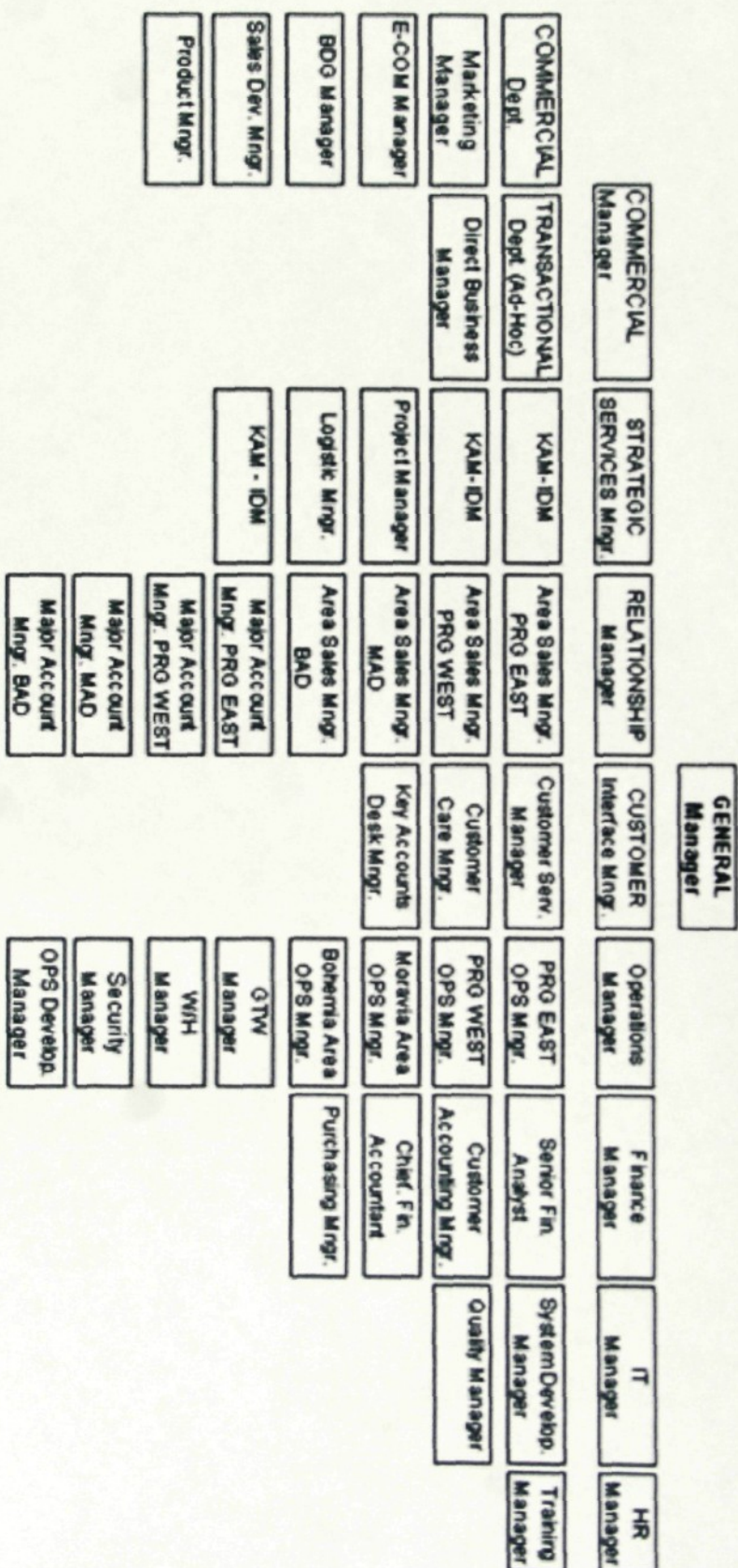
3.2.3. Organizační struktura

DHL jako každá organizace, která chce být certifikována, má vytvořen systém managementu jakosti jako prostředek, že její služby jsou ve shodě se specifikovanými požadavky. Systém jakosti je strukturován a přizpůsoben činností a velikostí organizace. Jsou rovněž stanoveny a sdělovány úlohy, odpovědnost a pravomoci k usnadnění účinného managementu jakosti. Tyto odpovědnosti, úlohy a pravomoci lze nejlépe vyčíst z organizační struktury firmy (Obrázek č. 3).

V čele společnosti stojí General Manager a osm managerů (vedoucích oddělení). Ti společnosti tvoří Senior Management Team. Jejich úlohou je stanovování dlouhodobé strategie a cílů obchodní politiky, schvalování rozpočtů, určování dalšího rozvoje společnosti a k tomu potřebných investic.

Řídí a rozvíjí obchodní a operační aktivity DHL v České republice. Zodpovídá za dosažení finančních cílů definovaných v ročním obchodním plánu a ukazatelů kvality poskytovaných služeb na úrovni určené regionálním ředitelstvím v Bruselu.

Obrázek č. 3: Organizační struktura společnosti DHL



1. Commercial Department

Rozvíjí a zavádí do praxe komerční aktivity, mezi něž patří obchodní strategie, vývoj produktů a cenová politika firmy. Cílem tohoto oddělení je rozvinout a upevnit pozici produktů, služeb, zaměstnanců a komerčních schopností DHL na českém trhu tak, aby jejich úroveň byla vyšší, než je úroveň konkurence, za účelem udržet pře ní náskok a zajistit maximální loajalitu zákazníků.

2. Strategic Services

Hlavním cílem tohoto oddělení je rozvíjet po obchodní stránce zákazníky firmy, kteří vyžadují speciální přístup a nadstandardní servis. Dalším tohoto oddělení je rozvíjet některá vybraná odvětví průmyslu, která jsou důležitá pro DHL.

3. Relationship

Pod toto oddělení spadají téměř všichni prodejci. V současné době jsou rozdělení do čtyř geografických oblastí. (Praha – West, Praha – East, Čechy, Morava). Cílem oddělení je dosažení plánovaného obrátu a zisku.

4. Customer Interface

Úkolem tohoto oddělení je zajistit, aby klientům všech segmentů byla poskytována vysoká kvalita služeb a informací prostřednictvím oddělení služeb zákazníkům. Dále pak se podílí na dlouhodobém zvyšování zisku firmy rozvojem činností generujících zisk a kontrolou veškerých nákladů oddělení Customer Services, Customer Care, Key Accounts Desk, Dispatch a Telemarketing. Formuluje lokální strategii zaleženou na globálních a regionálních strategiích DHL a dohlíží na její následnou implementaci.

5. Operations Department

Úkolem oddělení je rozvoj a zlepšování servisního systému tak, aby byl v souladu s obchodní strategií. Zajišťuje veškeré činnosti spojené s vyzvednutím zásilky po její doručení tak, aby výsledky těchto oblastí odpovídaly plánům. Výsledky oddělení musí odpovídat standardům v celosvětové síti DHL.

6. Finance Department

Oddělení poskytuje nezbytné finanční informace zaměstnancům DHL a místním úřadům a zajišťuje jejich přesnost a ucelenost. Podporuje management poskytování odpovídajících analýz. Zajišťuje dostatek hotových peněžních prostředků, které musí být k dispozici pro lokální peněžní transakce. Udržuje finanční záznamy v souladu s mezinárodními a místními požadavky.

7. IT Department

Identifikuje klíčové procesy v DHL, měří účinnost těchto procesů, navrhuje a zavádí zlepšení a monitoruje jejich průběh. Odhaduje dopad nových investic, technologií atd. na procesy a zajišťuje, aby všechna potenciální zlepšení byla realizována. Koordinuje projekty, kde hlavní roli zastávají informační technologie a řízení jakosti.

8. HR Department

Zodpovídá za přípravu, zavádění a rozvoj strategie společnosti vztahující se k následujícím oblastem:

- a) personální politika společnosti, efektivní nábor a výběr zaměstnanců a zaměstnanecké vztahy,

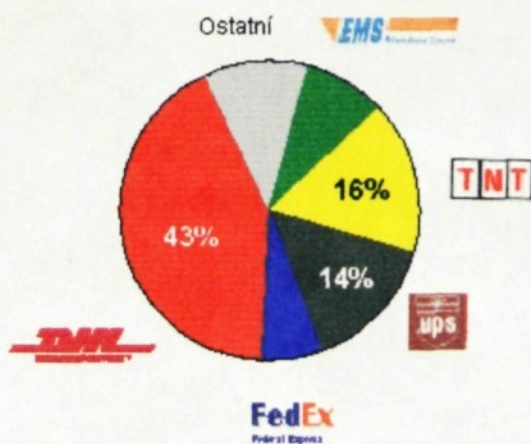
- b) příprava školicích programů pro rozvoj schopností a potenciálu zaměstnanců a rozvoje kariérového plánování.

Zaručuje, že pravidla pro odměňování a benefity jsou na trhu práce konkurenceschopné a plně odrážejí kvalitu výkonu zaměstnanců. Cílem je vytvářet takovou pracovní atmosféru, kde zaměstnanci nacházejí uspokojení svých cílů a ambicí v prostředí, které je motivuje, kde jsou uznáváni a uvědomují si svou identitu.

3.3. Konkurence

Na trhu kurýrních služeb působí vedle firmy DHL i další společnosti. Mezi hlavní konkurenty na trhu patří firmy UPS, FEDEX, TNT a další. Situaci na trhu ukazuje následující graf.

Graf č. 1: Podíl na evropském trhu kurýrních služeb v expresní mezinárodní přepravě zásilek o hmotnosti pod 50 kg



Pramen: Boeing Report 1996/1997, BRU RO Marketing Analysis, Brusel, 1998

3.4. Produkty firmy DHL

Každý zákazník, který potřebuje přepravit zásilku, kontaktuje firmu DHL a domluví si čas, kdy má být vyzvednuta. Rovněž je upozorněn na všechny náležitosti, které je nutno přichystat k přepravě zásilky. Ty se mohou být odlišné a závisí na druhu přepravovaného zboží a celních předpisech dané země.

Zákazník rovněž může svou zásilku odeslat přímo z jakékoli pobočky DHL.

3.4.1. *Worldwide Document Express - DOC*

Prvním produktem DHL určeným pro přepravu byl dokument. Tento produkt se používá ve všech zemích, DHL pracuje.

Podle obecných pravidel se dokumentem rozumí každá zásilka, která nemá žádnou komerční nebo celní hodnotu a není tedy předmětem celního řízení. Tato pravidla se řídí legislativou země určení.

Jako dokument se posílají urgentní zásilky, bankovní dokumenty atd.

Alternativními produkty služby Document jsou:

- **Heavy Weight Document (HWD)** – jedná se o dokument se všemi náležitostmi, které jsou stejné jako u klasického dokumentu. Podstatný rozdíl je pouze v minimální hmotnosti, která je 250 kg
- **Easy Pack (XPD)** – tato služba nabízí cenově zvýhodněnou a jednoduchou možnost posílání dokumentů. Zákazníci jsou limitováni pouze velikostí obálky. Easy Pack má dvě dimenze: do 200 g a plná obálka.

