



TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE

## Ukončení instalace technologií a přípravy na zahájení výroby

**Kolín 11. října 2004** - Společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile ukončila instalaci technologií ve všech provozech závodu a přechází do stadia komplexních zkoušek technologií. Ukončení instalace je důležitým krokem v přípravách k zahájení sériové výroby v prvním čtvrtletí roku 2005. Vedle přípravy technologií je neméně důležitá i příprava a školení zaměstnanců. K dnešnímu dni investovala společnost TPCA do tréninku zaměstnanců přes jednu miliardu korun. Úspěšné přípravy na sériovou výrobu vedly společnost TPCA k plošnému zvýšení platů zaměstnanců k 1. 1. 2005 průměrně o 18 %.

### 1. Projekt B-zero

V červenci 2001 podepsaly společnosti Toyota Motor Corporation a PSA Peugeot Citroën smlouvu u společném vývoji a výrobě nového malého vozu s kódovým označením B-zero. Projekt zahrnoval i stavbu nového společného výrobního závodu.

Výběr vhodné lokality začal okamžitě po podepsání smlouvy a v prosinci 2001 společnosti oznámily, že si pro stavbu závodu vybraly středočeský Kolín. Již samotný výběr lokality proběhl v rekordně krátké době a lhůta tři a půl roku od spuštění projektu až po začátek sériové výroby v prvním čtvrtletí příštího roku bude patřit v automobilovém průmyslu k nejkratším.

Nový vůz B-zero, který je od pařížského autosalonu známý jako Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1, bude sice uveden pouze na evropské trhy, ale rozsah projektu je globální: Dvě automobilky, pocházející z úplně odlišných regionů se zcela rozdílnou firemní kulturou, se spojily, aby postavily závod v třetí zemi - České republice. V celém projektu se tak angažují tři národnosti hovořící spolu převážně anglicky, což není mateřský jazyk nikoho ze zúčastněných. Upřímná komunikace a vzájemný respekt jsou proto nutnými předpoklady úspěchu.

## 2. Přípravy k zahájení výroby

### 2.1. Příprava technologií

V dubnu 2004 byla zahájena instalace technologií ve všech provozech TPCA (lisovna, svařovna, lakovna a finální montáž) a byla ukončena počátkem října 2004, přesně tak, jak bylo naplánováno. S ukončením instalací se rozběhly ve všech provozech komplexní zkoušky technologií, jež potrvají do prosince 2004.

Během komplexních zkoušek je ověřována funkčnost jednotlivých výrobních zařízení nebo provozů, které jsou zkoušeny bez materiálu nebo s materiálem. Závod jako celek však zkoušen není. V prosinci 2004 přejde továrna do zkušebního provozu, který vyústí v komerční sériovou výrobu v prvním čtvrtletí 2005.

Příprava výroby vyžaduje důkladnou koordinaci s dodavateli dílů. V současné době jsou všichni dodavatelé vybráni: 75 % dílů bude dodáváno z České republiky, 15 % z Polska a 10 % z ostatních zemí. Benzinové motory 1.0 a převodovky budou dodávány z polských závodů Toyota, dieselové motory 1.4 HDi PSA bude zajišťovat motorárna PSA Peugeot Citroën ve francouzském Douvrin.

Úspěšné ukončení fáze instalací technologií zároveň otevírá velké výzvy a úkoly, které před TPCA stojí. Prvořadým cílem je absolutní kvalita a TPCA si dala za úkol být co do kvality výroby jednou z nejlepších továren Toyota a PSA Peugeot Citroën na světě.

Druhou hlavní výzvou je efektivita výroby. Mnoho automobilových výrobců opustilo segment malých vozů kvůli jeho nízké ziskovosti. Toyota a PSA Peugeot Citroën do tohoto segmentu naopak vstoupily, protože obě firmy jsou přesvědčeny, že výroba malých vozů zisková být může. Toho však lze dosáhnout jen maximálně efektivní výrobou, každodenním snižováním nákladů, odstraňováním všech ztrát a prostojů ve výrobním procesu a štíhlou výrobou (lean-production). Na druhou stranu TPCA nehodlá přistoupit na jakékoli kompromisy v otázce kvality.

