



# **DIPLOMOVÁ PRÁCE**

Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti

Streamlining of Submission Process of Improvement Ideas and Strengthening of Kaizen Culture in Company

## **STUDIJNÍ PROGRAM**

Řízení rozvojových projektů

## **STUDIJNÍ OBOR**

Projektové řízení inovací

## **VEDOUCÍ PRÁCE**

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.

KŘENKOVÁ

LUCIE

**2020**

## I. OSOBNÍ A STUDIJNÍ ÚDAJE

Příjmení:	Křenková	Jméno:	Lucie	Osobní číslo:	484254
Fakulta/ústav:	Masarykův ústav vyšších studií (MÚVS)				▼
Zadávací katedra/ústav:	Oddělení manažerských studií				
Studijní program:	Projektové řízení inovací				
Studijní obor:	-				

## II. ÚDAJE K DIPLOMOVÉ PRÁCI

Název diplomové práce:	Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti		
Název diplomové práce anglicky:	Streamlining of Submission Process of Improvement Ideas and Strengthening of Kaizen Culture in Company		
Pokyny pro vypracování:	<p>CÍL DP: Cílem diplomové práce je analýza a zhodnocení procesu podávání zlepšovacích návrhů a podnikové kultury a na základě výsledků analýzy navržení podnětů pro zlepšení současné situace.</p> <p>PŘÍNOS DP: Přínosem diplomové práce je návrh doporučení pro zefektivnění celého procesu a posílení slabých stránek podnikové kultury.</p> <p>OSNOVA: Teoretická část – 1) Optimalizace procesu, 2) Kaizen, 3) Firemní kultura;</p> <p>Praktická část – 1) Popis společnosti, 2) Analýza současného stavu 3) Dotazníkové šetření 4) Zhodnocení a vlastní doporučení ke zlepšení 5) Formulace závěrů</p>		
Seznam doporučené literatury:	<p>1) LIKER, Jeffrey K., 2007. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. ISBN 978-80-7261-173-7.</p> <p>2) MILLER, Jon, 2017. Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků. ISBN 978-80-265-0618-8.</p> <p>3) ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. Moderní management: manažer pro 21. století. ISBN 978-80-251-1959-4.</p> <p>4) IMAI, Masaaki, 2004. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.</p>		
Jméno a pracoviště vedoucí(ho) diplomové práce:	doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D., ČVUT v Praze, Masarykův ústav vyšších studií		
Jméno a pracoviště konzultanta(ky) diplomové práce:			
Datum zadání diplomové práce:	17.02.2020	Termín odevzdání diplomové práce:	20. 8. 2020
Platnost zadání diplomové práce:	30. 9. 2021		
Podpis vedoucí(ho) práce	Podpis vedoucí(ho) ústavu/katedry	Podpis děkana(ky)	

## III. PŘEVZETÍ ZADÁNÍ

Datum převzetí zadání	Podpis studenta(ky)
-----------------------	---------------------



KŘENKOVÁ, Lucie. *Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti*. Praha: ČVUT 2020. Diplomová práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií.

## Prohlášení

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

V Praze dne: 27. 07. 2020

Podpis:



## Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat své vedoucí diplomové práce paní doc. Ing. Lence Švecové, Ph.D. za její cenné připomínky, věcnou zpětnou vazbu, odborné vedení a vstřícný a pozitivní přístup při tvorbě této závěrečné práce. Dále bych chtěla poděkovat panu Ing. Lukášovi Rosůlkovi za možnost zpracování této diplomové práce pro Společnosti XY. Zároveň bych chtěla poděkovat své konzultantce paní Ing. Lucii Kociánové a pracovníkům Lean oddělení za podnětná doporučení. Poděkování patří také supportům výroby, kteří mi mohli při sběru dat pro dotazníkové šetření. Velké díky patří samozřejmě i mé rodině a blízkým za podporu a trpělivost. Moc si toho vážím.



# Abstrakt

Tato diplomová práce na téma Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti se zabývá analýzou procesu podávání zlepšovacích návrhů a návrhem doporučení na zlepšení současné situace s cílem jeho optimalizace. Teoretická část definuje významná teoretická východiska související s problematikou optimalizace procesů, kaizen a firemní kultury, mezi důležité pojmy patří přístupy ke zlepšování procesů, filozofie kaizen, systém zlepšovacích návrhů a kaizen firemní kultura. Praktická část obsahuje analýzu současného stavu procesu podávání zlepšovacích návrhů ve vybraném ekonomickém subjektu Společnosti XY. Analýza je realizována deskripcí firemní kultury, statistickou analýzou procesních dat a dotazníkovým šetřením. Na základě zjištěných kritických oblastí jsou navržena doporučení na eliminaci nedostatků procesu a na podporu firemní kultury.

## Klíčová slova

Kaizen, neustálé zlepšování, kaizen kultura, zlepšovací návrhy, optimalizace procesu, firemní kultura.

# Abstract

This master's thesis on the topic Streamlining of Submission Process of Improvement Ideas and Strengthening of Kaizen Culture in Company deals with the analysis of the submission process of improvement ideas and with a suggestion of recommendations for the improvements of the current situation with the aim of process optimization. The theoretical part defines important theoretical background related to the issue of process optimization, kaizen, and corporate culture, important concepts include approaches to process improvement, kaizen philosophy, a system of improvement ideas and kaizen corporate culture. The practical part contains an analysis of the current state of the submission process of improvement ideas in a selected economic entity Company XY. The analysis is carried out by a description of the corporate culture, statistical analysis of process data, and a questionnaire survey. Based on the identified critical areas, the recommendations for eliminating deficiencies of the process and for supporting the corporate culture are proposed.

## Key words

Kaizen, continuous improvement, kaizen culture, improvement ideas, process optimization, corporate culture.

# OBSAH

ÚVOD .....	5
<b>1 PROCES A JEHO OPTIMALIZACE.....</b>	<b>7</b>
1.1 DEFINICE A ŘÍZENÍ PROCESŮ.....	7
1.1.1 Definice .....	7
1.1.2 Řízení procesu .....	8
1.2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESU .....	8
1.2.1 Přístupy zlepšování procesu.....	9
1.3 ZPŮSOBY OPTIMALIZACE PROCESU .....	11
1.3.1 Přístupy optimalizace procesu .....	11
1.4 NÁSTROJE PRO OPTIMALIZACI PROCESU .....	17
1.4.1 Modelování procesů.....	17
1.4.2 Statistické analýzy .....	18
<b>2 KAIZEN .....</b>	<b>19</b>
2.1 DEFINICE .....	19
2.2 KAIZEN VS. RADIKÁLNÍ INOVACE .....	20
2.3 PRINCIPY A ZÁSADY KAIZENU .....	22
2.3.1 Toyota principy.....	23
2.4 NÁSTROJE .....	25
2.5 KAIZEN AKCE .....	28
2.5.1 Denní kaizen .....	28
2.5.2 Dvoudenní kaizen .....	29
2.6 SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	30
<b>3 POJETÍ FIREMNÍ KULTURY A KAIZEN KULTURY .....</b>	<b>34</b>
3.1 FIREMNÍ KULTURA.....	34
3.1.1 Definice a prvky firemní kultury .....	34
3.1.2 Silná a slabá firemní kultura a její projevy .....	35
3.1.3 Determinanty a předpoklady úspěšné firemní kultury .....	37
3.1.4 Tvorba a změna firemní kultury .....	38
3.1.5 Kultura nadnárodních společností .....	40
3.2 KAIZEN KULTURA .....	40
3.2.1 Definice kaizen kultury .....	40
3.2.2 Forma úspěšné firemní kultury .....	41
3.2.3 Zavádění a udržování Kaizen kultury.....	42

3.3	POROVNÁNÍ FIREMNÍ KULTURY A KAIZEN KULTURY.....	46
<b>4</b>	<b>POPIS SPOLEČNOSTI .....</b>	<b>48</b>
4.1	VYMEZENÍ ZÁVODU CELOSVĚTOVĚ .....	48
4.2	SPOLEČNOST XY V TRUTNOVĚ.....	48
4.2.1	Historie.....	49
4.2.2	Vize, mise a hodnoty Společnosti XY.....	50
4.2.3	Organizační struktura.....	53
<b>5</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....</b>	<b>54</b>
5.1	KULTURA SPOLEČNOSTI.....	54
5.1.1	Firemní kultura.....	54
5.1.2	Kaizen firemní kultura .....	57
5.2	PROCES ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	58
5.2.1	Oddělení lean managementu.....	58
5.2.2	Fáze procesu podávání zlepšovacích návrhů .....	59
5.2.3	Procedura procesu zlepšovacích návrhů.....	62
5.2.4	Statistické sledování procesu zlepšovacích návrhů .....	65
5.2.5	Statistická analýza .....	67
<b>6</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....</b>	<b>76</b>
6.1	TVORBA DOTAZNÍKŮ.....	76
6.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	77
6.2.1	Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů – zadavatelé .....	77
6.2.2	Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů – rozhodovatelé .....	82
6.3	ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	87
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ A VLASTNÍ DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>88</b>
7.1	ZHODNOCENÍ .....	88
7.2	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ .....	91
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>100</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>102</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>105</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>106</b>
	<b>SEZNAM SCHÉMAT .....</b>	<b>107</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>108</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>109</b>



# ÚVOD

V současné době je vyvíjen silný tlak na zvyšování efektivity a produktivity. Zároveň je nutné rychle reagovat na změny na trhu a změny v požadavcích zákazníka. Proto je v tomto důsledku nutné neustále vylepšovat své procesy a hledat možnosti snížení svých nákladů. Mnoho firem dnešního světa hledá řešení v lean managementu a v jeho principech, metodách a nástrojích, které umožňují nalézt zdroje plýtvání ve všech oblastech společnosti, zefektivnit a optimalizovat procesy, zpříjemnit pracovní podmínky a usnadnit práci zaměstnancům. Často však dochází k tomu, že pravý smysl a účel filozofií a metodik není správně pochopen. V důsledku toho se stává, že zaměstnanci proti těmto metodikám vzdorují a staví se velice negativně. Základem pro změnu myšlení zaměstnanců je správně nastavená firemní kultura a management, který jde příkladem.