3.4.2. Worldwide Parcel Express – WPX

Tato služba je určena pro přepravu zboží, tedy např. vzorků, součástek, hotových výrobků. Ke každé zboží musí být přiložena komerční nebo proforma faktura, na základě které celní deklaranti společnosti DHL vystaví potřebné dokumenty pro celní řízení

Na rozdíl od dokumentu se zbožím rozumí každá zásilka, která má podle legislativy země určení komerční nebo celní hodnotu a podléhá tedy celnímu řízení.

Zásilky o hmotnosti vyšší než 250 kg jsou přepravovány pomocí služby **Heavy Weight Parcel (HWP)**.

3.4.3. Worldmail

Worldmail je netypický produkt DHL. Je určen pro firmy, které zasílají větší množství mezinárodní nedoporučené pošty (katalogy, výroční zprávy atd.). Při doručení se spolupracuje s poštou.

Neofrankované obálky u zákazníka vyzvedne kurýr DHL a po přepravě její leteckou sítí jsou předány k rozřídění a konečnému doručení smluvnímu partnerovi v zemi určení.

3.4.4. Domestic – DOM

Tato služba zahrnuje přepravu zásilek pouze po území České republiky. Jelikož se jedná jen o vnitrostátní přepravu, není zde rozdíl mezi dokumenty a zbožím.

3.5. Druhy plateb

DHL jako logistický podnik nabízí svým zákazníkům nejen různé typy přepravních služeb, ale i různé druhy plateb. To umožňuje platit zákazník za poskytnuté služby v hotovosti, platební kartou, bankovním převodem či fakturou. Zákazník si může kromě odeslání zásilky rovněž objednat její doručení na vlastní náklady nebo na náklady třetí strany.

3.5.1. *Hotovostní platba*

Tento typ platby se nejčastěji používá u nových zákazníků, soukromých osob nebo u zákazníků, kteří si nepřejí platit fakturově. Tento způsob má dvě podoby:

- čistá cash – zákazník je veden pod univerzálním kódem,
- cashový account – klient má vlastní zákaznické číslo, pod kterým je evidován v databázi.

Při platbě přepravného v hotovosti, se kurýr řídí dle platného ceníku DHL. Částku vypíše na určené místo na leteckém nákladovém listu a příjmovém pokladním dokladu, který předá zákazníkovi.

Zvláštní formou hotovostní platby je platba bankovním převodem, která je možná jen v případě, že cena za transport zásilky je vyšší než 50 000 Kč. Zákazník musí přepravné uhradit ještě před vyzvednutím zásilky a je upozorněn na možné zpoždění odeslání zásilky do doby potvrzení bankovního převodu příslušnou bankou

3.5.2. *Platba platební kartou*

Zákazníci, kteří nemají zřízení fakturový účet u DHL a nechtějí platit v hotovosti, mohou využít platbu prostřednictvím své platební karty. DHL v současné době akceptuje

tyto platební karty: American Express, Visa, Euro Card/Master Card, Variant, JCB nebo Dinner's Club.

3.5.3. Fakturový účet

S tímto druhem platby je možné se setkat u zákazníka, který posílá s DHL pravidelně a u uzavřel smlouvu o fakturaci. Pro zákazníky se připravují faktury týdně nebo měsíčně. Částka za přepravu se určuje dle speciálního ceníku konkrétního účtu.

3.5.4. Transport Collect

U tohoto typu platby hradí přepravné příjemce. Podmínkou pro odeslání takového zásilky je vlastnictví fakturového účtu u DHL. Jestliže odesílatel nemá takovýto účet u DHL zřízení musí kontaktovat příjemce, který jej má, aby si vyzvednutí zásilky u odesílatele objednal ve své zemi.

3.5.5. Import Express

Zákazník (dodavatel) může využít tohoto typu platby za předpokladu, že zná importní číslo účtu příjemce (odběratel a plátce). Na stejný účet příjemce může zasílat neomezený počet odesílatelů. Import Express umožňuje příjemci přijímat zásilky a platit za jejich přepravu v České republice. Tato služba je vázána smlouvou, za kterou je odpovědný obchodní zástupce DHL.

3.5.6. Universal Account Number

Tento typ platby používá zákazník, který má na základě smlouvy s DHL otevřen tzv. univerzální účet. Klient z tohoto jednoho účtu hradí přepravu zásilek, které jsou posílány jemu, ale mezi dvěma jinými subjekty.

4. Výcvik, kvalifikace a způsobilost kurýrů

Předmětem normy ISO 9001:2000 je mimo jiné i výcvik pracovníků. Jestliže chce být organizace certifikována, musí zabezpečit vzdělání a cvičení pracovníků tak, aby byli kvalifikováni pro činnosti, které provádějí. Způsobilost, včetně dosažených úrovní kvalifikace, musí být prokazatelná.

Organizace, která realizuje výcvik pracovníků musí:

- a) stanovit potřeby výcviku,
- b) zajistit výcvik,
- c) vyhodnotit účinnost (efektivnost) výcviku na trvalém základě,
- d) udržovat přiměřené záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech.[11]

Každý nový zaměstnanec, který nastoupí do firmy DHL absolvuje vstupní školení v délce pěti dnů. Na tomto školení získá nový zaměstnanec přehled o problematice firmy jak v teoretické, tak i praktické rovině. Tyto informace získá jak z interního manuálu, který mu je v úvodu předán, tak i z prezentací kolegů v průběhu školení. Obojí je jeho standardní součástí.

V průběhu pracovního poměru jsou pořádána doplňující školení, která jsou vybírána vždy na základě hodnotících pohovorů po dohodě zaměstnance s přímým nadřízeným tak, aby umožnila profesní růst daného pracovníka. Tato školení jsou vybírána

ze standardní nabídky společnosti, kterou připravuje Training Department (školící oddělení).

Protože hlavní část práce je zaměřena na školení kurýrů a kvalitu souvisejících procesů, budou se následující kapitoly věnovat z větší části právě této problematice.

4.1. Stanovení potřeb výcviku

Senior Manageri (vedoucí oddělení) jsou odpovědní za zjištění potřeb školení svého oddělení a jeho jednotlivých zaměstnanců a předávají tyto požadavky Training Managerovi.

Při stanovení potřeb výcviku se vychází z několika základních podkladů:

- a) přijímání nových zaměstnanců (přijímací pohovor),
- b) druh práce,
- c) další zdroje (audity, legislativa, hodnotící pohovory).

4.1.1. *Přijímání nových zaměstnanců*

Proces přijímání nových zaměstnanců zahrnuje veškeré činnosti se získáním nového pracovníka. DHL hledá a vybírá nové zaměstnance z několika různých zdrojů.

Volná pracovní místa přednostně nabízí organizace vlastním zaměstnancům, pokud splňují její požadavky, až poté se přistupuje k náboru zvenčí. Noví zaměstnanci jsou přijímáni buď na uvolněná pracovní místa (odchod zaměstnance ze společnosti nebo přeložení na jinou pozici) nebo na nově vytvořená pracovní místa.

V případě, že nenajde mezi stávajícími pracovníky vhodného nebo žádného kandidáta, obrátí svou pozornost na externí uchazeče. Ty vyhledává prostřednictvím

inzerátů, které jsou publikovány v servisních centrech DHL, v tisku a na internetových stránkách. V některých případech se obrací na své zaměstnance, kteří mohou upozornit své přátele či známé o možnosti pracovat v DHL.

Uchazeč o zaměstnání, který má zájem o danou práci a kontaktuje firmu, od ní obdrží formulář. Ten obsahuje otázky na základní údaje o uchazeči, jeho vzdělání, znalostech a dovednostech.

Na základě těchto prvních získaných informací o kandidátovi, vybere jeho budoucí přímý nadřízený ve spolupráce s Human Resources Departmentem užší okruh uchazečů a domluví se s nimi na osobním pohovoru. Ten většinou probíhá ve dvou kolech, během kterých si zvolí ty nejvhodnější. Většinou se jedná o dvě až tři osoby, z kterých vybere toho, který nejlépe splňuje požadavky na výkon dané práce. V některých případech konzultuje své rozhodnutí s pracovníky Human Resources Departmentu.

4.1.2. *Analýza poznatků z osobního pohovoru*

Na základě osobního pohovoru získá firma informace o znalostech a dovednostech nového zaměstnance a nadřízený může stanovit potřeby výcviku. Protože není možné vždy najít vždy toho nejvhodnější uchazeče, který by splňoval všechny požadavky firmy a zároveň by měl zájem o nabízenou práci, může jeho přímí nadřízený díky již získaným informacím navrhnout, kromě vstupního trainingu, i další doplňující školení, které má za úkol zvýšit kvalifikaci nového zaměstnance, aby byl schopen vykonávat svou práci na požadované úrovni.

4.1.3. *Analýza práce kurýra*

Na základě této analýzy je možné stanovit potřeby Operations Departmentu, jehož součástí jsou kurýři, na jejich školení. Práce kurýra zahrnuje procesy, které souvisí

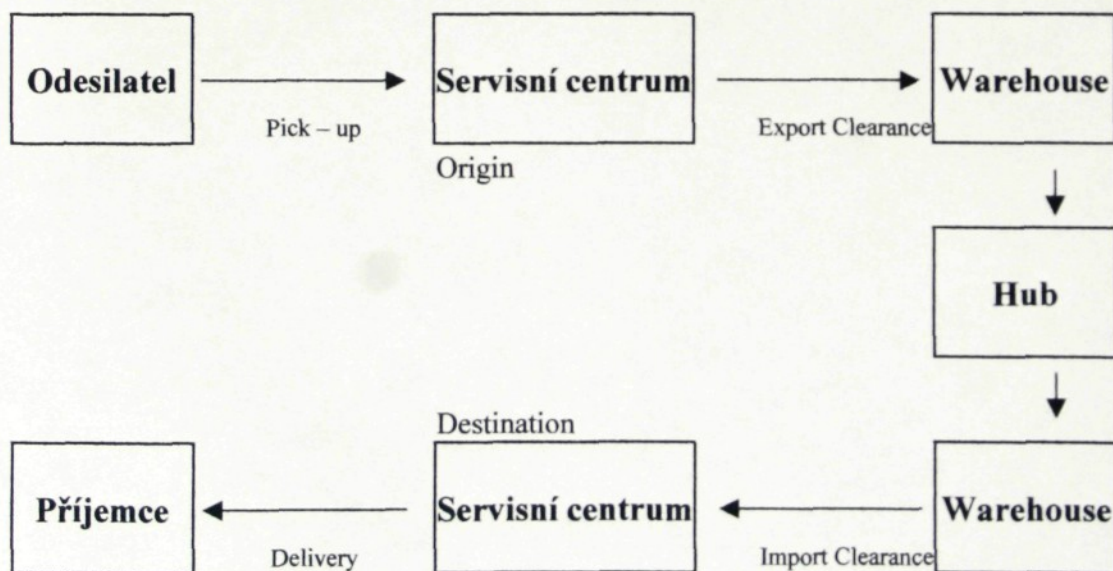
s vyzvedáváním a doručováním zásilek. Kurýr pro výkon své práce musí ovládat a mít znalosti o firmě, jejich produktech, koloběhu zásilky a s tím souvisejících procesech.