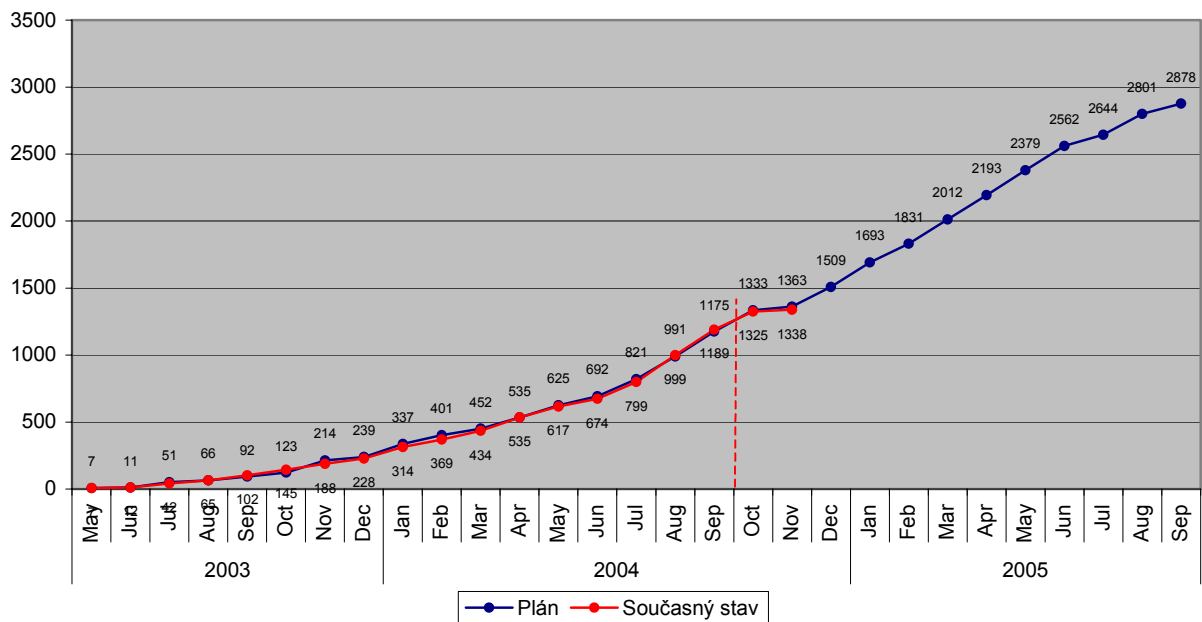
Klíčem k dosažení těchto cílů je výrobní systém TPS (Toyota Production System) a jeho základní principy: neustálé zlepšování (Kaizen), řešení problémů přímo na místě jejich vzniku (Genchi genbutsu), zastavení výrobního procesu ihned po objevení problému (Jidoka) a týmová spolupráce.

Kompletní instalace technologií zároveň umožňuje zaškolování a trénink zaměstnanců přímo na výrobních zařízeních v TPCA. Doposud musel být tento trénink prováděn v zahraničních závodech Toyota ve Francii, Japonsku, Velké Británii a Turecku. Plánovaný takt-time jedna minuta na auto vyžaduje důkladnou přípravu všech zaměstnanců.

## 2.2. Příprava lidských zdrojů

Nábor zaměstnanců do TPCA byl zahájen v květnu 2003. Postupně byly obsazovány řídicí pozice manažerů a inženýrů, posléze pozice specialistů a Group leaderů (mistrů), dále pak místa Team leaderů (předáků) a nakonec Team memberů. Náborová křivka se zdvihá postupně a svého maxima 3000 zaměstnanců dosáhne v září 2005, kdy bude ukončen nábor třetí směny. K dnešnímu dni zaměstnává TPCA 1205 zaměstnanců a nábor první směny je uzavřen. Pracovní nabídku akceptovalo dalších zhruba 150 zaměstnanců.