S problematikou firemní kultury a optimalizací procesů souvisí také téma této diplomové práce "Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti". Jejím cílem je analýza a zhodnocení procesu podávání zlepšovacích návrhů vybraného ekonomického subjektu Společnosti XY a na základě zjištěných poznatků této analýzy navrhnout podněty a doporučení pro zlepšení aktuální situace.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část vymezuje základní teoretická východiska zabývající se problematikou optimalizace procesů a přístupů optimalizace a zlepšování, filozofií kaizen a systémy zlepšovacích návrhů, firemní kulturou a kaizen firemní kulturou a jejich determinanty. Tato část je zpracována na základě studia odborné literatury, kdy je využíváno přímých citací a parafrází, jež jsou rozšířeny o vlastní poznatky.

Praktická část obsahuje popis vybraného ekonomického subjektu a deskripci výchozího stavu podnikové kultury a analyzovaného procesu. Následuje analýza procesu podávání zlepšovacích návrhů. Pro analýzu jsou zvoleny metody kvantitativního i kvalitativního výzkumu, konkrétně statistická analýza procesních dat prostřednictvím statistického programu Minitab 17, studia interních dokumentů a dotazníkové šetření. Na základě zjištěných výsledků analýzy je zhodnocena aktuální situace, která je porovnána s teoretickými východisky teoretické části, a navržena doporučení pro optimalizaci procesu a zlepšení současné situace.

# TEORETICKÁ ČÁST

# 1 PROCES A JEHO OPTIMALIZACE

Vzhledem k tématu a cíli práce je nezbytné nejdříve popsat teorii procesu a dále procesní optimalizaci včetně přístupů pro modelování procesů. K tomuto účelu slouží tato kapitola, která definuje, co to proces je a nastíní teorii optimalizace a zlepšování procesů.

## 1.1 Definice a řízení procesů

Tato první subkapitola se zaměřuje na vymezení základních pojmů, a to konkrétně na definici procesu a následně. Definice různých autorů budou navzájem porovnány a poté shrnuty jejich společné prvky.

### 1.1.1 Definice

Definiční vymezení pojmu proces není jednoznačné.

S obecnou definicí přicházejí Hammer a Champy (1993), kteří ho definují jako „*soubor činností, které využívají jeden nebo více vstupů a vytvářejí výstup, jež je hodnotný pro zákazníka.*“

Svozilová (2011, s. 14) definuje proces jako „*sled činností, při nichž je aplikováno aktivní působení obsluhujícího personálu, a to jak intelektuální, tak manuální, na postupně vznikající předmět nebo službu, která má přinést nějakou hodnotu pro zamýšleného uživatele – zákazníka procesu.*“ Dále pokračuje (Svozilová, 2011, s. 16), že procesní tok je „*sled kroků (činností nebo interakcí), který představuje postupně rozvíjející se proces, zapojuje do spolupráce alespoň dvě osoby a vytváří určitou hodnotu pro zákazníka, jemuž má sloužit, nebo příspěvek pro podnik, v němž se uskutečňuje.*“

Košturiak (2010, s. 15) definuje proces jako „*soubor činností, které mění vstupy na výstupy*“. Cílem je, aby tento proces byl co nejrychlejší a zákazník co nejdříve dostal svůj produkt v požadovaném čase, v požadovaném množství, v požadované kvalitě a s optimálním krycím příspěvkem.

Šmída (2007, s. 29) definuje proces jako: „*organizovanou skupinu vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces) nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy, a jejich výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.*“

Část definic se zaměřuje na proces jako takový, tzn. na vytvoření určitého produktu nebo zajištění služby pro daného zákazníka a druhá část se zaměřuje na vývoj procesu v čase a zdůrazňuje jeho další prvky, a to spolupráci lidí, kteří se na procesu podílí, a hodnotu, na kterou lze pohlížet ze dvou pohledů – očima zákazníka a očima podniku. V současné době jsou čím dál tím více činnosti tvořící proces provázané s vnějším prostředím podniku směrem k zákazníkovi nebo směrem k dodavateli. Činnosti mohou probíhat také v přímé návaznosti, kdy jedna činnost navazuje postupně na další, nebo paralelně, kdy mohou činnosti probíhat souběžně (Svozilová, 2011, s. 16).

## 1.1.2 Řízení procesu

Při definičním vymezení pojmu řízení procesu se setkáváme podobně jako u procesu s celou řadou definic, z nichž si představíme následující:

Svozilová (2011, s. 18) definuje řízení procesů jako „*činnost, která využívá znalostí, schopností, metod, nástrojů a systémů k tomu, aby identifikovala, měřila, řídila, hodnotila a zlepšovala procesy se záměrem efektivního pokrytí potřeb zákazníka procesu.*“

Podle Šmídy (2007, s. 30) představuje procesní řízení „*systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových i mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“

Mitchell říká, že „*řízení procesu se soustřeďuje na zajištění toho, aby definovaný proces byl stále efektivní, a to tím, že minimalizuje činnosti jednotlivců, a aby konečný výstup byl stále žádoucí.*“

Postupným vývojem společnosti se přešlo od funkčního managementu, který se zaměřoval na dělbu práce a na rozčlenění procesu na dílčí činnosti, k procesnímu managementu, který se naopak koncentruje na integraci činností do ucelených procesů. V souvislosti s řízením procesů máme také dva přístupy pro zlepšování procesů, přičemž první z nich, funkční přístup, se zaměřuje na výstupy, které však nemusí odhalit neefektivnost podniku. Druhý, procesní přístup, se zaměřuje na příčiny dosažení špatných výsledků a na jejich odstranění přeprojektováním procesů tak, aby byly vedeny efektivně a aby byly eliminovány činnosti, které nepřinášejí hodnotu zákazníkovi (Řezáč, 2009, s. 30-31).

Z výpisu definic je jasné, že řízení procesů představuje činnosti, které se zaměřují na jejich řízení s cílem dosáhnout vyšší efektivity a uspokojení potřeb a přání zákazníků. V definicích se také setkáváme s pojmem zlepšování procesů, tudíž základ pro zlepšování procesů tvoří jejich řízení.

## 1.2 Zlepšování procesu

Svozilová (2011, s. 19) tak definuje zlepšování procesů jako „*činnost zaměřenou na postupné zvyšování kvality, produktivity nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím eliminace neproduktivních činností a nákladů.*“

Vytlačil (1999, s. 23-26) definuje cíle neustálého zlepšování procesů:

### 1. Angažovanost pracovníků

Účast zaměstnanců na zlepšování procesů je nejdůležitějším cílem. Zaměstnanci musí cítit, že jejich role v procesech společnosti je důležitá. Poté mají snahu podílet se na tvorbě a zlepšování procesů. Aby docházelo k neustálému zlepšování, musí se podílet všichni zaměstnanci, nikoliv pouze zlepšovatelé.

### 2. Rozvoj pracovníků

Druhý cíl kontinuálního zlepšování je rozvoj pracovníků, na který by mělo být nahlíženo ze dvou perspektiv. První perspektivou je zajištění neustálého vzdělávání, které umožňuje pře-



konávat aktuální stav a řešit nastalé problémy. Druhá perspektiva se týká komunikace vedoucích se svými podřízenými, od nichž se očekává podpora při zlepšování nebo naopak transparentní vysvětlení důvodu, proč nebyl návrh přijat.

### 3. Přínosy

Třetím cílem neustálého zlepšování je generace přínosů, z nichž můžeme jmenovat vyšší zisk a kvalita, nižší náklady a zmetkovitost nebo menší odpor ke změnám.

Ke zlepšování může docházet v následujících oblastech (Košturiak, 2010, s. 16):

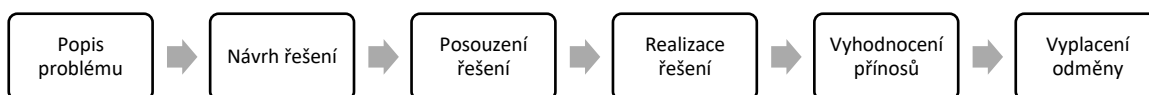
- úzká místa,
- snížení variability a nestability,
- eliminace plýtvání a následné zeštíhlování,
- neefektivní procesy, které nedosahují cílů,
- pracoviště, která neúměrně zatěžují zaměstnance,
- změny pracovišť a procesů ve spojitosti s novými výrobky a inovacemi,
- výrobky a procesy, se kterými je zákazník spokojen.

## 1.2.1 Přístupy zlepšování procesu

### 1. Individuální zlepšování

Individuální zlepšování pracuje s principem, že každý zaměstnanec má příležitost v rámci vykonávání své pracovní náplně nalézt zlepšení a realizovat jej. Může probíhat formou systému zlepšovací návrhů, které procházejí následujícími kroky:

*Schéma 1: Kroky individuálního zlepšování*



Zdroj: (Košturiak, 2010, s. 51)

Návrh by měl být podáván přímému nadřízenému, který rozhodne o formě realizace. Tu si zlepšovatelé zajišťují sami nebo za pomoci údržby. K realizaci by mělo dojít co nejrychleji. Je-li úspěšná, měla by na ni navazovat odměna. Stanovení výše odměny se odvíjí od toho, zda jsou přínosy zlepšení měřitelné či nikoliv a jak moc se zlepšovatel podílel na realizaci (Košturiak, 2010, s. 52).

Manažeři v individuálním zlepšování hrají klíčovou roli. Měli by znát problémy, které se vyskytují v procesech, za které jsou zodpovědní, měli by podporovat své podřízené v hledání řešení těchto problémů a učit se, jak identifikovat plýtvání a jak systematicky zlepšovat proces. Manažeři zde hrají roli koučů a zaměstnanci mají roli zlepšovatelů (Košturiak, 2010, s. 54).