1. Koloběh zásilky

Na základě objednávky klienta je u něj vyzvednuta zásilka. Ta je dopravena do servisního centra společnosti DHL. Zde probíhá první přípravná fáze pro její celní odbavení. Odtud pak putuje do třídícího centra (Warehouse - Gateway) na letiště, kde dojde k jejímu celnímu odbavení (Export Clearance) a rozsortování do příslušného pytle (Bag) a kontejneru. Ty jsou následně naloženy do letadla a přepraveny k odletu do země určení (Destination). Zásilka, než dorazí do příslušné destinace, je překládána ve velkých sortovacích centrech (Hub).

Po přistání v dané destinaci je zásilka celně odbavena (Import Clearance) a odeslána do servisního centra, odkud je pak doručena (Delivery) kurýrem jejímu příjemci. Celý koloběh ukazuje obrázek č. 4.

Obrázek č. 4: Koloběh zásilky



2. Objednání kurýra a vyzvednutí zásilky

Cílem těchto procedur je zaznamenat kompletní a správné informace o zásilce a tím zajistit její vyzvednutí u zákazníka, celní odbavení a včasné doručení.

a) Zaevidování zákazníka podle kategorie

Zákazník nejprve kontaktuje firmu DHL. Pracovník oddělení Služba zákazníkům (CSA) nejprve zjistí zákaznický účet (Shippers account) a ověří údaje vedené pod tímto číslem.

Zákazníky, kteří nemají dosud žádný Shippers account, zaeviduje podle telefonního čísla pod universální hotovostní účet.

Shippers account je devítimístné číslo, pod kterým je zákazník evidován v databázi firmy DHL. Zde jsou uvedeny všechny důležité informace, proto CSA při objednávce opraví neplatné, či změněné údaje a doplní nové.

b) Specifikace objednávky

CSA požádá zákazníka o uvedení podrobného popisu obsahu zásilky včetně její hmotnosti, počtu kusů, rozměrů, hodnoty, způsobu balení a místa určení. CSA vyhodnotí získané údaje a oznámí zákazníkovi typ produktu, pod kterým bude zásilka v síti DHL vedena, t.j. dokument nebo zboží.

c) Splňuje objednávka podmínky přepravy v síti DHL?

CSA porovná vyhodnocené údaje o zásilce, jež má být přepravována, s příručkou Service Directory a Operational Updates. Není-li z těchto příruček jasné, zda obsah zásilky

není zakázáný nebo nebezpečný, musí pro upřesnění kontaktovat Process Flow Supervisora. Zdrojem informací mohou být i hlavní podmínky přepravy DHL, uvedené na zadní straně leteckého nákladového listu (AWB). V případě nutnosti je jejich plné znění k dispozici v oddělení Služba zákazníkům (Customer Service) v Praze a na každém servisním centru.

Service Directory je opětovně vydávána každé tři měsíce DHL centrálou v Bruselu. Operation Supervisor řídí její distribuci v rámci DHL. Vždy před objednávkou rozešle všem oddělením dotaz na požadovaný počet kusů. Na základě jejich odpovědí sestaví objednávku. Příručka Service Directory představuje vnitrofiremní informace a s výjimkou zákazníků se systémem SPS, či Connect by neměla být předána žádné osobě mimo rámec DHL.

Operational Updates aktualizují údaje v Service Directory v období mezi jeho jednotlivými čtvrtletními vydáními, vydává je centrála v Bruselu. Prague Customer Service Manager řídí jejich distribuci v rámci DHL. Veškeré informace, které jsou obsaženy v těchto dokumentech a které je třeba šířit mimo okruh jednotlivců, jsou šířeny dle uvážení manažerů. Jednotliví manažeři jsou odpovědní za to, že veškeré Operational Updates, týkající se služeb zákazníkům mají všichni, kdo přímo obsluhují zákazníky, promítnuty do svých Service Directories

Letecký nákladový list provází zásilku celou cestu od vyzvednutí až po její doručení příjemci (Příloha č. 3). Každý letecký nákladový list má své specifické číslo, díky kterému může být zásilka monitorována po celou dobu přepravy. Letecký nákladový list je také smlouva mezi zákazníkem a DHL. Jsou na něm uvedeny všechny potřebné údaje pro doručení zásilky. Skládá se ze čtyř kopií. Jedna zůstává u zákazníka, druhá je nalepena na zásilce a zbylé dvě si nechává DHL.

c) Je objednávka standardní?

CSA ověří, na základě dříve získaných údajů o zásilce, jedná-li se o standardní nebo nestandardní zásilku.

Nestandardní zásilka vyžaduje zvláštní zacházení při přepravě nebo platbě, přesahující rámec služeb a podmínek, popsanych v Service Directory.

d) Neakceptování objednávky a další šetření

Zásilku, kterou DHL nemůže akceptovat k přepravě, CSA nebo některý ze supervisorů odmítne. Vysvětlí zákazníkovi důvody tohoto rozhodnutí a případně navrhne jiné alternativy přepravy.

Jestliže neakceptovatelnost zásilky není zcela jednoznačně vyplývající ze Service Directory, Operational Updates a konzultace s odborníky, CSA předá záležitost supervisorovi ke konečnému rozhodnutí. Tento supervisor, vyžaduje-li to složitější povaha problému, může do zjišťování informací zapojit i jiné pracovníky svého oddělení.

Supervisor si zapíše údaje o zákazníkovi a jeho požadavku. Podle povahy problému kontaktuje jiná odborná oddělení, případně pobočky DHL v zahraničí a zajistí rychlé rozhodnutí v daném problému a oznámí výsledek zákazníkovi. Provede zápis o průběhu.

e) Akceptování zásilky

Je-li možné zásilku akceptovat CSA to oznámí zákazníkovi a další postup pokračuje zaevidováním objednávky.

f) Zaevidování objednávky

CSA stručně zopakuje zákazníkovi údaje, které o záslce a s ní souvisejících instrukcích zaznamenal a souhlasí-li zákazník s citovanými údaji a nemá-li další připomínky nebo důležité doplňující informace k dané záslce, uloží CSA objednávku do

paměti počítače do Booking Menu (formulář na počítačové obrazovce, sloužící k zaznamenání objednávky).

Jestliže zákazník má speciální požadavek na doručení zásilky apod., který je nutno avizovat DHL stanici určení nebo jinam do sítě DHL, CSA vloží do příslušné obrazovky Pre-alert, což je pro kurýra signálem pro příslušnou činnost při vyzvednutí zásilky.

Vyplněné Booking Menu je záznamem o přezkoumání smlouvy z hlediska odsouhlasení všech požadavků zákazníka a kapacitních možností DHL.

g) Přenos dat na dispečink, ověření správnosti údajů a zařazení na route

Z Booking Menu dojde k automatickému přenosu dat na dispečink. Dispečer provádí podle možností namátkovou kontrolu úplnosti údajů uvedených v objednávce. Zjištěné nedostatky v objednávce tiskne z počítačového systému ICS a předává je vždy na konci dne Customers Service Managerovi nebo okamžitě, je-li to nutné.

Dispečer rozhoduje o zařazení objednávek na route podle místa vyzvednutí s přihlédnutím k vytíženosti jednotlivých kurýrů.

Route je určitá geografická oblast, kterou obsluhuje jeden kurýr

h) Pre-scheduled Pick-up

Toto vyzvednutí zásilky je předem dohodnuto na určitý pravidelný čas a místo. Zákazník již dále nekontaktuje DHL kvůli jednotlivým objednávkám a DHL jeho pravidelnou objednávku automaticky registruje.

i) Přenos objednávky kurýrovi

Pro přenos dat kurýrovi se používají systémy RDA/MCR nebo mobilní telefon. Informace o objednávkách kurýr dostává do scannovacího přístroje Sapphire nebo verbálně přes mobilní telefon. Kurýr akceptuje ty objednávky, které skutečně patří na jeho route. Ostatní objednávky po telefonické domluvě dispečer přeřadí na jiný route.

Zákazníci, kteří jsou vybaveni softwarem WinShip nebo Connect, mohou objednávat vyzvednutí zásilky přímo prostřednictvím tohoto programu bez telefonické objednávky. Objednávka je přenesena systémem RDA/MCR přímo ke kurýrovi. Dispečer tyto objednávky pouze kontroluje.

j) Sestavení pořadí výběru

Kurýr si zařadí novou objednávku do svého plánu pick-upů a doručení, s přihlédnutím k následujícím faktorům:

- čas nového pick-upu,
- počet a plánovaný čas výběru předešlých objednávek,
- směr trasy po routu z hlediska doručování i pick-upů,
- dopravní situace.

Výrazem pick-up se rozumí vyzvednutí zásilky u zákazníka.

k) Kontrola objednávky

Kurýr si na místě, kde má vyzvednout zásilku, nechá od předávající osoby předložit zásilku s případnou dokumentací (u WPX). Na základě informace ze systému RDA/MCR porovná na místě shodnost objednávky a zásilky v následujících parametrech:

- destinace,
- produkt,

- hmotnost, rozměry, počet kusů,
- způsob platby,
- celní dokumentace a celní hodnota (u WPX),
- zvláštní služby.

Zjistí-li kurýr, že některé z uvedených údajů se neshodují s objednávkou přijatou v Sapphiru, a jsou-li tyto změny natolik významné, že zásilka nemůže být kurýrem převzata, například nadlimitní hmotnost, rozměry, hodnota apod., informuje kurýr o této skutečnosti klienta.

V případě, kdy zásilka vyžaduje úpravu do souladu s přepravními podmínkami DHL a příslušné zdroje jsou k dispozici, kurýr se může rozhodnout provést nutné úpravy na místě tak, aby zásilka byla akceptovatelná pro přepravu (balení, kopírování dokumentace, doplnění faktury apod.).

Pokud není možné nesrovnalosti odstranit na místě, informuje kurýr o této skutečnosti klienta a zároveň dispečera. Kurýr případně oznámí klientovi jméno určené osoby odpovědné v servisním centru za vyřízení nesrovnalosti v původní objednávce a za opětovné zaevidování nové objednávky.

Shodují-li se parametry s přijatou objednávkou, je možné přistoupit k převzetí a předběžnému zpracování zásilky.

1) Fyzická kontrola zásilky

Kurýr je povinen požádat zákazníka o přeložení každé zásilky placené hotově nebo platební kartou k fyzické kontrole obsahu. Zásilky placené fakturou kontroluje namátkově, zejména v případě podezření ohledně obsahu nebo jeho zabalení. Diplomatičké pošta a zásilky, u kterých si zákazník sám zařídil celní odbavení a které jsou uzavřeny a zapečetěny celním úřadem a doprovázeny příslušnými celními dokumenty, jsou jedinou výjimkou z této zásady a nesmí být kontrolovány.

Zjistí-li nesrovnalosti v obsahu zásilky, požádá klienta o zjednání nápravy. V případě zjištění obsahu vyloučeného z přepravy či odmítnutí fyzické kontroly ze strany zákazníka je kurýr oprávněn odmítnout převzetí zásilky.

Nezjistí-li kurýr žádné překážky bránící převzetí zásilky (nesprávně zabalená, zakázaný obsah atd.), nalepí vždy na zásilku nálepkou Security Checked, která je následně podepsána zákazníkem a kurýrem.

m) Stanovení druhu zásilky, hmotnosti a ceny

Podle obsahu a místa určení kurýr stanoví druh zásilky. Používá při tom zejména informace obsažené v Service Directory.