Plán nábory



### 2.3. Trh práce

Trh práce vykazuje značnou míru konkurence stejně jako jakýkoli jiný trh. Cílem TPCA je získat nejlepší zaměstnance, kteří jsou na trhu k dispozici, a proto musí svést tvrdý konkurenční boj s ostatními zaměstnavateli. V první řadě společnost TPCA nechce být při náboru zaměstnanců omezena bydlištěm uchazeče a za svoji spádovou oblast považuje celou Českou republiku. Pro zaměstnance z větší vzdálenosti je připraven Program podpory mobility:

- **obecní byty** - Město Kolín staví pro zaměstnance TPCA celkem 850 bytů. Prvních 57 bytů bylo dokončeno v červenci 2004, dalších 80 bude zprovozněno do konce roku a zbytek bytů bude k dispozici v průběhu roku 2005. O přidělení bytů rozhodují objektivní kritéria: zvýhodnění jsou zaměstnanci na nejnižších pozicích, naopak manažeři na byt nárok nemají.
- **podpora ubytoven** - Zaměstnancům ze vzdálenějších regionů, kteří ještě nedostali obecní byt, přispívá společnost TPCA na ubytovnu částkou 1500 Kč/měsíc.
- **podpora stěhování** - Společnost TPCA finančně přispívá na náklady zaměstnance spojené s přestěhováním. Dále poskytuje 1 den placeného volna (podle zákoníku práce má zaměstnanec nárok pouze na neplacené volno).

Za druhé se společnost TPCA snaží být co nejbližší potencionálním uchazečům a maximálně zjednodušit proces výběrového řízení. V současné době probíhají náborové dny TPCA v regionech s vysokou nezaměstnaností, jako je Mostecko, Teplicko, Chebsko a další. Uchazeči zde mohou projít prvním kolem výběrového řízení, které jim ušetří jednu cestu do Kolína.

V neposlední řadě TPCA oslovuje potencionální zaměstnance standardními marketingovými nástroji, jako jsou inzerce v médiích, propagační materiály, billboardy a podobně.

## 2.4. Školení

K dnešnímu dni investovala automobilka TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile) do kvalifikace českých zaměstnanců 1,1 miliardy Kč. Investice směřují do tří základních typů prohlubování kvalifikace:

- Licence (školení specifických dovedností)
- Technické dovednosti
- Zahraniční stáže

Vysoký standard kvality a efektivity výroby automobilek Toyota a PSA Peugeot Citroën klade stejně vysoké nároky na kvalifikaci pracovní síly. Kompletní školicí systém je zárukou, že kvalifikace zaměstnanců bude přesně na potřebné úrovni. Zároveň umožňuje nabírat uchazeče bez praxe v automobilovém průmyslu včetně absolventů.

### 2.4.1 Licence (školení specifických dovedností)

TPCA zajišťuje zaměstnancům množství kurzů k prohloubení kvalifikace a získání nových dovedností. Jedná se o „podpůrné“ dovednosti, které musí zaměstnanci ve výrobě nebo údržbě zvládat pro výkon svého zaměstnání. Jsou to například práce s vysokozdvizným vozíkem, svářečské nebo jeřábnické práce, práce ve výškách a další. Všechny kurzy jsou zakončeny udělením licence platné v celé ČR.

Počet vydaných licencí: 1866
------------------------------

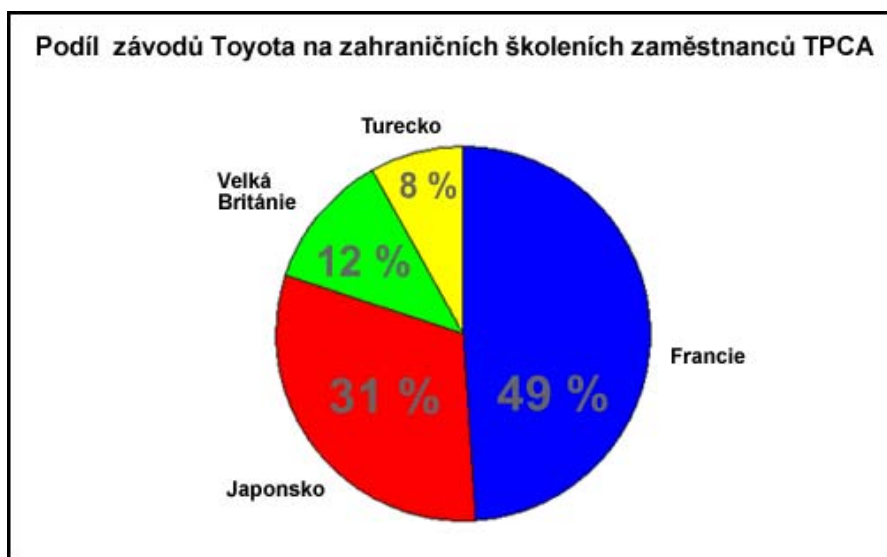
Počet tréninkových dní: 5985
------------------------------