### 2. Workshopové zlepšování

Další formou zlepšování je workshopové zlepšování, které má oproti individuálnímu zlepšování následující výhody:

- zapojení většího počtu lidí,
- řízení a koordinovaný způsob řešení,
- téma a cíl je většinou určen managementem,

- generování většího množství nápadů, možnost nalezení úplně nového řešení nebo kombinace návrhů, kvalitnější řešení,
- týmová spolupráce, řešení konfliktů, vzájemná komunikace,
- strukturovaný a systematický postup hledání řešení.

K nevýhodám patří větší časová náročnost přípravy workshopů a vznik konfliktů mezi zaměstnanci (Košturiak, 2010, s. 62-63).

K základním formám workshopového zlepšování patří:

- **Jednoduché workshopy** – zvané též kaizen kroužky. Kaizen kroužky jsou krácenou formou workshopů, které trvají asi hodinu jednou až dvakrát týdně. Účastní se ho 3 až 5 pracovníků, kteří mají zájem o zlepšování, a moderátor. Výstupem těchto setkání jsou vygenerované návrhy na zlepšení. Workshop probíhá na pracovišti, kde má být zlepšován daný proces, který je účastníky nejprve 15 až 20 minut sledován. Zaměřují se především na základní druhy plýtvání. Následně jsou hledány řešení zjištění ztrát a problémů. Přednostně jsou vybrána řešení, která jsou možná realizovat hned. Po realizaci následuje kontrola implementovaného zlepšení, popř. jeho úprava (Košturiak, 2010, s. 64-65).
- **Série workshopů** – předtím, než proběhne série workshopů, stanoví se nejprve jeho rozpad na úrovně jednotlivých oddělení. Následuje plánovací workshop, kde se určí, jak se daného cíle dosáhne a stanoví se plán workshopů, které podpoří splnění cíle, a následuje jejich realizace. Sponzor má zodpovědnost za konání workshopů a povinnost za stanovení termínů a dohodu s promotérem, který je odpovědný za organizování workshopů, výběr účastníků a jeho vyhodnocení a prezentování vedení. Tým workshopu čítá 4-8 lidí a workshop se skládá z jednoho plánovacího workshopu a 3 až 6 realizačních workshopů (Košturiak, 2010, s. 67).
- **Kaskádové workshopy** – jsou akční formou řešení problémů, které probíhá od pondělí do pátku několik následujících týdnů za sebou. Účastníci workshopu se po celou dobu věnují naplno pouze definovanému problému. V případě řešení kvalitativního problému je možné vycházet z metodiky six sigma. V prvním týdnu by se definoval problém a cíle, ve druhém týdnu by byl proces měřen, ve třetím týdnu by se analyzovaly příčiny, ve čtvrtém týdnu by se hledala řešení, v pátém týdnu by následovala realizace a její hodnocení a v šestém týdnu by se proces sledoval a dále zlepšoval.  
Workshopový tým je složen z pracovníků různých oddělení včetně moderátorů a odborníků, které znají správné využívání potřebných nástrojů. Workshopu předchází pečlivé plánování a tvorba detailní agendy. Umožňují nalézt a prosadit rychlé a viditelné změny v krátkém čase (Košturiak, 2010, s. 76-78).

### 3. Projektové zlepšování

Projektové zlepšování řeší složitější a komplexní problémy, které si zasluhují trvalou pozornost managementu a u nichž neznáme způsob řešení. Jedná se tedy o nejsložitější a nejnáročnější formu zlepšování a často bývá prolno s inovacemi. Projektovat budeme tedy na problém, který neumíme vyřešit jinou jednodušší cestou. Projektové zlepšování využívá analýz, statistických nástrojů, plánování experimentů, testování hypotéz či simulací. Projekty trvají od tří do dvanácti měsíců. Projektové týmy postupují dle metod projektového managementu a často využívají i metodiky Six Sigma (Košturiak, 2010, s. 79).

## 1.3 Způsoby optimalizace procesu

Optimalizujeme-li proces, chceme zvyšovat hodnotu, kterou v tomto procesu tvoříme. Můžeme však rozlišovat tři typy hodnot, a to hodnotu z pohledu firmy, hodnotu z pohledu zákazníka a hodnota pro zaměstnance.

- Sledujeme-li **hodnotu z pohledu firmy**, jedná se o rozdíl ceny a nákladů. Cena odráží tržní situaci a vztah nabídky a poptávky, proto se firmy často zaměřují na snižování nákladů, k čemu napomáhá zlepšování procesů.
- Zlepšování však umožňuje zvyšovat také **hodnotu pro zaměstnance**. Jako příklad je možné uvést zlepšení pracovního prostředí, zefektivnění a zpříjemnění procesu či seberealizace (Košturiak, 2010).
- Pohled na **hodnotu ze strany zákazníka** vychází z rozdílu užitku a ceny. Hodnota je tvořena vznikajícími inovacemi produktů, od inovací nižších řádů (např. zlepšování funkcí) až po inovace vyšších řádů (např. nové produkty). Tuto hodnotu je možné tvořit v celém hodnototvorném řetězci, včetně výroby, logistiky, distribuce, prodeje, komunikace, servisu či likvidace (Vlček, 2002).

### 1.3.1 Přístupy optimalizace procesu

Pro zlepšování procesů se využívá několik přístupů, těmi jsou např. teorie omezení, lean management, kaizen, six sigma či lean six sigma apod. Některé z těchto přístupů jsou navzájem provázány, např. teorie omezení je součástí komplexnějšího přístupu kaizen či lean managementu. Dále následuje popis vybraných přístupů:

#### 1. Teorie omezení – vyhledávání úzkých míst a kritických procesů

Teorie omezení (ToC) pracuje s myšlenkou, že v každém systému se nachází jedno úzké místo neboli omezení. Nebýt tohoto úzkého místa, podnik by dosahoval svého cíle v neomezeném měřítku. ToC představuje metodiku, která pomáhá omezení nalézt a zaměřením se na tento nejslabší článek dosáhnout rychlého přínosu (Goldratt CZ, 2015).

Tato teorie, označována též Theory of Constraint (ToC), byla vyvinuta již v 70. až 80. letech 20. století doktorem Eliyahem M. Goldrattem. Zprvu se zaměřovala pouze na kapacitu výroby, která je dána kapacitou úzkých míst. Úzká místa se mění a musí být sledována a data z analýz by se měla promítat do plánování a rozvrhování výroby. Tato metoda proto poskytovala řadu významných informací, mezi nimi například detailní výrobní plány, reporty o plánovaných a skutečných výstupech výroby, přehledy o využívání zdrojů, rozvrhy nákupu materiálu a reporty o stavu zásob materiálu a nedokončené výroby. Tato teorie se využívá v případě, že chceme zlepšit procesy podniku, chceme rapidně zvýšit výkonnost organizace nebo připravujeme-li projekt zeštíhlení (Goldratt, 2006, s. 120-132).

V současné době se tato teorie vyvinula do metodiky využívané pro řešení problémů v úzkých místech, tzn. identifikaci, řízení a eliminaci omezení. Jedná se tedy o indukční proces myšlení (Thinking Process), který se zaměřuje na zlepšování a eliminaci úzkých míst v podniku. Dopomáhá k řešení krátkodobých, tak i dlouhodobých generických problémů uvnitř podniku (Goldratt CZ, 2015).

V každém procesu je možné nalézt nějaké omezení či slabé místo, jež neumožňuje dosáhnout vyššího výkonu. Tato omezení lze dle Košturiaka a Frolíka (2006, s. 50) rozdělit do třech skupin:

- a) **Fyzická omezení** lze snadno identifikovat a odstranit. Jedná se o omezení stroje, lidí, hmotných zdrojů nebo zařízení.
- b) **Manažerská omezení** zahrnují špatná kritéria či pravidla, kterými se organizace řídí. Může se jednat o špatný výběr dodavatele, špatná personální politika, špatně vynaložené investice či neproškolený a nekvalifikovaný personál, špatně nastavená politika neustálého zlepšování, psaná i nepsaná pravidla. Vedou ke vzniku fyzických omezení.
- c) **Omezení v lidském chování** představují předpoklady, domněnky a přesvědčení, která vedou ke vzniku manažerských omezení.

Goldratt (Goldratt, 1998) popisuje pět základních oblastí omezení

- nedostatečná kapacita strojů, pracovníků, financí, surovin a dalších zdrojů,
- nedostatečné množství objednávek a nevyužití kapacity,
- normy, postupy, směrnice,
- dlouhé termíny plnění objednávek,
- nedostatečná motivace, komunikace, špatná morálka zaměstnanců.

Řízení úzkých míst by mělo probíhat pěti kroky uvedenými v tabulce 1.

Tabulka 1: Kroky teorie TOC

Krok	Popis	
1.	Identifikace omezení	Analýza procesu s cílem nalézt a identifikovat omezení.
2.	Využití omezení	Maximalizace využití omezení a eliminaci možných ztrát.
3.	Podřízení se omezení	Vylepšení výkonnosti omezení podřízením všech ostatní prvků procesu.
4.	Odstranění omezení	Nalezení řešení na odstranění omezení.
5.	Další akce	Hledání dalších možných omezení (návrat k 1. kroku).

Zdroj: Vlastní zpracování (Goldratt, 1998)

Teorie TOC se řídí následujícími **principy**:

- Každý proces má omezení, které ovlivňuje jeho výkonnost.
- Pro udržení efektivnosti procesu je nutné neustálé zlepšování.
- Zlepšení jiných částí procesu, vyjma omezení, nezlepší celkovou výkonnost procesu.
- Aby bylo možné systém zlepšovat, musíme znát jeho výchozí a cílový stav.
- Hlavní omezení procesu je způsobena pár klíčovými problémy (Paretův princip 80:20)
- Odstranění individuálních problémů je krátkodobé, odstranění klíčového problému vede k eliminaci nežádoucích jevů.
- Odstranění klíčového problému vede ke střetu zájmů, proto je nutné změnit podmínky, při nichž k těmto střetům dochází (Košturiak, 2010, s. 128).

#### Ukazatele teorie TOC

Teorie TOC sleduje finanční a provozní ukazatele. K finančním ukazatelům patří:

- cash flow,
- návratnost investic,
- čistý zisk.