Kurýr stanoví hmotnost zásilky převážením na váze, kterou má s sebou v kurýrním voze. U lehkých, ale objemných zásilek kurýr stanovuje volumetrickou hmotnost. DHL používá standardní výpočet objemové (volumetrické) hmotnosti podle IATA (International Air Transport Association):

$$\frac{\text{délka (cm)} \times \text{šířka (cm)} \times \text{výška (cm)}}{6\,000} = \text{objemová hmotnost (kg)}$$

V případě, kdy je zásilka placena hotově nebo platební kartou na místě, určí na základě typu produktu, hmotnosti, rozměrů a místa určení podle platného ceníku firma DHL výši přepravného. Pokud je objemová hmotnost vyšší než fyzická hmotnost zásilky, účtuje se sazba za objemovou hmotnost.

n) Převzetí zásilky

Kurýr poté, co se přesvědčil, že zásilka vyhovuje přepravním podmínkám DHL a leze ji tedy akceptovat do sítě DHL, zkontroluje vyplněný AWB, případně jej vyplní

společně s klientem, podepíše jej, nechá jej podepsat zákazníkovi, odevzdá mu 1 kopii, převezme hotovost, přiloží k zásilce veškerou dokumentaci a zásilku převezme.

Podepsaný AWB je smlouvou mezi DHL a odesilatelem o přepravě konkrétní zásilky. AWB je zároveň záznamem o přezkoumání této smlouvy z hlediska schválení splnitelnosti všech požadavků klienta před převzetím zásilky a z hlediska kapacitních možností DHL. Podkladem pro toto přezkoumání jsou zejména podmínky pro přepravu uvedené na zadní straně AWB, údaje v Service Directory a aktuální ceník služeb DHL.

Kurýr má plně delegovánu pravomoc pro výše uvedené přezkoumání a pro potvrzení kontraktu podpisem na letecký nákladový list. Je zároveň zodpovědný za provedení přezkoumání.

Od zákazníka vybaveného systémem SPS/Connect převezme kurýr Report a podepíše se společně s klientem pouze na Reportu.

Kurýr převezme nebo pomůže vyplnit všechny dokumenty potřebné pro přepravu dané zásilky, zejména pak proforma fakturu pro zásilky WPX a ostatní dokumenty nutné pro proclení.

o) Nahlášení převzetí zásilky na dispečink

Po převzetí zásilky kurýr nascannuje číselný kód uvedený na AWB a doplní údaje o odesilateli a příjemci. Jakmile je to možné z hlediska komunikačních prostředků, kurýr odhlásí vyzvednutou zásilku systémem RDA/MCR nebo telefonicky dispečerovi. Kurýr si zkontroluje nově přijaté informace a v případě, že existuje nová objednávky, provede její zařazení do pořadí výběru.

3. Export zásilek a jejich proclení

Linehaul-kurýr přiváží zásilky odpovídajícím způsobem zabalené, s potřebnou dokumentací, popsané číslem AWB a počtem kusů, které tvoří zásilku do terminálu DHL na letišti. Předá veškeré exportní zásilky pracovníkům Process Flow (třídění). Podléhá –li zásilka exportnímu celnímu odbavení, pracovník celního úřadu ověří a potvrdí správnost uvedených údajů v JCD nebo na faktuře.

a) Způsoby exportního odbavení

Exportní odbavení zásilek je rozděleno na:

- a) odbavení klientem předprojednaných JCD – Exportní deklarant předkládá klientem přeprojednaná JCD hraniční celnici (letišť Ruzyně), která propustí zboží do režimu vývoz.
- b) odbavení pomocí zjednodušeného postupu (všechny ostatní případy) – Exportní deklarant vyhotoví neúplnou deklaraci, která obsahuje veškeré požadované údaje společně s určeným evidenčním číslem a otiskem zvláštního razítka povolující zjednodušený postup proclení. Tyto doklady se předloží hraničnímu celnímu úřadu, ten propustí zboží do režimu vývoz a tento údaj potvrdí deklarantovi. Následující den předloží deklarant na určeném vnitrostátním celním úřadu dodatečné celní prohlášení, které tento celní úřad projedná. JCD je poté zasláno klientovi.

b) Kontrola označení zásilek, AWB, dokumentace

Warehouse Supervisor kontroluje namátkově zpracování zásilek a požadované exportní dokumentace. Zaměřuje se zejména na: AWB (vyplnění všech příslušných údajů), zásilku (číslo AWB, pořadové číslo, způsob zabalení) a dokumentace (kontrola úplnosti a správnosti vyplnění).

Personál Process Flow, který je odpovědný za fyzické zpracování zásilek, zároveň každou zásilku kontroluje. Je odpovědný za odstranění drobných nedostatků na místě, na větší nedostatky upozorní supervisora, který zajistí opravu. Žádná zásilka nesmí být vložena do exportního pytle nebo kontejneru, dokud není případný problém vyřešen.

c) Bagging zásilek

Zásilky jsou předtříděny podle destinací a doporučeného aktuálního postupu. Pak jsou zabaleny do přepravních pytlů. Pytle jsou barevně rozlišeny podle toho, zda obsahují dokumentové či zbožové zásilky. Pytle jsou zváženy, označeny destinací HUBu, jejich hmotnost a hmotnost volně ložených zásilek je přičtena k hmotnosti příslušného kontejneru.

d) Sealing a Loading

Poté, co jsou přepravní pytle definitivně uzavřeny, naloží se společně s volně loženými zásilkami do kontejnerů podle destinace, kontejnery se uzavřou a personál Process Flow jejich hmotnost vyplní do formulářů, které přiloží ke kontejnerům. Kontejnery jsou společně s příslušnou dokumentací předány letištní handlingové společnosti k naložení do letadla.

4. Import zásilek a jejich proclení

a) Přistání letadla

DHL v České republice dostane informaci o hmotnosti příchozího zboží od odesílacího sortovacího centra. Dále obdrží průběžné informace o letu – zejména čas odletu a předpokládaný čas příletu.

V případě, že je let z jakéhokoli důvodu zrušen nebo přesměrován do jiné destinace, musí být o této skutečnosti informováno vedení firmy a též ostatní oddělení. Operations Department se následně pokusí zajistit:

- náhradní letadlo pro dopravu zboží z odchozího sortovacího centra do Prahy,
- dopravu zboží pozemní cestou,
- dopravu zboží do terminálu DHL v případě, kdy letadlo přistálo v náhradní destinaci.

Neexistuje-li jiné řešení, je zboží dopraveno a odbaveno následující pracovní den.

Po přistání letadla dojde k vykládce zboží a jeho přepravě do terminálu DHL, kterou provádí smluvně najatá specializovaná organizace.

b) Check in zásilek

Po otevření leteckých přepravních kontejnerů jsou zásilky přemísťovány na třídící linku. Zároveň dochází k první (vstupní) zběžné vizuální kontrole zásilek. Pracovníci Warehouse ručním scannerem snímají čárové kódy na leteckých nákladových listech všech zásilek a vnášejí tak do počítačového systému informaci o fyzickém příchodu zásilky (používá se Checkpoint AF nebo AR). Není-li čárový kód čitelný pro ruční scanner, vloží jej manuálně pomocí klávesnice terminálu.

Údaje jsou v systému automaticky porovnávány s dříve přijatými údaji o importních zásilkách. Není-li načítaný AWB v systému, pak systém o tom automaticky informuje. V takovém případě je nutné neavizované zásilky manuálně zadat do systému podle dokumentace přiložené na zásilkách. Jejich další zpracování pak již probíhá standardně.

c) Třídění zásilek na lince (Sorting)

Pracovníci na třídící lince rozdělují zásilky podle balení a podle místa určení.

Zbožové zásilky určené k proclení jsou průběžně umisťovány do celního skladu. Ostatní zásilky se podle adresy příjemce shromažďují do přepravních klecí, které jsou označeny zkratkou příslušného servisního centra nebo routu (týká se Prahy). Tyto klece si na konci procesu přebírají kurýři nebo Linehaul-kurýři.

Linehaul-kurýr odjíždí do servisních center ve stanoveném čase a přebírá zásilky určené na import. Je odpovědný za správné naložení všech zásilek a za jejich doručení na příslušnou pobočku. Je rovněž odpovědný za uzavření a zaplombování nákladového prostoru automobilu. Každý Linehaul-kurýr má stanoven časový termín, do kdy musejí být zásilky k dispozici na pobočkách. V případě problémů kontaktuje ihned telefonicky Warehouse Supervisora. Po příjezdu do servisního centra předá všechny zásilky příslušným supervisorům k dalšímu zpracování.

d) Proclení zásilek

V první fázi proclívání zásilek dojde k roztřídění paperworku, který obsahuje údaje potřebné pro celní odbavení zásilky. Ten se předá:

- a) kontaktnímu oddělení DHL v případě, kdy je nutné kontaktovat příjemce zásilky během procesu celního odbavování. Jedná se zejména o tyto případy:
 - jedná se o vůbec první zásilku pro daného příjemce,
 - DHL nemá od příjemce smlouvu pro zastupování v celním řízení,
 - údaje o zásilce nebo jejím obsahu jsou nekompletní,
 - jedná se o vysokou celní hodnotu (DHL požaduje potvrzení o zaplacení).
- b) v ostatních případech je paperwork předán přímo celním deklarantům.

Celní deklaranti vystavují Jednotné celní deklarace (JCD). Ty se předávají lokální celnici (Ruzyně) k projednání v hromadných podávkách. Pokud k zásilce existuje kompletní paperwork, pak by zásilka měla být celně projednána do 24 hodin.

5. Doručení zásilky (Delivery)

Do procesu zásilek mohou vstoupit pouze příchozí zásilky, celně odbavené nebo Domestic zásilky. Ty jsou rozvezeny do jednotlivých servisních center, kde jsou roztříděny pro doručení na místních routech do kontejnerů, vyhrazených pro jednotlivé routy.

Kontejnery jsou jasné označeny kódem routu. Není-li možno zásilku z prostorových důvodů umístit do kontejneru, musí být jasné označena kódem routu a umístěna co nejbližší vedle kontejneru.

a) Tisk Delivery Sheetu

Delivery Sheet je soupiska zásilek k doručení. Vyplňuje se buď na počítačové tiskárna nebo ručně. Musí obsahovat následující údaje: datum doručení, třípísmenný kód DHL Gateway (PRG), pořadové číslo sheetu (číslo strany daného sheetu), písmenný a číselný kód příslušného routu, jméno kurýra, jméno příjemce, typ produktu, číslo AWB, Origin (místo odeslání), počet kusů, z nichž se skládá zásilka, hmotnost celé zásilky, čas doručení, Checkpoint, čitelné jméno příjemce, podpis příjemce, počet zásilek na sheetu, hmotnost zásilek na sheetu, počet kusů na sheetu.

Každý řádek Delivery Sheetu obsahující zásilku musí být na konci dne kompletně vyplněn. Nebyla-li zásilka doručena, musí být uveden příslušný Exception Code.