### 2.4.2 Školení technických dovedností

Tato školení jsou finálním stupněm v přípravě k zaměstnání a liší se podle jednotlivých provozů. Pro údržbu to jsou například: teorie elektřiny, elektrické opravy, technické kreslení a podobně. Zaměstnanci z výroby se připravují na konkrétní práci u výrobní linky nebo v logistice. Školením technických dovedností, jež trvá průměrně tři až čtyři týdny, prochází každý zaměstnanec kromě administrativy.

### 2.4.3 Zahraniční stáže

Příprava zaměstnanců na sériovou výrobu probíhá v závodech Toyota ve Francii, Velké Británii, Turecku a Japonsku. K 1. 10. 2004 vyslala TPCA na zahraniční stáže 667 zaměstnanců a na konci roku 2004 jich bude 700. Celkově strávili zaměstnanci TPCA v zahraničí 18763 dní. Do konce roku to ještě bude 2150 dní.



## 2.5. Překlady a tlumočníci

Vyslání českých zaměstnanců do zahraničních závodů stejně jako působení zahraničních školitelů v TPCA vyžaduje zajištění rozsáhlého překladatelského a tlumočnického servisu. V každém ze zahraničních závodů (včetně Turecka a Japonska) je nastálo k dispozici okolo deseti tlumočnicků a dalších zhruba dvacet tlumočnicků působí v TPCA. Náklady na překladatelský a tlumočnický servis činily 47 milionů Kč.

## 2.7. Státní pobídky

Menší část nákladů na rekvalifikace zaměstnanců bude krýt státní pobídka. Její přesnou hodnotu však bude možné vyčíslit až po uzavření všech tréninkových aktivit a následných jednáních s odpovědnými institucemi.

## 2.6. Platová politika

Zdařilé ukončení instalace technologií, úspěšný vývoj projektu B-zero a zároveň přechod do nejdůležitější etapy – přípravy na zahájení sériové výroby – vedly vedení TPCA k rozhodnutí zvýšit plošně základní platy všech zaměstnanců TPCA průměrně o 18 % a bonusy o 5 % s platností od 1. 1. 2005.

### **2.6.1 Odměna a motivace**

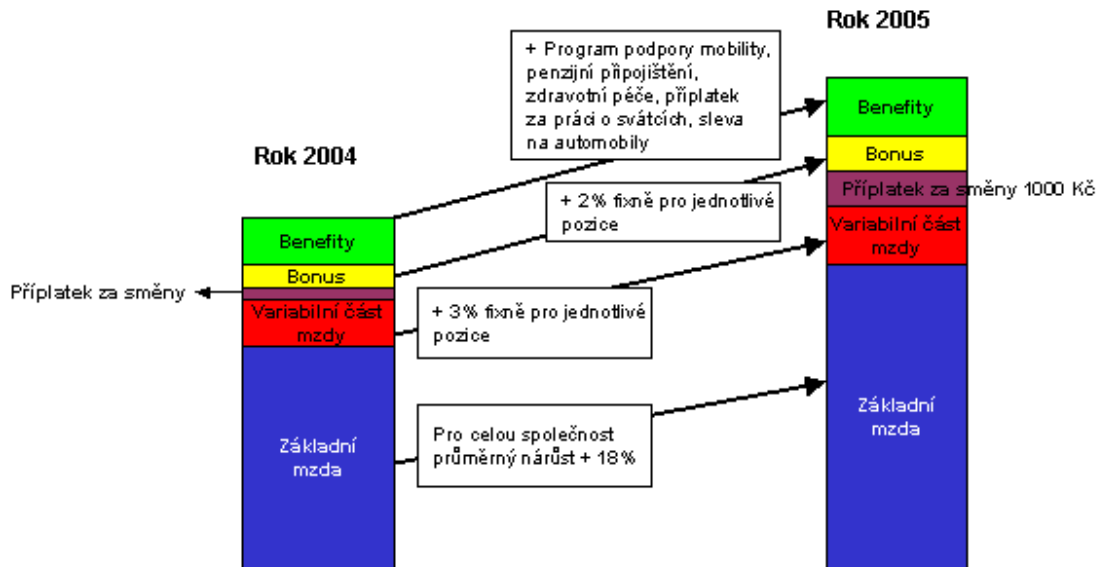
Filozofií TPCA je: „Sdílet úspěch se zaměstnanci.“ Společnost TPCA od doby svého vzniku nevykázala vzhledem k probíhajícím přípravám žádný zisk a úroveň platů musela tuto skutečnost reflektovat. Dnes je zřejmé, že přípravy na zahájení výroby probíhají nad očekávání dobře a ziskovost závodu je otázkou velmi blízké budoucnosti. Z toho důvodu mohou být zvýšeny platy v celé firmě, a to dříve, než bylo původně plánováno. Tento krok je odměnou zaměstnancům za jejich přínos k úspěchu projektu TPCA a B-zero.