Provozní ukazatele jsou:

- **Průtok** – množství peněz, které podnik vyprodukuje za jednotku času. Jedná se o rychlost, s jakou podnik produkuje peníze. Podnik se snaží průtok maximalizovat.
- **Zásoby** – množství peněz, které jsou ukryty v zásobách. Podnik se snaží zásoby minimalizovat.
- **Provozní náklady** – množství peněz, se kterými musí podnik operovat, aby fungoval, tj. proces změny zásob na průtok. Provozní náklady se podnik snaží minimalizovat (Košťuriak, 2006, s. 51-52).

## 2. Metodika Six Sigma – snížení variability procesů

Koncepci Six Sigma vyvinula společnost Motorola v osmdesátých letech dvacátého století, jejímž cílem bylo zlepšení obchodních výsledků a zvýšení podnikové výkonnosti. Postupně se k ní přidaly další firmy jako GE, Sony, Ford Motor Company, Nokia, které Six Sigma prezentovaly jako koncepci, jež pomáhá dosáhnout zvýšení výkonnosti, ziskovosti, spokojenosti zákazníka a snížení nákladů prostřednictvím zvyšování kvality výstupů procesů (Harry, 1998).

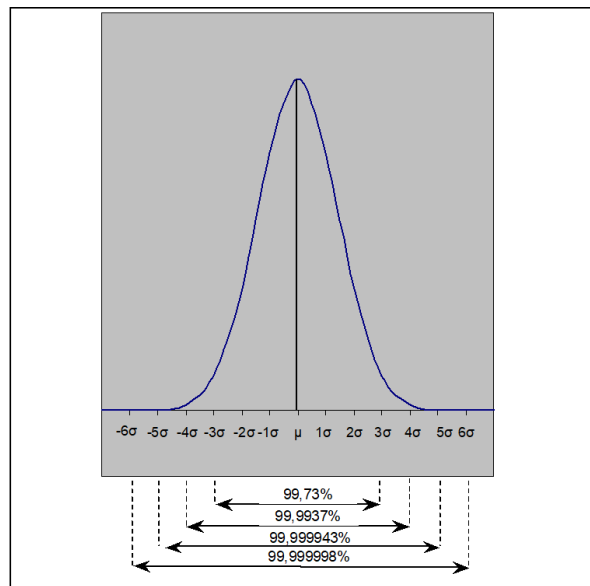
Název je odvozen od řeckého písmene  $\sigma$ , které představuje rozložení hodnot nebo jejich odchylek od očekávané hodnoty. V případě normálního rozdělení Gaussovy křivky popisuje rozložení okolo očekávané průměrné hodnoty. Gaussův zákon vyjadřuje rozptýlení hodnot získaných z reálných situací okolo určité cílové hodnoty, tzn. že naměřené hodnoty vykazují určitou variabilitu (Harry, 1998).

Six sigma pracuje se dvěma základními parametry, kterými je průměr a směrodatná odchylka. Průměr nebo průměrná hodnota je prezentována cílovou hodnotou. Variabilitu měří směrodatná odchylka, která je označována řeckým písmenem  $\sigma$ . Čím větší variabilitu směrodatná odchylka vykazuje, tím jsou naměřené hodnoty okolo průměrné hodnoty více rozptýleny, a tím je proces méně stabilní (Harry, 1998).

Plochu pod Gaussovou křivkou lze rozdělit pomocí vzdálenosti jedné až šesti směrodatných odchylek od očekávané hodnoty. V intervalu  $1\sigma$  se tedy nachází 68,26 % naměřených hodnot, poté v intervalu  $6\sigma$  je 99,9997 % naměřených hodnot. V úrovni  $6\sigma$  produkuje proces 3,4 chyby na milion příležitostí. V tomto případě můžeme tvrdit, že proces je téměř dokonalý (Řezáč, 2009, s. 121-122).

Dalším sledovaným parametrem konceptu Six Sigma je chyba neboli defekt, kterým se rozumí produkce nekvalitního výstupu z procesu. Může se jednat o nekvalitní výrobek, neshodný výrobek podle technických specifikací, dlouhá doba dodání, čekání zákazníka. Defekty procesu jsou sledovány z důvodu jednoduchého převedení na peněžní vyjádření, tedy vynaložené náklady na opravy. V praxi se využívá označení MPMO, Defects Per Million Opportunities, označující počet defektů na milion příležitostí, nebo ppm, parts per milion, vyjadřující počet defektů na milion realizací (George, 2002, s. 16-17).

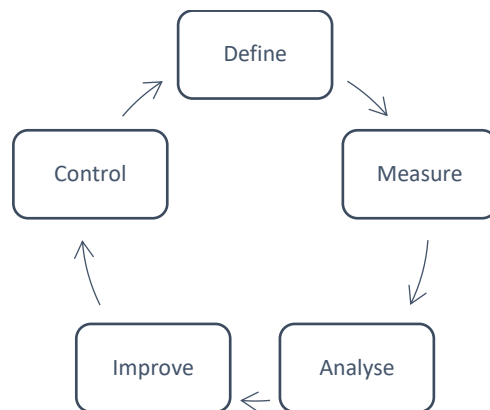
Obrázek 1: Grafické znázornění Gaussovy křivky



Zdroj: (HM PARTNERS, 2019)

Koncept Six Sigma přistupuje ke zlepšovatel'ským aktivitám strukturovaně za pomoci cyklu DMAIC a snaží se nalézt příčiny, které negativně ovlivňují výstupy procesů (Svozilová, 2011, s. 42).

Obrázek 2: Cyklus DMAIC využívaný koncepcí Six Sigma



Zdroj: (George, 2010, s. 1)

**Proces DMAIC má tyto fáze:**

- **Define** – definice problému a stanovení rozsahu projektu a jeho cíl.
- **Measure** – získání relevantních dat a jejich validace vzhledem k cíli projektu.
- **Analyse** – identifikace klíčových příčin problému, hledání příležitostí pro zlepšení problému.
- **Improve** – implementace řešení pro zlepšení.
- **Control** – hodnocení a monitorování výsledků zlepšení, popřípadě realizace změn vedoucích k odstranění negativních dopadů (Six Sigma Methodology - DMAIC & IDOV, 2020).

### 3. Štíhlé procesní koncepty (lean) – eliminace plýtvání

V teorii štíhlých procesních konceptů se zaměřujeme na systém Kaizen a na eliminaci plýtvání, tj. činností, které nepřidávají zákazníkovi hodnotu. Tento přístup k optimalizaci a zlepšování procesů se soustřeďuje na zvyšování podílu přidané hodnoty (Košturiak, 2010, s. 38).

Koncepce Lean, též štíhlá výroba, má základy ve výrobním systému společnosti Toyota, na nějž v 80. letech 20. století bylo navázáno v USA podnikovým systémem řízený výroby. Jedná se o podnikovou filozofii, kterou lze charakterizovat snahou o zkrácení času v celém dodavatelském řetězci eliminací plýtvání s cílem maximalizovat hodnotu pro zákazníka. Smyslem je systematické propojení vývoje výrobků s technickou přípravou, logistikou a administrativou tak, aby docházelo k efektivnímu zvýšení výroby, snížení nákladů, využívání ploch a výrobních zdrojů. Za nejvyspělejší lean koncepci je považován Toyota Production System, který pracuje s prvky Just in time, Jidoky a standardizované práce propojené s Kaizenem (Liker, 2007).

Podle Jaromíra Řezáče (2009, s. 149) je štíhlý podnik takový, který „provádí jen činnosti, které jsou potřebné a jsou prováděny napoprvé, rychleji než ostatní podniky a spotřebovává přitom méně zdrojů.“ Štíhlost tedy tkví ve zvyšování výkonnosti firmy podle požadavků zákazníka s vykonáváním minimálního počtu činností, které mu nepřidávají hodnotu.

Svozilová (2011, s. 32) definuje lean jako „sružení principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.“

Koncepce lean se týká nejen procesů výroby, ale také administrativních a logistických procesů a je založena na jednoduchém logickém myšlení, tzn. „selského rozumu“. Pracuje na základě cyklického přístupu ke zlepšování, kdy malými kroky směřuje k celkovému zlepšení procesu. Předpokladem zlepšování procesů pomocí této koncepce jsou standardizované a ověřené procesy, až ty je možné zlepšovat, protože standard nám umožní jasně definovat výchozí stav (Svozilová, 2011, s. 32).

Koncepce Lean metodicky pracuje s řadou nástrojů, z nichž si představíme:

- **Mapování hodnotového toku** – Value Stream Mapping, představuje vizuální prezentaci procesu, která umožňuje zobrazit jednotlivé prvky procesu včetně možných zdrojů plýtvání, abnormalit či problémů (Svozilová, 2011, s. 37).
- **Princip tahu** – princip tahu vychází od požadavků zákazníka, tzn. že zákazník si říká, kdy chce daný produkt a s jakými specifikacemi (Svozilová, 2011, s. 38).
- **5S** – metodika, která nám umožňuje vytvořit štíhlé pracoviště v pěti krocích – selektovat, setřídít, stále čistit, standardizovat, stále zlepšovat (Řezáč, 2009, s. 24).
- **Vizualizace** – jedná se o důležitý prvek štíhlého podniku, který napomáhá v orientaci v jednotlivých procesech. Pod vizualizací je možné si představit vizualizace efektivního procesu, vizualizaci toho, jak vypadá kvalita či vizualizace překročení doporučené hodnoty pomocí výsečového grafu (Košturiak, 2006, s. 25).
- **Synchronizace procesů a vyvážené toky** – jedná se o vrchol snažení při zeštíhlování podniku a znamená to, že je vyráběno to, co chce zákazník, a to v požadovaném množství, v požadovaný čas a v požadované kvalitě (Košturiak, 2006, s. 27).