Kurýři obsluhující jednotlivé routy jsou odpovědní za kontrolu správnosti roztřídění zásilek na jim určené routy a za určení pořadí jejich doručování. Kurýr scannuje čárkové kódy čísel AWB jednotlivých zásilek pomocí Sapphire scanneru. Ten kurýr následně propojí s terminálem a jsou z něj přenesena data do systému a dojde k vytištění Delivery Sheetu.

Kurýr ručně dopíše do Delivery Sheetu případné chybějící údaje, které nebyly v systému, kam je rovněž doplní.

b) Předání zásilky zákazníkovi

Kurýr doručuje zásilky jednotlivým adresátům proti podpisu na Delivery Sheetu. Doplní do něj čas doručení, kód OK a hůlkovým písmem čitelné jméno příjemce, pokud tak neučinil příjemce sám. Výjimečně, v odůvodněných případech – je-li to v zájmu zákazníka, je možno doručit jednotlivou zásilku proti podpisu na fotokopii AWB. I v tomto případě musí být uvedeny všechny nezbytné údaje – t. j. datum a čas doručení, čitelné jméno a podpis přebírající osoby.

Jedná-li se o Transport Collect zásilku je kurýr navíc odpovědný za vybrání příslušné částky za přepravné, vydání stvrzenky příjemci a vyplnění potvrzení pro finanční oddělení DHL.

Není-li možno zásilku z nějakého důvodu doručit, doplní kurýr na Delivery Sheet čas pokusu o doručení a příslušný kód (Checkpoint). Nebyl-li příjemce zastižen, je kurýr povinen vyplnit a zanechat v poštovní schránce nebo na jiném vhodném místě standardní DHL oznámení o pokusu o doručení a kontrolní útržek tohoto oznámení vložit k AWB do průhledné kapsy na zásilce.

Toto oznámení se používá rovněž v případě, že nebyl zastižen odesílatel zásilky, který měl objednané její vyzvednutí. V tomto případě se okamžitě kontaktuje odesílatel a kurýr je povinen informovat svého nadřízeného nebo dispečink.

V případě, že některá zásilka, zapsaná na Delivery Sheetu, byla nakonec doručována jindy nebo jiným kurýrem apod., je rozhodující informací o doručení vždy údaj v DHL počítačovém systému. Podle těchto údajů (datum, route), je pak možné vyhledat odpovídající Delivery Sheet s podpisem příjemce.

Kurýr před doručením zásilky scannuje Sapphiorem čárkový kód čísla AWB doplní do něj kód OK a jméno příjemce nebo případně Excetion Code.

c) Stavové kódy (Checkpoints)

Aby DHL mohlo sledovat zásilku po celou dobu její přepravy, je při každé operaci opatřena dvoupísmenným kódem a následnou poznámkou. Tyto kódy se nazývají Checkpoints. Jsou pevně dány a jejich užívání je dáno přesnými pravidly.

V praxi to znamená, že zákazník, který kontaktuje DHL, se dozví na základě čísla AWB, kde se právě nachází jeho zásilka, případně kdy a komu byla doručena. V případě doručení je zásilka označena kódem OK a poznámkou je jméno osoby, která zásilku převzala.

V případě, že během cesty zásilku nebylo možno z nějakého důvodu doručit je označena Exception kódem. Pokud například příjemce odmítne převzít zásilku, protože si ji u odesilatele neobjednal, je označena takto: RD (Refused Delivery) – přebrání zásilky odmítnut, Not Reqd (Not Required) – neobjednáno.

d) Odevzdání hotovosti

Po příjezdu na základnu kurýr odevzdá pokladníkovi (odpovědné osobě) veškerou hotovost a potvrzení, související s Transport Collect zásilkami, celními poplatky a přepravným.

e) Odevzdání Delivery Sheetu

Po příjezdu na základnu kurýr odevzdá supervisorovi Delivery Sheetu. Případné nedoručené zásilky uloží do kontejneru příslušného routu nebo, jsou-li nedoručitelné, předá je supervisorovi. Data o doručených zásilkách, která jsou uložena v Sapphire, jsou přenesena do systému.

Supervisor po skončení vkládání dat archivuje Delivery Sheety chronologicky podle data. Odpovídá za to, že Delivery Sheety jsou uchovávány 3 roky a aby byly k dispozici pouze těm zaměstnancům DHL, kteří je potřebují ke své práci.

4.1.4. Analýza dalších potřeb školení

Vedoucí oddělení stanoví potřeby pro další školení kurýrů na základě hodnotících pohovorů po dohodě zaměstnance s přímým nadřízeným tak, aby umožnila profesní růst daného pracovníka. Tato školení jsou vybírána ze standardní nabídky, kterou připravuje Training Department.

Training Manager musí samozřejmě zjistit potřeby školení vyplývající z legislativních norem a předpisů.

V neposlední řadě pak Quality Manager odpovídá za zjištění potřeb školení všech oddělení a jejich jednotlivých zaměstnanců v oblasti kvality. Zdrojem pro toto zjišťování jsou např. výsledky interních auditů.

4.2. Zajištění výcviku

4.2.1. Sestavení plánu výcviku

Training Manager na základě analýzy zjištěných potřeb školení a rozpočtu svého oddělení sestaví roční plán školení. Ten obsahuje plánovaná školení rozdělá do skupin:

- Management Development Training,
- Functional Training,
- Technical Training,
- Sales & Marketing Training,

- Change Management,
- Other Training.

Roční plán obsahuje popis jednotlivých školení, předpokládanou délku, počet účastníků a předpokládané náklady.

Training Manager je odpovědný za sestavení měsíčního plánu školení (Tabulka č. 1) a za jeho doplnění o aktuální požadavky Senior Managerů (vedoucích oddělení) a na základě momentálních potřeb firmy. Měsíční plán obsahuje plán školení podle jednotlivých oddělení a obsahuje konkrétní data, počet účastníků, místo konání a jméno trenéra.

Tabulka č. 1: Měsíční plán školení ve společnosti DHL v květnu 2002

Školení	Datum	Čas	Trenér
Induction Training	6. - 10.	9.00 - 17.00	Novotná, Pefek, Veselý
Coaching Training - Couries	13. - 17.	9.00 - 17.00	Pefek
Coaching Training - CSA	13. - 17.	9.00 - 17.00	Novotná
PowerPlay	17.	9.00 - 17.00	Novotná
MS Excel - basic	21.	9.00 - 17.00	Pefek
Obchodní korespondence	22.	9.00 - 13.00 13.00 - 17.00	Novotná
Netscape Mail	23.	9.00 - 13.00	Pefek
MSM	28.	9.00 - 17.00	Novotná
MS Word - basic	29.	9.00 - 17.00	Pefek
Presentation Skills	29. - 30.	9.00 - 17.00	Veselý
PowerPoint	30.	9.00 - 17.00	Novotná

Měsíční plány školení jsou distribuovány na jednotlivá oddělení před jejich oficiálním zveřejněním. Senior Manageri jsou odpovědní za doplnění chybějících požadavků školení do unifikovaného formuláře a jeho vrácení zpět Training Managerovi. Pokud nemají žádné další požadavky, tak nemusí formulář vracet a tím potvrdí souhlas s měsíčním plánem.

Training Manager vhodně upraví plány v souladu s prioritami danými managery a zdroji, které má k dispozici. Konečné rozhodnutí o měsíčním plánu školení náleží Training Managerovi.

Měsíční plán školení je distribuován jednotlivým Senior Managerům vždy do 22. dne předchozího měsíce. Neobdrží-li manager včas tento plán, je odpovědný za okamžité upozornění Training Managera.

Měsíční a roční plány školení, včetně vrácených formulářů, jsou uchovávány v Training Departmentu nejméně 1 rok v chronologickém uspořádání a jsou přístupné Training Departmentu a členům Senior Managementu.

4.2.2. Organizace a provedení školení

Training Manager je odpovědný za rozhodnutí, zda budou požadavky na školení pokryty interním nebo externím školením. Pro školení, která budou probíhat interně, rozhodne, kdo bude školení provádět a stanoví organizaci na základě rozpočtu a dalších informací.

Školení, která budou probíhat externě, Training Manager nejprve konzultuje se Senior Managerem (vedoucím oddělení), který školení požaduje. Externích zdrojů se využívá, jestliže Training Department nemá v dané oblasti školení odbornost nebo další potřebné údaje (předchozí zkušenost nebo reference).

Pracovníci jsou povinni účastnit se školení, jejichž termín s nimi předem dohodl jejich manager.

Ve výjimečném případě zaměstnanců přijímaných na krátkodobé výpomoci se provádí školení přímo na odpovídajícím oddělení. Toto zaškolení provádí většinou přímý nadřízený. Záznam o provedení tohoto zaškolení je poté uložen v osobní složce zaměstnance na příslušném oddělení – a to po dobu aktivní spolupráce a poté po dobu

jednoho roku. Toto pravidlo platí pouze pro zaměstnance na krátkodobou výpomoc, kteří přicházejí do styku se zákazníky DHL.

4.2.3. Typy školení používané v DHL

1. Úvodní školení (Induction Training)

Každý zaměstnanec, který nastoupí do firmy DHL absolvuje vstupní školení v délce 5 dnů. Na tomto školení získá nový zaměstnanec přehled o problematice firmy jak v teoretické, tak i praktické rovině. Tyto informace získá jak z interního manuálu, který mu je v úvodu předán, tak i z prezentací kolegů v průběhu školení. Obojí je jeho standardní součástí.

Při praktické části mají noví zaměstnanci možnost vidět práci kurýra DHL v terénu. Celý den jezdí s kurýrem a své dosavadní teoretické znalosti tak mohou porovnat s běžnou denní praxí. Vstupní školení je zakončeno závěrečným testem, který zhodnotí úroveň dosažených vědomostí a znalostí.

V průběhu Induction Trainingu dojde k podpisu zaměstnanecké smlouvy, mzdový výměr a další dohody, které souvisí s výkonem práce (např. Dohoda o hmotné odpovědnosti, Dohoda o zachování důvěrnosti, Smlouva řidičů). Smlouvy a dohody se zaměstnanci podepisuje generální ředitel nebo HR Manager.

Součástí Induction Trainingu jsou povinná školení, která jsou poskytována pracovníkům při nástupu do zaměstnání. Do této kategorie patří školení např. školení o bezpečnosti práce a ochraně zdraví, školení řidičů atd.

Po tomto základním úvodním školení jsou zaměstnanci rozdělení podle profesí, na které nastoupili a jsou dále proškolení. V této druhé části se DHL zaměřuje hlavně na zaměstnance, kteří budou v přímém kontaktu se zákazníkem tzn. kurýry a zaměstnance zákaznického servisu.

2. Koučink

Koučování v DHL je zaměřeno na dvě základní skupiny zaměstnanců. A sice koučování kurýrů a zaměstnanců zákaznického servisu. Koučink je součástí druhé součásti Induction Trainingu a zaměřuje se na výcvik procedur, které byly blíže popsány v kapitole 4.1.3.

3. Jazyková školení

Všichni zaměstnanci DHL mají možnost absolvovat jazykové vzdělávání ve veřejných kurzech připravovaných externí jazykovou agenturou pro DHL. Tyto kurzy se pořádají dvakrát ročně a trvají tři měsíce.