Zvýšení platů je zároveň motivací: TPCA vstupuje do finální fáze příprav. V tomto období je nutná maximální spolupráce a maximální úsilí všech zaměstnanců TPCA, jež povedou k dosažení společného cíle, kterým je nastartování skutečné výroby. Proto vedle nárůstu platu došlo i k nárůstu bonusů.

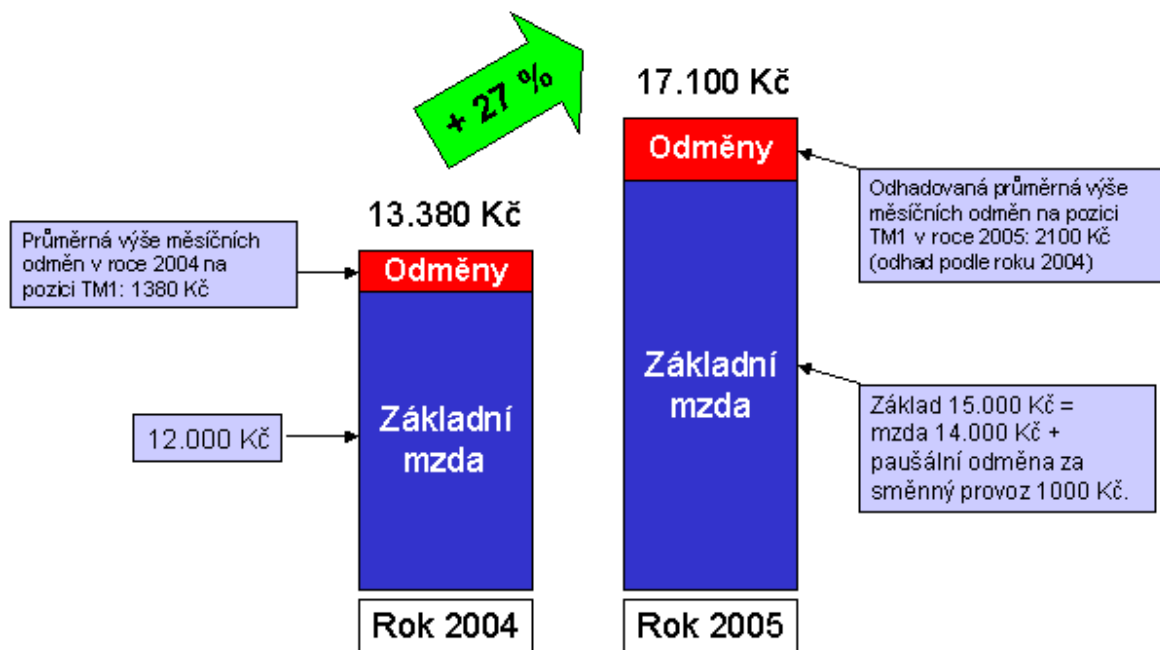
(více viz. příloha)

## Příloha

### Skladba platu v TPCA:



### Porovnání příjmu na nejnižší pozici v TPCA - team member 1 (TM1):



Pozn: Graf nezahrnuje další položky jako: přesčasy, penzijní připojištění, příspěvek na stravování, příspěvek za práci o svátcích a další.