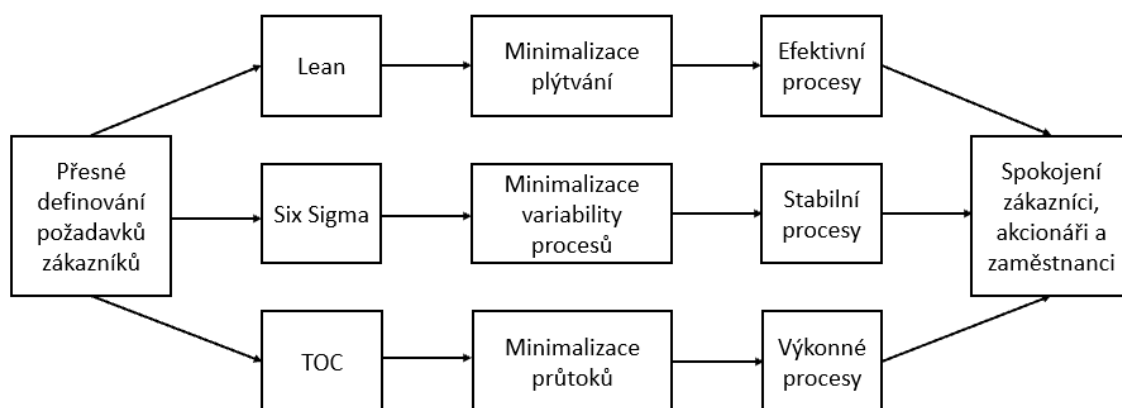
Tabulka 2 shrnuje základní principy těchto konceptů a Obrázek 3 dokresluje jejich propojení.

Tabulka 2 - Principy konceptů používaných k optimalizace procesu

TOC	Six Sigma	Lean
Výchozím stavem je omezení, které brání dosáhnout stanoveného cíle.	Všechno, co má odchylku od ideálu, je možné zlepšit.	Otevřená kultura ke každodennímu zlepšování a snaha hledat příležitosti ke zlepšování.
Následuje hledání klíčového problému a jeho příčin a následků.	Faktům a procesům je třeba dokonale rozumět.	Řešení problému tam, kde vznikl – tzn. gemba.
Klíčový parametr se zvyšuje o 100–1000 %.	Pokud dosahujeme 6 sigma v procesu, vykazuje proces 3,4 chyb na milion příležitostí.	Zlepšování se stane součástí každodenního života a nespokojenost je na denním pořádku.
Celek řídí místní optimální hodnoty parametrů.	Spolupráce projektového týmu	Synergie, která vychází z důvěry a spolupráce.
Cílem je dosažení maximálního průtoku, tzn. zvýšit přidanou hodnotu za jednotku času.	Cílem je maximalizovat stabilitu procesu, protože čím stabilnější proces, tím vyšší hodnota pro zákazníka.	Cílem je minimalizovat plýtvání a maximalizovat hodnotu pro zákazníka.

Zdroj: (Košturiak, 2010, s. 42)

Obrázek 3: Propojení principů lean, six sigma a TOC



Zdroj: (Řezáč, 2009, s. 150)

### Lean Six Sigma

V současné době se také využívá propojení principů koncepce Lean a Six Sigmy a čerpání přínosů ze vzniklé synergie. Kombinace těchto konceptů poskytuje podniku značnou flexibilitu a přizpůsobení se dané situaci vlivem možného využití výhod obou konceptů k optimalizaci procesů (Svozilová, 2011, s. 48).



## 1.4 Nástroje pro optimalizaci procesu

Zabýváme-li se procesy a zkoumáme je či navrhujeme, pracujeme také s procesními modely a modelováním procesů a používáme celou řadu popisných a statistických nástrojů.

### 1.4.1 Modelování procesů

#### SIPOC diagram

SIPOC diagram se používá v raných fázích zlepšování a je vhodný pro vymezení rozsahu včetně přesně definovaného začátku a konce, základních prvků a hranic procesu. Zachycuje také vstupy a výstupy, dodavatele a zákazníky procesu, čímž jasně definuje jeho vztah a vazby k okolí. Při tvorbě SIPOC diagramu bychom měli nejprve definovat začátek a konec procesu a jeho jednotlivé kroky. Následně doplňujeme vstupy a výstupy, nakonec dodavatele a zákazníky procesu. (Svozilová, 2011, s. 132).

*Schéma 2: Schéma SIPOC diagramu*

---

S	I	P	O	C
suppliers	inputs	process	outputs	customers

Zdroj: vlastní zpracování

- **Suppliers** = dodavatelé – osoby, které do procesu vstupují.
- **Inputs** – vstupy procesu
- **Process** – proces, který je rozčleněn do jednotlivých činností. Obsahuje 4–6 činností. Jedná se o základní rozčlenění, nikoliv podobné.
- **Outputs** – výstupy procesu.
- **Customers** = zákazníci procesu – osoby, kterým jsou určeny výstupy procesu.

#### Procesní mapa

Procesní mapa je diagram, jež znázorňuje průběh procesu jako sled na sebe navazujících činností. Slouží jako komunikační nástroj při modelování, optimalizaci a dokumentaci procesů. Procesní mapy neobsahují detailní rozpracování procesu, nýbrž základní vhled do jeho fungování. Při tvorbě procesní mapy je velice důležité sledování procesu, které může zjednodušit jeho videozáznam. Při tvorbě procesní mapy je nutné vymezit proces začátkem a jeho koncem, jasně popsat a definovat jeho kroky, vyhnout se duplicitám a ověřit jeho průchodnost (Svozilová, 2011, s. 135-136).

## 1.4.2 Statistické analýzy

### **Paretův diagram**

Paretův diagram pracuje s principem 80:20. Principem 80:20 vyjádřil Alfredo Pareto na konci 19. století, že 80 % bohatství je drženo v rukou 20 % obyvatelstva. V přeneseném smyslu na naši problematiku můžeme říci, že 80 % problémů vězí v 20 % faktorů, nebo 80 % plýtvání pochází z 20 % hlavních problémů. Paretův diagram pracuje na ose x možnými problémy a na ose y vyjadřuje četnost těchto problémů. Pomáhá nám prioritizovat problémy a zaměřit se na ty nejpálčivější (Pareto Principle (80/20 Rule) & Pareto Analysis Guide, 2020).

### **Regulační diagram**

Regulační diagram se využívá pro analýzu, kontrolu a řízení procesů, které mají pevně měřitelné vlastnosti. Jeho cílem je říci, zda je proces statisticky zvládnutelný, a tím vyjádřit, do jaké míry jsou splněny zákaznickovy požadavky. Umožňuje odhalit příčiny variability a zajistit tak stabilitu sledovaného procesu (George, 2010, s. 122).

## 2 KAIZEN

To, že je změna základem pro konkurenceschopnost, chápaly v 20. století japonské firmy, i firmy západního světa. V Japonsku však docházelo ke změnám postupným i náhlým, ale pro západní svět jsou typické především změny náhlé. Postupné změny v japonských firmách jsou důsledkem přístupu *kaizen*, který zde vznikl. Je příčinou, proč japonské firmy se neustále vyvíjely a měnily, načež americké či evropské firmy vydržely téměř čtvrt století beze změny (Imai, 2004, s. 23).

### 2.1 Definice

Kaizen znamená neustálé zlepšování, do kterého je zapojený každý – od manažerů po řadové zaměstnance. Hlavní sdělení je snaha o zdokonalování se a děláni věcí lépe (Imai, 2004, s. 17). Nejedná se o zlepšovatelství, ale o způsob myšlení a životní filozofii, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. Kaizenem se rozumí neustálý proces sebezdokonalování a až následného zdokonalování našich vztahů a svého okolí včetně procesů (Košturiak, 2010, s. 3-4). Kaizen pomáhá si přiznat skutečnost, že všechny firmy mají problémy, a vytvořit takovou firemní kulturu, která je vůči problémům otevřená. Tato filozofie poskytuje také nástroje, pomocí nichž lze problémy strukturovaně řešit, a podporuje hledání nových řešení (Imai, 2004, s. 17).

Kaizen je jedno z nejčastěji používaných japonských slov a v doslovném překladu znamená změnu k lepšímu. Tento výraz se skládá ze dvou znaků: KAI a ZEN. KAI znamená změnu, změnit nebo nahradit staré novým. Znak rané čínštiny pro KAI mohl dokonce znamenat odražení moru, kletby či ďábla. ZEN znamená dobrý, lepší nebo i dobro. Kaizen je tedy změna k lepšímu s morální tendencí konat dobro a chovat se kladně. To je důvodem, proč kaizen klade důraz na respekt vůči lidem a jejich rozvoj (Miller, 2017, s. 45-46).

Kaizen se nedá naučit, ani implementovat, kaizen se musí žít. Vychází z pokory a sebereflexe, která je základem pro učení se a zdokonalování. Jedná se o propracovaný systém neustálého zlepšování. **Neustálé** zde znamená posouvání se kupředu malými krůčky, nikoliv velkými a inovativními kroky. Vše se neustále mění a vyvíjí a na tyto změny je nutné stále reagovat. **Zlepšování** je důležité proto, že vždy je co zlepšovat a toto vnímání by se mělo stát součástí firemní kultury a smýšlení zaměstnanců (Košturiak, 2010, s. 3-4).

#### **Kaizen stojí na 3 pilířích:**

**1. osobní kaizen** - zlepšování nás samotných, zaměření se na vzdělávání, proaktivitu, řízení svého času. Robert Maurer hovoří o minutě času denně, kterou jsme ochotni všichni ze svého času obětovat (Maurer, 2005, s. 19-21)

**2. tvorba důvěry a vzájemné spolupráce** - důvěra mezi lidmi a otevřená komunikace vytváří prostor pro rychlejší a snažší řešení problémů a zlepšování. To však musí být podpořeno firemní kulturou, která umožňuje nalezení shody pomocí konsenzu (win-win situace), vzájemné sdílení best practise a poučení se z předchozích omylů (Košturiak, 2010, s. 1).

**3. systém řešení problémů** – efektivní systém řešení problému, resp. konfliktů zahrnuje jeho okamžité rozpoznání, následnou analýzu a identifikaci příčin. Následuje tvorba opatření a návrhů řešení

vzniklé situace. Součástí systému řešení problémů je také realizace workshopů, které se zaměřují na komplexnější řešení problémů a zvyšování celkové výkonosti podniku (Košturiak, 2010, s. 1).