Kurz je zahájen vstupní zkouškou, jejíž výsledky jsou použity pro rozdělení studentů do skupin. Jazyková agentura pravidelně monitoruje dosažené výsledky studentů a zasílá tyto informace školicímu oddělení DHL. Zaměstnanci, kteří nevyužijí nabídky veřejných kurzů, mohou požádat o jednorázový roční příspěvek na jazykové vzdělávání ve výši 1 500 Kč.

4. Doplnující školení nutná k výkonu povolání

Doplnující školení jsou vybírána vždy na základě hodnotících pohovorů po dohodě zaměstnance s přímým nadřízeným tak, aby umožnila profesní růst daného pracovníka. Tato školení jsou vybírána ze standardní nabídky naší společnosti, kterou připravuje školicí oddělení.

5. Školení pro rozvoj manažerských dovedností

Tato školení jsou určena pro střední a vrcholový management, ale i pro pracovníky, pro které je důležité rozvíjet svoje komunikační, presentační a řídicí schopnosti.

6. Nadstandardní školení

Poskytování tohoto typu školení je posuzováno jednotlivě a prochází schvalovacím řízením.

4.3. Hodnocení výcviku

4.3.1. Hodnocení účastníkem

Training Department rozdává účastníkům interního i externího školení formuláře k hodnocení tohoto školení. Účastníci jsou odpovědní za vyplnění tohoto hodnocení školení a jeho vrácení zpět Training Departmentu.

Odpovědní formulář, který je rozdáván po jeho účastníkům, obsahuje několik otázek, které se týkají:

- a) obsahu a cílů školení – průběh celého školení, užitečnost nových znalostí, způsob provedení, časové rozložení jednotlivých částí, náročnost školení, úroveň znalostí ostatních účastníků, vlastní subjektivní reakce;
- b) materiálů a manuálů – vyhovující pro studium a zopakování;
- c) osobnosti školitele – znalost probíraných témat, schopnost komunikace, práce s audiovizuálními pomůckami atd.;
- d) ostatní – co by se mohlo na školení zlepšit, postřehy atd.

Training Department tyto formuláře rozdává účastníkům školení dvakrát. Poprvé hodnotí školení bezprostředně po ukončení tréninku, podruhé pak po uplynutí určitého časového intervalu (přibližně dvou měsíců). Vracené dotazníky jsou následně vyhodnoceny Training Departmentem. Na základě subjektivně vizuální analýzy jsou navržena případná nápravná opatření či zlepšení.

4.3.2. Hodnocení školitelem

Účastníci po ukončení školení píší test, ve kterém by měli ukázat, zda zvládli probíranou látku a upozornit školitele, na které problémy by se měli v budoucnu více zaměřit

Školitelé hodnotí účastníky rovněž pro-aktivně přímo na pracovišti a sledují je přímo při výkonu jejich práce.

Při hodnocení školení kurýrů jezdí Training Officer přímo na routu. Sleduje a hodnotí jeho práci s pomůckami, jednání ve stresových situacích, jednání se zákazníky, správnost vyplňování AWB, doručování a vyzvedávání zásilek, řidičské schopnosti atd. V případě, že Training Officer nehodnotí kurýr přímo na routu, nechá si zaslat hodnocení od jeho nadřízeného.

Při problémech může doporučit další školení, případně předá pracovníkovi další manuály, výukový software atd.

4.3.3. Archivace hodnocení

Hodnocení účastníků školení jsou uschována po dobu 1 roku v Training Departmentu, uspořádána podle jednotlivých školení v chronologickém pořádku, a jsou přístupná zaměstnancům Training Departmentu a členům Senior Managementu.

Osobní záznam o školení, zaznamenávající veškerá absolvovaná formální školení, vede Training Officer o každém zaměstnanci DHL po celou dobu jeho pracovního poměru k DHL. Aktualizaci tohoto záznamu provádí měsíčně, vždy nejpozději do 10. dne následujícího měsíce. Tento záznam je uchováván v Training Departmentu a je přístupný pracovníkům tohoto oddělení a všech managerům pro jim podřízené pracovníky.

Každý manager si může kdykoli vyžádat výpis z tohoto záznamu, týkající se jemu podřízených pracovníků.

Po skončení pracovního poměru pracovníka je jeho záznam dále uložen v databázi Training Departmentu pod označením „LEFT“. Lze jej zpětně vyvolat a vytisknout, nebo se jen podívat na tento záznam v počítačové databázi.

5. Varianty řešení, zvyšování efektivity

Na základě analýzy z předchozí kapitoly je možno říci, že firma DHL se drží všech požadavků normy ISO 9001:2000, které se týkají výcviku pracovníků (kurýrů). Přesto je zde možno najít několik nedostatků. Ve školicím procesu chybí užší propojení na jeho interního zákazníka, kterým je OPS Department a zároveň v systému jakosti absentují objektivní metody měření účinnosti tohoto procesu.

Je proto důležité, aby se organizace zaměřila zejména na závěrečnou fázi celého procesu, kterou je hodnocení účinnosti výcviku na trvalém základě. Výsledky tohoto měření by měly být základem pro neustálé zlepšování podnikových procesů.

Tato kapitola se zabývá návrhem možných variant možných řešení zlepšování a vyhodnocení celého procesu výcviku kurýrů, který byl analyzován v předchozí části. Důraz bude kladen tak jako v celé práci na školení kurýrů. Zvýšená pozornost pak bude věnována novým pracovníkům (kurýrům).

5.1. Zhodnocení stanovování potřeb výcviku kurýrů a jeho zajištění

Procedura stanovování potřeb výcviku je firmě DHL poměrně kvalitně propracována. Firma se snaží zvyšovat kvalifikaci kurýrů, neboť jsou to právě oni, kteří nejčastěji přicházejí do kontaktu se zákazníky a tím se podílejí velkou měrou na vytváření image firmy. Kvalita jimi odvedené práce je pak základem pro spokojenost zákazníků.

DHL se proto zaměřuje jak na stávající, tak na nové pracovníky (kurýry) a pořádá pro ně specializovaná školení na základě potřeb definovaných OPS Departmentem.

5.1.1. Noví kurýři

Pro nové kurýry je organizován počátkem každého měsíce základní dvoutýdenní výcvik. V jeho průběhu jsou kurýři seznámeni s firmou, jejími službami, jednotlivými odděleními a základními principy uplatňovanými uvnitř společnosti. V druhé části školení jsou pak teoreticky seznámeni s obsahem své budoucí práce a tyto znalosti si vyzkouší a zdokonalí v praxi přímo v praxi u zákazníků pod dohledem školitele. Závěrečnou fází je výcvik přímo v servisním centru, kde pak bude kurýr pracovat. Zde jezdí na svém budoucím routu se zkušeným kurýrem.

Součástí výcviku nových kurýrů by mělo být rovněž, školení, jehož úkolem je odstranění případných nedostatků ve znalostech či dovednostech nového pracovníka, které byly zjištěny v průběhu přijímacího pohovoru. Jeho nadřízený ve spolupráci s HR Departmentem by měl vymezit takovouto potřebu a při realizaci školení žádat spolupráci a pomoc od Training Departmentu.

K tomuto nadstandardnímu školení však ve valné většině případů nedochází. Hlavním důvodem je časová tíseň. Nedostatek času brání supervisorům v tom, aby mohli dovolit realizaci takového výcviku a většině případů ho odkládají na pozdější dobu nebo ho vůbec nepožadují.

Supervisor je závislý na počtu kurýrů, které má k dispozici, a proto si nemůže dovolit, aby se trénink kurýrů ještě více prodlužoval. V průběhu dvou měsíců, což je zákonná výpovědní lhůta každého pracovníka, je obtížné zajistit jak nového kurýra, tak jeho dodatečný výcvik. Současně nový pracovník je rovněž vázán u svého stávajícího zaměstnavatele dvoutměsíční výpovědní lhůtou.

Ideálním stavem by bylo, kdyby výpovědní lhůta kurýra, který z DHL odchází, byla delší než u nového pracovníka, který odchází ukončuje pracovní poměr u svého stávajícího zaměstnavatele. To je ovšem v praxi nerealizovatelné a zároveň to neumožňují současné platné právní předpisy. Řešení je proto třeba hledat jinde.

Nejschůdnější a současně časově nejefektivnější alternativou je provedení takového výcviku ještě před začátkem Induction Training. Pro zajištění takového výcviku je nutnou podmínkou včasný výběr vhodného uchazeče. Firma by pak mohla zajistit takovýto výcvik u externí organizace v místě sídla servisního centra nebo bydliště nového pracovníka. Vybraný kurz by kurýr navštěvoval ve svém volném čase, např. v odpoledních hodinách.

Zároveň by bylo třeba vyřešit způsob úhrady takového externího školení. Zda by si kurýr hradil kurz sám a vynaložená částka by mu byla proplacena po podepsání pracovní smlouvy s firmou DHL nebo zda by firma kurzovné zaplatila ihned sama a sepsala s budoucím pracovníkem dohodu, že v případě neuzavření pracovní smlouvy mu bude tato částka přeúčtována.

5.1.2. Stávající kurýři

Pro stávající kurýry je Training Departmentem připravována celá řada specializovaných školení, která byla uvedena v předchozí kapitole. Ty jsou organizována na základě potřeb OPS Departmentu, které vychází z pravidelných každoročních hodnotících pohovorů mezi kurýrem a superviserem a aktuálních požadavků.

Realizace školení je komplikována geografickou odlehlostí jednotlivých servisních center. Všechny interní tréninky, i když v některých případech jejich časová náročnost není vysoká, jsou prováděny přímo v Praze v sídle společnosti.

Toto často přináší oddalování potřebných školení z důvodu nedostatku kurýrů, kteří jsou u společnosti DHL zaměstnáváni na částečný úvazek na základě dohody o pracovní činnosti, tzv. Holiday-Coverage kurýr, z důvodu pokrývání případných absencí stálých pracovníků. Ne vždy je možno sladit potřeby firmy s časovými možnostmi Holiday-Coverage kurýrů.

Těmto problémům je možno předejít dvěma možnými alternativami řešení.

1. Ekonomicky náročnější řešení

To by znamenalo zvýšení počtu Holiday-Coverage kurýrů na zajištění bezproblémového chodu servisních center i při absenci některého z kurýrů, které s sebou samozřejmě přináší růst nákladů, spojených s výdaji na školení nových kurýrů, na vedení personální a mzdové agendy atd.

2. Zvýšení mobility školitelů

Na místo cestování kurýrů za školiteli, by se měla situace otočit. Školení by v takovém případě byla pořádána ráno před příjezdem Linehaul-kurýra a pokračovala by odpoledne v rámci přesčasů. V průběhu dne by pak v rámci koučinků školitel byl přímo na routu s kurýrem.

Nevýhodou se mohou jevit náklady spojené s proplácením přesčasových hodin pracovníkům, kteří by se účastnili těchto tréninků. Ta by však byla kompenzována úsporou

mzdových nákladů za práci Holiday-Coverage kurýrů. Cesty školitelů do servisních center by s sebou přinesli celou řadu výhod:

- školitelé by byli v užším kontaktu s praxí, což by jistě mělo pozitivní vliv na úroveň budoucích tréninků,
- snížení dopravních nákladů,
- možnost zapojení všech kurýrů v krátkém čase do tréninku,
- větší počet koučinků mimopražských kurýrů atd.