Velkým problémem při vnímání kaizenu ale také dalších systémů, z nichž většina vznikla v Japonsku, je povrchové vnímání problematiky a její nepochopení. Příkladem si můžeme uvést TQM, provozní excelence či štitlé řízení podniku. Avšak plné porozumění a tendence hledat to, co je neviditelné a smysl metodiky je klíčem ke správné aplikaci (Miller, 2017, s. 28).

Systemy neustálého zlepšování mají mnoho označení, která pocházejí z Německa, USA a samozřejmě z Japonska, odkud tato filozofie a mnoho dalších filozofií pochází. V Německu byl tento pojem označován volným překladem jako Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), tedy proces neustálého zlepšování. V USA se vžil název CIP, tedy Continuous Improvement Process, nebo OIP, Ongoing Improvement Process. V Japonsku vzniklo více směrů Kaizenu podle toho, na co se zaměřoval. V případě, že se jedná o zlepšování pracoviště nebo kritického procesu, jde o Point Kaizen, v případě zaměření na celý tok, jde o Flow Kaizen, a v případě zaměření na výrobek nebo předvýrobní etapy, jde o Engineering Kaizen (Košturiak, 2010, s. 6).

## 2.2 Kaizen vs. Radikální inovace

Kaizen a inovace jsou dvě strategie k přístupu ke změnám. Inovace mohou být jak malé, tak skokové změny, avšak většina lidí si pod pojmem inovace představí radikální změnu nebo novinku v rámci produktů, technologie či procesů (Tidd, 2007). Naopak kaizen upřednostňuje malé kroky, vedoucí ke zlepšení, do kterých jsou zapojeni všichni (Maurer, 2005, s. 18). Důležité však je tyto dva přístupy společně propojit. Vzájemnou souvislost je možné pozorovat v životním cyklu výrobku, který vyobrazuje S křivka. V posledních letech se však jejich sklon stal strmější a kratší, což je důkazem toho, že se tlak na neustálé zlepšování a inovování zvýšil. V současnosti platí to, že ten, kdo nezlepšuje a neinovuje, neexistuje. Společnost, která se zaměří jen na zlepšování, se stane zaostávající firmou za těmi, kteří nejen zlepšují své procesy a produkty, ale také inovují. Neúspěch se může objevit také u firmy, která pouze inovuje a svým zákazníkům přináší stále nové produkty, které však nejsou žádané (Košturiak, 2010, s. 12-13).

Graf 1: Tvar S křivky



Zdroj: (Košturiak, 2010, s. 13)

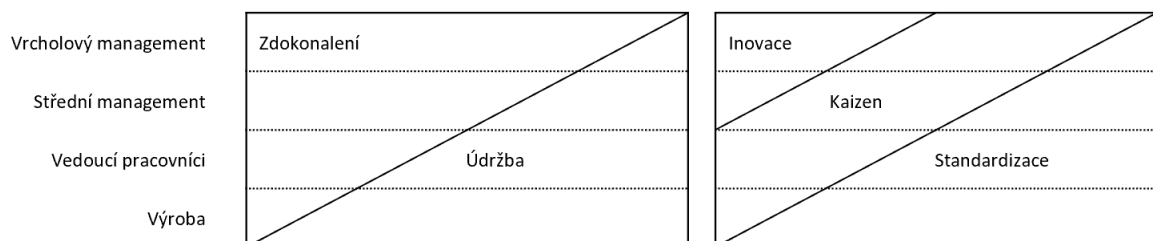
J. A. Schumpeter přišel s teorií o inovacích jako motorem pro ekonomický vývoj a zdrojem konkurenční výhody. Inovace definoval jako něco úplně nového, statek, technologii, trh, organizační uspořádání, co přináší kvalitativní změnu. Druhým představitelem, který se věnoval inovacím, byl Peter F. Drucker, který spatřoval inovace v analýze příležitostí uvnitř a vně organizací (Veber, 2016, s. 77-79).

Inovace jako mnoho dalších pojmů mají mnoho definic. Avšak je možné je shrnout tak, že inovace znamená novinku či změnu k něčemu novému, která je spojena s činnostmi lidí. Jedná se o komplexní proces od nápadu, realizaci a jeho komercializaci. Zdrojem inovací je invence, tedy nějaká nová myšlenka. Až komercializace této myšlenky ji přemění na inovaci. Základem pro inovace je kreativita a firemní kultura podporující tvůrčí aktivity (Veber, 2016, s. 79-80).

Inovace a kaizen jsou stále více skloňovanými slovy v podnicích. Inovace jsou vnímány jako zdroj růstu výnosu díky vytvoření nových výrobků, technologií či procesů. Naopak ke kaizenu se řada firem staví jako k něčemu svazujícímu, nekreativnímu a zabíjecí iniciativu a prostor pro inovace. Opak je však pravdou, protože kaizen vytváří prostředí pro inovování. Zlepšovací návrhy a kreativita nutná pro inovace vychází ze standardů a rutin. Podporu pro toto tvoří rozhodnutí, která jsou přijímána v rámci vytvořené firemní kaizen kultury (Ries, 2011).

Masaaki ve své knize KAIZEN (Imai, 2004, s. 25-26) pracuje se dvěma hlavními složkami pozornosti pracovníků, kterými jsou zdokonalení a údržba. Zdokonalení se týká zlepšování všech stávajících standardů a údržba se zaměřuje na zdokonalování stávajících technických, manažerských a provozních standardů. Kaizen zastupuje malá každodenní zlepšení a inovace představují výsledek velkých investic, které přinášejí něco nového. Udržitelná konkurenční výhoda se rodí z rovnováhy mezi inovacemi, neustálého zlepšování procesů a z údržby a udržování standardů (Miller, 2017, s. 66).

Obrázek 4: Kaizen vlajka

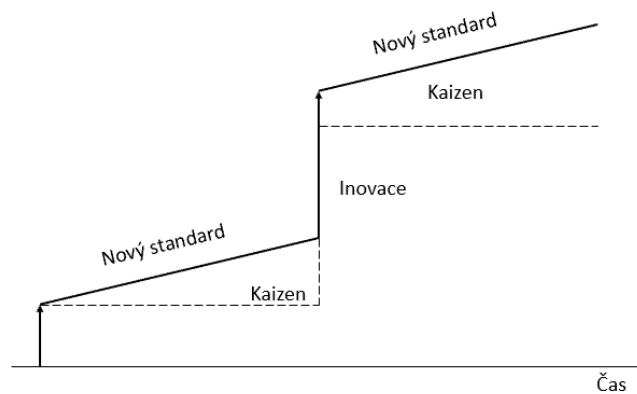


Zdroj: Vlastní zpracování (Imai, 2004, s. 25) a (Miller, 2017, s. 66)

Masaaki (2004, s. 42-47) popisuje propojenost procesu neustálého zlepšování a procesu inovování. V případě implementace inovace a změn s ní spojených, pracuje kaizen na udržování a zlepšování nového stavu. Kdyby neexistoval systém udržování a neustálého zlepšování, byla by inovace postupně odkázána k úpadku. Kaizen vnímá standard jako odrazový můstek, jež napomáhá dalšímu zdokonalení prostřednictvím neustálého zlepšování. Košturiak (2010, s. 13) uvádí jednoduchý příklad s neustálým zlepšováním psacího stroje a nevnímání potřeb zákazníků, přičemž jiná firma přijde s inovací počítače. Opačným příkladem může být inovativní firma, jejíž výrobky nikdo nechce.

Provázanost inovací a neustálého zlepšování ilustruje následující obrázek.

Obrázek 5: Provázanost inovací a neustálého zlepšování



Zdroj: (Imai, 2004, s. 45)

## 2.3 Principy a zásady kaizenu

Proto, aby mohl být kaizen udržován a postupně dennodenně zlepšován, je potřeba dodržovat určité principy a zásady. Kaizen je založený na duševní i fyzické práci, tedy kombinaci rozumu, rukou a svalů (Košturiak, 2006, s. 119).

Filozofie kaizen se řídí následujícími **principy**:

- **Nápady z výroby**  
Lidé ve výrobě přesně znají proces výroby, a proto by nápady na zlepšení měly přicházet od nich. Právě oni jsou denně součástí daného procesu a potýkají se s problémy, které se u něj vyskytují.
- **Seberealizace**  
Díky zlepšovatelským nápadům, které řeší každodenní problémy, se mohou zaměstnanci realizovat, a tak mohou v práci nalézt větší uspokojení a zvyšovat svou kvalifikaci. Toto vše je součástí kaizen kultury, která podporuje spontánní nápady.
- **Odpor k nápadům zvnějšku**  
Nápady zvnějšku jsou chápány jako nápady od stolu a reagují na akutní problémy. Většinou jsou také spojeny s vyššími náklady a menší stabilitou. Jejich zdrojem jsou především pracovníci z managementu a zaměstnanci z výroby tyto nápady hůře přijímají.
- **Využívání lidského potenciálu**  
Kaizen není jen o sledování nastavených parametrů a KPI a bezmyšlenkovém plnění stanovených norem. Kaizen dává lidem volnost a umožňuje jim se kolem sebe rozhlédnout a hledat možná plýtvání. Jsou to právě pracovníci výroby, kteří pracují jako součást daného procesu, a proto jsou nejlepším možným zdrojem nápadů na zlepšení těchto procesů. Za tyto nápady by měli být také patřičně odměněni.
- **Životní filozofie**  
Smyslem kaizenu není mylné vnímání podání co největšího počtu zlepšovacích návrhů. Smyslem je změna celé firemní kultury a nastavení lidských myslí na neustálé nespokojení

se současným stavem a jeho stálým zlepšováním. Kaizen nemá omezení, týká se osobního a rodinného života, ale také pracovního života na všech úrovních (Košturiak, 2010, s. 3-4).

Bauer a Haburaiová (2015, s. 126) dodávají tři základní principy, a to:

- zaměření na proces a výsledky,
- systematické myšlení,
- vyhnutí se obviňování a souzení.

Filozofie kaizen dodržuje následující **zásady**:

Košturiak a Frolík (2006, s. 121) definují zásady kaizenu následovně:

- Pozornost se věnuje sebemenšímu zlepšení.
- Kaizenu se může účastnit každý.
- Před zavedením jakéhokoliv zlepšovacího návrhu, je nutné zanalyzovat jeho pozitivní i negativní dopady na současný stav.
- U každého dobrého manažera tvoří kaizen polovinu jeho pracovní náplně.
- Udržování a zlepšování standardů představuje dva hlavní úkoly managementu.
- Při řešení problémů je podporována týmová práce a iniciativa pracovníků.
- Řešení vzniklých problémů se hledá při týmových schůzkách, které vedou moderátoři. Během těchto schůzek se probírají stanovená témata a klade se důraz na realizaci přijatého řešení.
- Zaměstnanci jsou informováni o aktuálním dění a stavu výroby, aktuálních problémech a cílech podniku včetně úzkých míst.
- Iniciativa kaizenu vychází zdola, ale podpora shora.
- Tvorba podmínek pro zlepšení komunikace napříč podnikem.
- Velký důraz na motivovanost zaměstnanců, jejich participaci na dosažených úspěších a ohodnocení dobrých řešení v rámci systému zlepšovacích nápadů.
- Důraz je kladen na rychlá, chytrá a levná řešení.

Imai (2005, s. 24-28) k zásadám dodává:

- Kvalita je na prvním místě.
- Standardizace výsledku je základ pro následné zlepšování.
- Management se zaměřuje na podporu zlepšování.
- Výrobní zařízení představují nekonečný zdroj příležitostí pro zlepšení.
- Vyrábět systémem „právě včas“.
- Propracované strategie kaizen, do které budou zapojeni všichni pomocí jasně definovaných cílů.
- Zaměření se na ty podnikatelské aktivity, které je potřeba nejvíce zdokonalit.

### 2.3.1 Toyota principy

Celková koncepce firmy Toyota se řídí hlavní zásadou, a tou je vytváření vysoce kvalitních výrobků a služeb. Z této zásady vycházejí podnikatelské činnosti a postupy, které umožnily vznik hodnot, přesvědčení a podnikatelských metod, jež jsou souhrnně označovány jako koncepce firmy Toyota.

Tato koncepce se silně opírá o firemní kulturu a všichni zaměstnanci musí být zainteresovaní a motivováni ke zdokonalování (Liker, 2007, s. 66-71).

Koncepce firmy Toyota se řídí 14 zásadami, které jsou uspořádány do čtyř oddílů zdokonalení (Liker, 2007, s. 66-71):

#### **Oddíl I.: Dlouhodobá filozofie**

**1. Zásada: Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filozofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů**

Vytvořte společné poslání, které zdůvodní smysl filozofie a které upřednostní dlouhodobý cíl před krátkodobým vyděláním peněz. Buďte odpovědní za učiněná rozhodnutí a vlastní jednání a pracujte na svém zdokonalení.

#### **Oddíl II.: Správný proces přinese správné výsledky**

**2. Zásada: Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který vám umožní odhalit problémy**

Vytvořte takové procesy, kterým budou lidé rozumět a které budou přinášet vysokou hodnotu. Tok materiálu a informací by měl být plynulý a rychlý a měl by odhalovat všechny problémy.

**3. Zásada: Využívejte systému „tahu“, abyste se vyhnuli nadvýrobě**

Systém „tahu“ znamená dodávání zákazníkovi jen toho, co si žádá, a to v požadovaném množství a v požadovaném čase. Reagujte na jakoukoliv změnu požadavků zákazníků. Snižte své zásoby rozpracované výroby a hotových výrobků na minimum.

**4. Zásada: Vyrovnejte pracovní zatížení (Heijunka)**

Zajistěte vyváženost výroby a eliminujte přetíženost zaměstnanců.

**5. Zásada: Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprvé**

Dbejte na kvalitu a pracujte s metodami, podporujícími zvyšování kvality. Používejte systém upozorňující na chyby v procesech – Jidoka a nástroje pro rychlé řešení problémů. Vytvořte kulturu, ve které je v pořádku zastavit proces v případě potřeby vyřešení problému.

**6. Zásada: Standardizované úkoly jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců**

Držte se standardizovaných a rutinních postupů, které zajišťují pravidelný rytmus a výstupy procesu. Podporujte kreativitu, která umožňuje tyto standardy zdokonalovat. Shromažďujte získané znalosti a zkušenosti.

**7. Zásada: Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryté žádné problémy**

Používejte jednoduché vizuální systémy, které umožňují rychle zorientování pracovníků a podporují systémy tlaku a tahu.

**8. Zásada: Užívejte pouze důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem a procesům**

Používejte jen prověřené technologie, které podpoří práci zaměstnanců a neohrožují proces, do něhož se začleňují.



### Oddíl III.: Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery

**9. Zásada: Vychovávejte vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filozofií a učí jí druhé**

Vůdčí osobnosti získávejte především zvnitřku organizace, které dopodrobna znají každodenní práci firmy a jsou ztotožněni s její filozofií.

**10. Zásada: Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídicí se filozofií vaší firmy**

Pracujte na tvorbě silné, stabilní a otevřené kultury, která podporuje své zaměstnance v dosahování výjimečných výsledků. Kladte důraz na týmovou práci a na dosahování společných cílů.

**11. Zásada: Projevujte ohled vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů tím, že je budete podněcovat a pomáhat jim zlepšovat se**

Se svými obchodními partnery jednejte s úctou a respektem a podporujte jejich rozvoj.

### Oddíl IV.: Nepřetržitě řešení nehlubších problémů podněcuje organizační učení

**12. Zásada: Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci (genchi genbutsu)**

Neřešte problémy od stolu, nýbrž v místě vzniku. Sami si prověřte situaci a získejte potřebné informace pro řešení problému.

**13. Zásada: Rozhodnutí přijímejte pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností, implementujte je rychle**

Nedržte se striktně jednoho směru, ale zvažujte alternativy. Využívejte procesu nemawashi pro řešení problémů, do kterého jsou zapojeni všichni, jichž se problém týká. Umožňuje nalezení většího počtu alternativ. Přijaté řešení ihned implementujte.

**14. Zásada: Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení (hansei) a neustálého zlepšování (kaizen)**

Vytvářejte standardizované stabilní procesy a podporujte zaměstnance v jejich neustálém zlepšování. V projektování využívejte přístup hansei, tedy hloubavého přemýšlení, který umožňuje odhalit všechny možné nedostatky.

## 2.4 Nástroje

Filozofie kaizen používá pro podporu a usnadnění neustálého zlepšování mnoho nástrojů a některé z nich si představíme.

### Eliminace Muda (plýtvání)

V jednotlivých procesech ve firmě můžeme nalézt až 99,99 % plýtvání. Eliminace nebo úplné odstranění některých druhů plýtvání umožňuje jednotlivé procesy urychlit. V současné době neustálého konkurenčního boje firem je právě toto urychlení mnohdy rozhodující (Košturiak, 2010, s. 11)

Každý proces je složen z řady činností a tyto činnosti buď přidávají, nebo nepřidávají hodnotu danému výstupu. Muda označuje právě ty činnosti, které hodnotu nepřidávají a za které nechce zákazník platit, a zároveň to jsou činnosti, které jsme schopni z procesu odstranit. Tím, že eliminujeme muda, snižujeme náklady na výrobu (Bauer, 2012, s. 25-26).

Košťuriak a Frolík (2006, s. 19) definují plýtvání jako vše, „co zvyšuje náklady výroby nebo služby bez toho, aby zvyšovalo hodnotu.“. Zásadní slovo zde má zákazník, který určuje, co je přidaná hodnota, a definuje požadovanou kvalitu, množství, termín a cenu, za kterou je ochotný daný výrobek koupit.

Tabulka 3: Formy plýtvání

<b>Forma plýtvání</b>	<b>Definice</b>
<b>Transport</b> = <i>Transport</i>	Nadbytečná doprava a manipulace.
<b>Inventory</b> = <i>Zásoby</i>	Zásoby materiálu, který v sobě zadržuje peníze, zabírá plochy a ztěžuje manipulaci.
<b>Motion</b> = <i>Pohyb</i>	Nadbytečné pohyby, které vyžadují čas, mohou být náročné a vést k úrazům.
<b>Waiting</b> = <i>Čekání</i>	Jakékoliv čekání – na materiál, rozhodnutí, objednávku, report, informace.
<b>Overproduction</b> = <i>Nadvýroba</i>	Výroba na sklad nebo do zásoby, tzn. že se vyrábí příliš mnoho nebo příliš brzo.
<b>Overprocessing</b> = <i>Nadprocesy</i>	Nadbytečné činnosti nad rámec stanoveného procesu.
<b>Defects</b> = <i>Nekvalita</i>	Výroba nekvalitních dílů, které vedou k tvorbě vícenásobných dílů.
<b>Skills</b> = <i>Nevyužití lidského potenciálu</i>	Nevyužití nejvzácnějšího kapitálu firmy – největší plýtvání.

Zdroj: Vlastní zpracování (Bauer, 2012, s. 27-28) a (Košťuriak, 2010, s. 12)

### **GEMBA a GEMBUTSU**

Pojem kaizen se také pojí s pojmem gemba a gembutsu. Zatímco gemba znamená reálné místo, kde vznikají problémy, abnormality a vyrábějí se výrobky, gembutsu znamená hmatatelné věci, předměty a nástroje (Dysko). Toto je odlišný způsob, než jaký je viděn u mnoha manažerů, kteří daný problém řeší pomocí analýz u stolu a výrobou se projdou jednou za čas (Košťuriak, 2010, s. 3-4). Při řízení výroby je nutné mít přehled o tom, co se na výrobě děje a jaké problémy se řeší a rozumět jim. Tvůrce výrobního systému společnosti Toyota, Taiichi Ohno, nabádal manažery, aby chodili na gemba denně a aby se každý den vrátili alespoň s jedním zlepšením (Imai, 2005, s. 38-40).