5.2. Problémy spojené s hodnocením účinnosti výcviku

Největší nedostatky v procesu výcviku kurýrů je možno vyzorovat právě v této závěrečné fázi. Organizace se sice drží všech uvedených bodů v normě ISO 9001:2000 spojených s výcvikem pracovníků, ale ty jsou souborem pouze minimálních požadavků na systém managementu jakosti.

Pouhé využívání odpovědních formulářů, které slouží hodnocení školitelů a znalostí účastníků získaných v průběhu školení, nemůže být samo základem pro účinné hodnocení efektivnosti výcviku.

První z uvedených formulářů, které by mělo hodnotit školitele a je vyhodnocováno samotnými školiteli a Training Managerem, je založeno na vizuální analýze a neobsahuje žádné objektivně orientované metody. Záleží pouze na subjektivní pohledu školitele na získané odpovědi účastníků. I když takovouto metodou nemohou být přesně vysledovány všechny nedostatky, přesto mohou získané informace být podnětem pro budoucí změny a zlepšení ve výcviku kurýrů. Pro větší přínos těchto dotazníků je třeba zvolit a stanovit systematické metody jejich analýzy, aby jejich výsledky byly zdrojem pro trvalé zlepšování celého výcvikového procesu.

Vyšší vypovídací schopnost při hodnocení účinnosti výcviku než předchozí formulář, má závěrečný test, který píšou kurýři na závěr každého výcviku. Zde mají osvědčit

jaké znalosti si odnášejí z absolvovaného výcviku. Výsledky testu opět slouží Training Departmentu jako impuls k dalšímu zlepšování. Tyto testy ovšem nemohou ověřit, zda je kurýr získané informace správně vyhodnotit a použít přímo na pracovišti.

Je proto třeba zvolit alternativní metody hodnocení účinnosti výcviku, pomocí kterých by bylo možné získat další data. Ta musí být získávána na objektivním základě a převedena do číselné podoby, aby s nimi bylo možno pracovat a získané údaje komparovat s se stanovenými standardy a sledovat jejich vývoj v čase.

5.2.1. Hodnocení výcviku pomocí Checkpointů

Nejsnazším a zároveň nákladově nejefektivnější zdroj informací jsou běžně používané databáze firmy DHL a v ní obsažené Checkpointy. Ty poskytují informace jak pro DHL, tak pro zákazníka o přesném stavu zásilky v daném čase.

V současné době jsou rovněž využívány pro hodnocení kvality práce kurýra a následně výpočet prémiové složky jeho mzdy. Jejich modifikací je ale možné jich použít při hodnocení účinnosti výcviku.

Při hodnocení účinnosti výcviku pomocí Checkpointů je třeba tuto metodu rozdělit do dvou rozdílných fází:

- doručení zásilky,
- vyzvednutí zásilky.

Dalším důležitým atributem pro hodnocení výcviku je stanovení standardu, se kterým budu moci získané údaje srovnávat. U nových kurýrů to bude průměrná hodnota sledované veličiny u stávajících kurýrů v daném servisním centru. U současných kurýrů pak dosahované výsledky před absolvováním výcvikem.

1. Doručení zásilky

Při hodnocení doručení jsou sledovány údaje kdy byla zásilka doručena a zda data o jejím doručení byla včas přenesena do databáze firmy DHL. Naměřené údaje je třeba dále zpracovat, aby výsledky bylo možno objektivně porovnat. Z databáze DHL je možno získat následující ukazatele:

- a) Procento zásilek doručených do konce dne ,
- b) Procento zásilek nedoručených do konce dne,
- c) Procento zásilek doručených do dvanácti hodin,
- d) Procento zásilek nedoručených do dvanácti hodin,
- e) Procento dat přenesených do systému do jedné hodiny.

Ukazatel procento zásilek doručených do konce dne říká, jak velké procento zásilek, s kterými kurýr vyjel na route, jím bylo doručeno ten samý den. Optimální hodnotou je samozřejmě 100 % doručených zásilek. Rozdíl mezi 100 % a procentem doručených zásilek do konce dne je procento nedoručených zásilek do konce dne.

Druhým sledovaným ukazatelem včasnosti doručení je procento zásilek doručených do dvanácti hodin. Firma DHL se snaží co největší část svých zásilek doručit do dvanácti hodin, aby s nimi mohl zákazník ještě ten samý den pracovat. Tento ukazatel má pro hodnocení práce kurýra nižší vypovídající schopnost než ukazatel předchozí, protože jeho výše je ovlivněna mnoha dalšími faktory, mezi něž patří například čas přistání letadla a příjezdu Linehaul-kurýra do servisního centra, složení ten den doručovaných zásilek z geografického hlediska atd. Procento zásilek nedoručených do dvanácti hodin se vypočítá opět odpočtem od sta procent.

Poslední ukazatel je procento dat přenesených do systému do jedné hodiny. Zásilky mimoto, že musí být včas doručeny příjemci, musí mít včas přiřazen v databázovém systému aktuální Checkpoint, aby mohl být zákazník bezprostředně po jejím doručení informován o této skutečnosti. Čas, který je v DHL stanoven pro datový přenos, je jedna hodina. Ukazatel tedy říká, kolik procent údajů o doručení bylo ze všech importních zásilek v tomto časovém intervalu přeneseno do systému.

Tyto ukazatelé samotné nemohou být zdrojem informací pro další zlepšování, ale pouze impulsem k hledání příčin jejich velikosti. Nástrojem takového hledání mohou být např. koučinky, kdy je supervisor nebo školitel s kurýrem přímo na route, nebo sledování kurýra na route nepřímo pomocí routemappingu.

2. Vyzvednutí zásilky

Při hodnocení kvality vyzvednutých zásilek je rovněž možno využívat Checkpointů. Zde se porovnává počet chyb ku počtu vyzvednutých zásilek. Nevýhodou je časové zpoždění jednotlivých Checkpointů. To znamená, že DHL se o chybách při vyzvednutí zásilky dozví až v průběhu její cesty k příjemci. Chyby, které mohou nastat při Pick-upu, jsou:

- a) Miscode (MC),
- b) Bad Address (BA),
- c) Damaged (DM).

Miscode je jedna z nejčastějších a zároveň jedna z nejzávažnějších chyb, které mohou nastat při vyzvednutí zásilky a vyplnění AWB. V systému DHL se u příslušného čísla zásilky objeví kód MC (Miscode) v případě, že kurýr chybně vyplní na leteckém nákladovém listě třípísmenný kód letiště, pod které spadá místo určení. Kód letiště kurýr vyhledává v Service Directory podle směrovacího čísla místa určení. Takováto chyba může způsobit až několikadenní zpoždění v jejím doručení. Ukazatel, který by měl vyjadřovat tuto chybovost, by byl podílem mezi počtem Miscodů a počtem vyzvednutých zásilek.

Bad Address je Checkpoint, který signalizuje, že zásilka byla poslána na špatnou adresu. Tato skutečnost může být způsobena jak odesilatelem, tak kurýrem. Kurýr může od odesilatele opsat chybně adresu, adresovat zásilku na P. O. Box, na který DHL nedoručuje, apod.

DM je Checkpoint, který znamená, že zásilka byla poškozena a příjemce toto poškození reklamoval. K poškození může dojít z důvodu špatného zabalení zásilky a kurýr by měl na takové nebezpečí odesilatele upozornit.

Tyto ukazatele mají mnohem větší vypovídací schopnost než ukazatele pro doručení. Lze z nich mnohem lépe odhalit kurýrovi nedostatky a definovat možnou potřebu výcviku. U nových kurýrů může být srovnání s výsledky u stávajících kurýrů jedním ze základů pro hodnocení účinnosti výcviku a jejich hlubší analýza spojená s osobním pohovorem s kurýrem pak impulsem pro zlepšování výcvikového procesu.

5.2.2. Routemapping

Tato metoda se v DHL používá běžně při nastavování routů. Zjišťuje se zde celková vytíženost routů. V podstatě se jedná o tabulku, do které se zapisují údaje na routu během dne. Je zde uvedeny čas a stav tachometru při výjezdu kurýra, místa zastávek, čas a vzdálenost mezi jednotlivými zastávkami.

Při hodnocení účinnosti výcviku se dá tato metoda použít zejména u nových kurýrů. Byla by používána k hodnocení závěrečné fáze Induction Trainingu, kdy je už přímo v servisním centru.

Routemapping je zároveň zdrojem informací pro analýzu ukazatelů z předchozí kapitoly. Umožňuje odhalit chyby, kterých se kurýr dopouští na routu a které způsobují pozdní doručení zásilek.

Předpokladem úspěšného Routemappingu je jeho opakování. Musí být prováděn alespoň jeden týden. Opět je důležité, aby existovala možnost srovnání získaných se standardem. Tím může být Routemapping zkušenějšího kurýra.

Výhodou Routemappingu je jeho nízká nákladovost a vysoká vypovídací schopnost. Nedostatky jím zjištěné je možno odstranit přímo v servisním centru a není

třeba připravovat žádné zvláštní školení. Lze jím poměrně snadno a rychle zvýšit procento doručených zásilek jak do konce dne, tak do dvanácti hodin.

Největší nevýhodou je jeho časová náročnost při vyplňování na routu. Jeho vyplňování zdržuje kurýry v jejich práci.

5.2.3. *Hodnocení supervisorem*

V mnoha případech dochází k chybám kurýrů, které není možno odhalit pomocí již zmiňovaných ukazatelů a nástrojů. K některým nedostatkům může docházet opakovaně, i když nejsou z databázového systému DHL pomocí Checkpointů přímo vidět. Většinou jsou zjištěny ještě přímo v servisním centru a opraveny. Jejich přehlédnutí může ale způsobit nemalé potíže s doručením či proclením zásilky.

Tyto chyby jsou často odhaleny při odpoledním zpracovávání exportních zásilek a jejich kontrole před jejich naložením do vozu Linehaul-kurýra. Nedostatky jsou shledávány ve způsobu balení, ve vyplňování leteckého nákladového listu a u zbožových zásilek na exportních fakturách.

I když se chyby vyskytují pravidelně, nejsou nikterak evidovány, a proto je jejich případná analýza a následné odstranění příčin jejich vzniku velmi obtížné.

Z uvedených informací je zřejmé, že evidence těchto chyb a jejich analýza by přispěla ke zvýšení kvality podnikových procesů. Reportování výsledků kurýrů, kteří v nedávné době prošli některým ze specializovaných výcviků, Training Departmentu by se mělo stát součástí hodnocení účinnosti výcviku.

Sledování těchto chyb by bylo možno monitorovat v každém servisním centru. V praxi by to vypadalo tak, že by supervisor chyby zapisoval přímo na tabuli. Zde by se uváděla denní statistika jednotlivých kurýrů označených podle kódů svých routů. Zároveň

by zde byly vymezeny možné chyby a byla by jim přiřazena dle její závažnosti příslušná váha..

Tabule, na které by se vše sledovala, by obsahovala tabulku. Ta by v případě servisního centra v Liberci, kde je sedm routů, mohla mít například následující podobu.

Tabulka č. 2: Sledování chybovosti kurýrů v servisním centru Liberec

Chyby	Routy						
	LBC1	LBC2	LBC3	LBC4	LBC5	LBC6	LBC7
Nesprávné balení (1)							
Nedostatky v adrese (2)							
Špatný produkt (3)							
Chyby na faktuře (2)							
Ostatní (1)							
Ostatní (2)							
Ostatní (3)							
Součet							
Počet vyzvednutých zásilek							
Hodnocení							
Datum:							

V případě odhalení chyby by supervisor odpovědnému kurýrovi udělal čárku do řádku s příslušnou chybou. Políčka „Ostatní“ jsou uvedeny pro případ, kdy není možno chybu zařadit do žádného z předchozích řádků. Záleží pouze na uvážení supervisory, jakou váhu ji přiřadí.

Na konci dne vynásobí počet čárek s příslušnými váhami a součet dílčích součinů zapíše do políčka „Součet“. Celkové denní hodnocení kurýra („Hodnocení“) získá, když „Součet“ vydělí počtem vyzvednutých zásilek.

Získané výsledky by byly vyhodnocovány měsíčně. Ty by se staly jak nástrojem hodnocení účinnosti výcviku, tak zdrojem informací pro stanovování potřeb dalších výcviků. Zároveň je lze použít jako motivační nástroj při odměňování kurýrů.

6. Závěr a ekonomické vyhodnocení

Každá moderní firma se snaží o úspěšné dosažení vytýčených cílů, aby obstála v nelehkých konkurenčních podmínkách. Zároveň však musí téměř každodenně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek. Jedním z nejdůležitějších cílů pro úspěch v tvrdém konkurenčním prostředí je dosažení vysoké jakosti výrobků nebo služeb.

Předpokladem pro dosažení vysoké jakosti výrobků je zavedení systému jakosti a jeho neustálé zdokonalování. Pro zdokonalování systému jakosti je nutné mít potřebné dovednosti a znalosti metod a nástrojů uplatnitelných v systému jakosti. O úrovni znalostí a využívání jednotlivých metod a nástrojů rozhodují ve velké míře vzdělávací aktivity firmy.

Chce-li firma uspět v tvrdých konkurenčních podmínkách musí vyvíjet, hledat a používat stále nové technologie, nové stroje a zařízení, nové postupy. Musí používat nové metody a nástroje pro zdokonalování postupů, řešení problémů, odhalování vlastních rezerv, apod. To vše se neobejde bez způsobilých zaměstnanců vybavených patřičnými znalostmi a vědomostmi. Tyto však musí být neustále rozvíjeny a rozšiřovány nejlépe formou tréninku a vzdělávání.

Hlavním výrobním procesem ve společnosti DHL je přeprava zásilek, jejich vyzvedávání a doručování. Kvalita právě tohoto procesu nejvíce ovlivňuje spokojenost zákazníků.

Pro zabezpečení jakosti tohoto procesu je třeba zajistit výcvik kurýrů. Pouze kvalifikování a proškolení pracovníci mohou generovat kvalitu.

Spokojenost zákazníků s sebou nese stabilní pozici na trhu a další zvyšování tržního podílu. To přináší růst obrátu a zvyšování zisku. Ty patří mezi hlavní ekonomické cíle každého podniku. Růst obrátu koresponduje s růstem objemu přepravovaných zásilek, což má za následek vyšší využívání kapacit a pokles jednotkových nákladů.

Zlepšování výcvikového procesu kurýrů je základem pro zlepšování hlavního výrobního procesu. Snižování nekvality je prostředkem ke snižování nákladů celého podniku. Umožňuje eliminovat náklady na reklamace, na odstraňování neshod (dodatečné náklady na přepravu zásilky), snižování nehodovosti kurýrů atd.

Realizace výcviku je samozřejmě omezena určitými limity. Bylo by neefektivní, kdyby podnik investoval do výcviku pracovníků takové prostředky, které by převyšovaly výnosy z jejich práce. Kromě finančního limitu existuje ještě časové omezení. Podnik musí zvolit kompromis mezi kvalitou výcviku a časem na něj určeným.

Seznam použité literatury

- [1] Burrill, C.W. – Ledolter, J.: Achieving Quality through Continual Improvement. New York, John Wiley 1999
- [2] Drucker, P. F.: Výzvy managementu pro 21. století. Praha, MP Praha 2000
- [3] Dudek, M.: Struktura normy ISO 9001:2000. Ostrava, VŠB - TU 2000
- [4] European Council: A European Quality Promotion Policy for Improving European Competitiveness. Brussels 1996
- [5] Hardjono, T. W. – Have, S. – Have, W. D.: The European Way to Excellence. How 35 European manufacturing, public and service organisations make use of quality management. Brussels, European Commision 1996
- [6] Juran, J. M. – Gryna, F. M.: Juran's Quality Control Handbook. 4. vyd. New York, McGraw - Hill Book Company 1988
- [7] JURAN, J.M. a kol.: A history of Managing for Quality. The Evolution Trends, and Future Directions of Managing for Quality. Milwaukee, ASQM 1995
- [8] Nenadál, J. a kolektiv: Moderní systémy řízení jakosti. Praha, Management Press 1998
- [9] Green, P.: DHL in the Year 2000. Brussels 1997

Normy

- [10] ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti - základy a slovník. Praha, ČNI 200
- [11] ČSN EN ISO 9001 Systémy managementu jakosti - požadavky. Praha, ČNI 2001

Časopisy

Ekonom, ročníky 1998 - 2002
Euro, ročníky 1998 - 2002
Kapitál, ročníky 1998 - 2002
Svět jakosti, ročníky 1998 - 2002



Schvalovací certifikát

and date: 6/20/2007

DOLL International of Czech Republic, s.r.o.

ČESKÁ REPUBLIKA

NEDELNÍ SPOLEČNOSTI PRÁHA A POMŮCKY DYTIDNO V PŘÍLOZE

Bureau Veritas Quality International (BVQI) limito arbidroj
ke sistemo prezenti jakoni ĉefe akredite organizace havi paronon
a ŝedon a ŝede a poŝedonky akreditejoj h
akreditejoj havi jakoni.

M09254130015

BS EN ISO 9001:2000

† 1981-2-11 1981-11-29

MEZINÁRODNÍ EXPRESNÍ PŘÍPRAVA ŽROŽÍ A DOKLADNÍU.

20. PROSINIEC 1997

Figure 1: $\mathcal{C}_1$ and $\mathcal{C}_2$ are the two components of $\mathcal{C}$. $\mathcal{C}_1$ is the component of $\mathcal{C}$ that contains the root node r . $\mathcal{C}_2$ is the component of $\mathcal{C}$ that contains the node v . The nodes r and v are the root node and the node v respectively. The nodes r and v are the root node and the node v respectively.

S. DIER & J. HILL

Date: 17 DECEMBER 2001

Edith Canfield
Hudson Valley Community College
500 Community College
Poughkeepsie, NY 12601

[illegible]

Příloha č. 2: Síť DHL



Téměř v 700 000 místech světa rozvázejí kurýři zásilky příjemcům vozidly DHL.

DHL se vždy snaží co nejrychleji vyzvedávat i doručovat zásilky po celém světě. Na mnoha místech je ale i po staletích tou nejúčinnější formou přepravy cestování na koních či velbloudech i pro DHL.



Více než dvě stovky vlastních letadel společnosti DHL, přepravuje každý den zboží a dokumenty téměř do celého světa.



Většina z 95 milionů zásilek, které DHL každým rokem po celém světě doručí, je ukládána do leteckých kontejnerů, které jsou poté nakládány do letadel speciálně konstruovaných pro leteckou přepravu. Nakládání letadla je nutno věnovat mimořádnou pozornost, protože z důvodu bezpečnosti a ekonomičnosti letu je třeba dodržet odpovídající hmotnost a vyváženost nákladu



Protože DHL přepravuje vše od dokumentu o rozměru dopisu po těžké průmyslové strojní zařízení, používá kontejnery různých rozměrů v závislosti na zásilce. Velké kontejnery jsou ukládány do útrob letadla v místech, kde v případě komerčních strojů jsou sedadla cestujících. Na tomto obrázku jsou menší kontejnery nakládány do letadla spodní částí trupu.



DHL provozuje přes 20 třídících center v různých oblastech světa. A právě sem přilétají letadla DHL, která jsou během několika hodin vyložena, zásilky roztrženy a opětovně naloženy, aby mohly odletět do dalších míst určení.

Příloha č. 3: Letecký nákladový list

 Shipment Airwaybill (Non negotiable)		8 8 8 8 8 8 8 8 8 8 Quote this document number in an enquiry		OFFICE LHR	DESTINATION 		
1 From (Sender) Account no. _____ Sender's name _____ Sender's reference (Not double characters and not shown on customs) _____ Company name _____ Address _____ Postcode _____ Phone/Fax/Telex <i>specify one</i> _____				4 Size and weight No. of pieces _____ Weight _____ kg Dimensions (cm) (L x W x H) _____ _____ x _____ x _____			
2 To (Receiver) Company name _____ Delivery address <i>DHL cannot deliver to a PO Box</i> _____ Postcode _____ Country _____ Contact person _____ Phone/Fax/Telex <i>specify one</i> _____		3 Shipment details Not all payment and service options are available in all countries Services ☐ DOCUMENT ☐ AVAILABLE PARCELS (APMS) if declared ☐ EXTRA CO. (in free countries) ☐ DOMESTIC ☐ VEHICULAR ☐ OTHER SERVICE _____ specify _____ Transport charges If not shown sender checks transport charges: ☐ Sender ☐ Cash/Check/Credit Card For approved customers only ☐ External Billing Agreement ☐ Transport Collect Shipment insurance <i>see note</i> ☐ YES <i>declared value plus currency</i>		VOLUMETRIC WEIGHT _____ kg <table border="1"> <tr> <td> CODES CHARGES Services Special Insurance Other/Not </td> <td> CURRENCY CODE TOTAL SAVINGS FOR COLLECT STOCKING PAIDMENT DETAILS Check/Cash No. </td> </tr> </table>		CODES CHARGES Services Special Insurance Other/Not	CURRENCY CODE TOTAL SAVINGS FOR COLLECT STOCKING PAIDMENT DETAILS Check/Cash No.
CODES CHARGES Services Special Insurance Other/Not	CURRENCY CODE TOTAL SAVINGS FOR COLLECT STOCKING PAIDMENT DETAILS Check/Cash No.						
5 Sender's authorisation and signature One signature per AWB. It must be given only by the authorised person and only after a check of the delivery conditions may also apply (see below). One authorised final AWB cannot be transport cash or continuous growth (see below). Signature _____ Date _____		Full description of contents International Worldwide Parcel Express shipments only Applies the original and three copies of a Customs or commercial invoice (declared value plus currency)		ORIGINAL COPY ORIGINAL COPY (AWB)			
International Worldwide Parcel Express shipments only Appear the original and three copies of a Customs or commercial invoice (declared value plus currency)		Sender's AWB number _____ International commodity code (if goods) _____ Product or unit No. or ECU/CCA _____ Type of export: ☐ PERMANENT ☐ REPAIR/RETURN ☐ TEMPORARY Destination: ☐ Receiver ☐ Sender ☐ Other _____ For all electronic payments (direct debit)		Type _____ Packed up by _____ Piece No. _____ Error _____ Date _____			