### **KANBAN**

Kanban je nástroj pro dosažení JIT produkce. Kanban znamená karta, proto se mnoho lidem při slově kanban vybaví kartička, kterou se řídí množství zásob. Byla vyvinuta firmou Toyota a je uplatňována mezi dodavateli a odběrateli (Monden, 1983, s. 36-39). Jedná se o bezzásobovou technologii, jejímž principem je samoregulační systém mezi dodavatelským a odběratelským článkem dodavatelského řetězce. Odběratel má nastaveno minimální množství materiálu a při dosažení této úrovně, dostane dodavatel signál o potřebě dodávky smlouvaného množství materiálu (Řezáč, 2009, s. 156).

### **Just In Time**

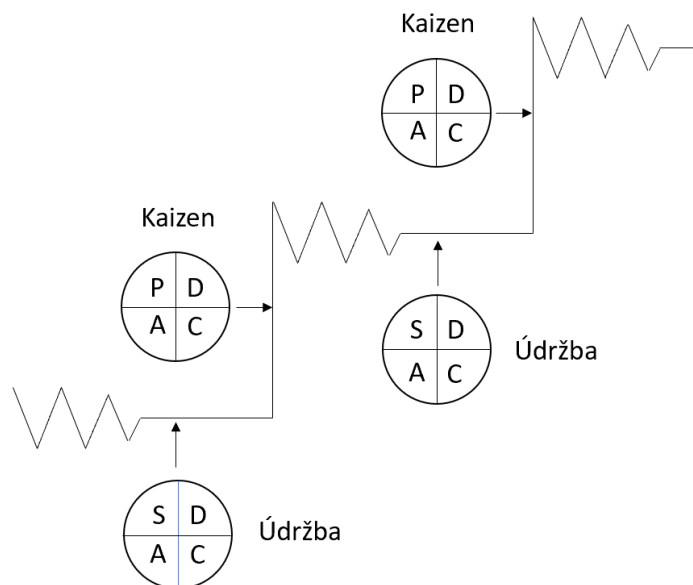
Just In Time, také JIT, je další systém, který vznikl v rámci výrobního systému společnosti Toyota. JIT se zaměřuje na snižování nákladů a plnění potřeb zákazníků v oblasti dodávek (Imai, 2005, s. 138).

Jedná se o soubor zásad, nástrojů a technik, které umožňují vyrábět a dodávat zákazníkům požadované výrobky v požadovaném množství a v požadovaný čas. Tento systém pomáhá velice citlivě reagovat na změny požadavků zákazníků (Liker, 2007, s. 49).

### PDCA a SDCA

Velice důležitým nástrojem, se kterým pracuje kaizen je cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act), resp. cyklus SDCA (Standadize, Do, Check, Act), viz Obrázek 6. PDCA je nástroj pro zajištění kontinuity udržování a zdokonalování standardů. Ve fázi „plan“ dochází ke stanovení cíle a k tvorbě plánu, jak daného cíle dosáhnout. Fáze „do“ představuje uskutečnění plánu. Fáze „check“ se týká kontroly a ověření, zda plán vede k plánovanému zlepšení a fáze „act“ se zaměřuje na standardizaci a vytvoření nových standardů. Tento proces probíhá neustále a u stabilních procesů, které především zdokonaluje. V případě, že zavádíme nový proces nebo postup, jež je potřeba nejprve standardizovat, používá se cyklus SDCA (Imai, 2005, s. 22-23).

Obrázek 6: Vztah mezi PDCA a SDCA cyklem



Zdroj: (Imai, 2004, s. 79)

### STANDARDIZACE

Standards jsou základem pro zlepšování. Není-li standard, není co efektivně zlepšovat. Pokud chceme začít něco zlepšovat, musíme nejdříve znát výchozí stav. Proto musí každý zaměstnanec znát a postupovat dle standardů. Standard by měl být závazný pro každého a management by měl dohlížet, aby byly standardy plněny, a měl by jít příkladem v jejich plnění (Imai, 2004, s. 89).

### HOSHIN KANRI

Hoshin kanri představuje implementaci filozofie kaizen do procesu ročního plánování, respektive dle vizí a cílů. Cílem je zapojit všechny týmy tak, aby byly splněny strategické úkoly společnosti (Miller, 2017, s. 117).

### Řešení problému

Kaizen se zaměřuje na systematické a vědecké řešení problémů a hledání jeho kořenových příčin. K tomuto účelu využívá řadu nástrojů, z nichž si představíme dva nejjednodušší.

## **5x Proč neboli 5W**

Taiichi Ohno zdůrazňoval, že u problému musí být hledána nejhlubší příčina, nikoliv zdroj problému. Zdroj problému může být u dodavatele, ale kořenová příčina problému může být skryta v procesech, které u dodavatele probíhají. Kladením otázek „Proč problém vznikl“ nám umožní jít hlouběji do problému a odhalit základní příčinu (Liker, 2007, s. 312-314).

## **Diagram příčin a následků neboli Ishikawův diagram**

Ishikawův diagram, též známý jako diagram rybí kosti je pomocný nástroj pro hledání kořenové příčiny. Zobrazuje vztah mezi hlavním problémem (hlavní kost – páteř ryby) a možnými příčinami vzniku problému – rozvětvení páteře (Košturiak, 2010, s. 190) a je založen na zaznamenávání logických vazeb mezi následkem a příčinami. Větve páteře zastupují šest oblastí možných příčin, které se značí 6M – man, machine, material, measurement, method, mother-nature (Vytlačil, 1999, s. 114).

## **2.5 Kaizen akce**

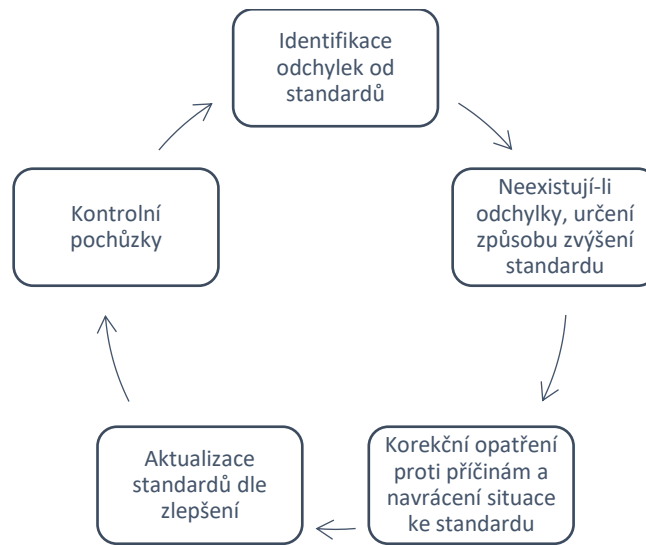
### **2.5.1 Denní kaizen**

Denní kaizen je zcela nový způsob myšlení, kdy manažeři opustí svou komfortní zónu kanceláře a vyrazí do prostředí výroby, kde kontrolují dodržování standardů a řídí jejich odchylky, zajišťují, aby byly standardy aktualizovány a aby byly prováděny nápravné aktivity. Tomuto způsobu myšlení se dá naučit jediné praxí (Miller, 2017, s. 131).

Denní kaizen buduje důvěru, protože každodenními malými kroky podporuje zaměstnance a týmy v jejich činnosti, které vedou k požadovaným obchodním výsledkům. Právě tato podpora a otevřenost k nezdarům a možnosti poučení se z nich vede k tvorbě důvěry a vysoké participaci v systému kaizen. Tento přístup školení a koučování přichází od vedoucích a manažerů, kteří jsou aktivní a chodí do provozu (gemba). Přínosy denního kaizen se ukazují nejen ve finanční úrovni, ale také na úrovni rozvoje zaměstnanců, kteří se v rámci denního cyklu zlepšování podílejí na řešení problémů a sdílení znalostí a zkušeností (Miller, 2017, s. 132).

Denní kaizen je založen na údržbě a udržování standardů a na zlepšování těchto standardů. Díky tomu se tvoří pozitivní spirála (viz Obrázek 7), jejíž dopad je pozorovatelný na rozvoji lidí a procesů a na dosažených výsledcích. Důležité je však pochopení, že standard není pouze specifikace nebo postup, ale také to, jak se věci správně dělají, pravidla a cíle, o které se usiluje (Miller, 2017, s. 133).

Obrázek 7: Pozitivní spirála denního managementu



Zdroj: (Miller, 2017, s. 133)

## 2.5.2 Dvoudenní kaizen

Dvoudenní kaizen zavedla společnost Nissan Motor Company v roce 1977, jehož cílem je dosažení zlepšení během dvou dnů. Dvoudenní kaizen začíná jasně stanoveným cílem a účastní se ho klíčoví zaměstnanci podniku ve vztahu ke stanovenému cíli. Před začátkem dvoudenního kaizenu by mělo již proběhnout několik schůzek, kde byly diskutovány možné přístupy ke zlepšení na daném pracovišti (Imai, 2005, s. 160-161).

### První den

V den zahájení jsou zaměstnanci seznámeni s tím, co bude probíhat, a hlavní účastníci stráví asi hodinu pozorováním činností na daném pracovišti. Následuje schůzka na generaci návrhů na zlepšení a tvorba plánů těchto zlepšení. Účastníci si mohou své hypotézy ověřovat na zlepšovaném pracovišti. Do 16 hodin musejí být vybrány plány, které by měly být následující den realizovány.

Následuje schůzka opět na daném pracovišti, kde se zaměstnancům vysvětluje časový plán následujícího dne, a jsou povzbuzováni k vyjádření jakýchkoliv potíží, které na pracovišti mají. Na základě vstupů od zaměstnanců účastníci kaizenu dokončí plány zlepšování na následující den. S touto formou kaizenu bývá často spojena změna zařízení, proto by se měli účastnit také zástupci oddělení údržby a engineeringu. Tato fáze trvá asi do 18 hodin.

Následuje fáze přípravy pracoviště, kdy dochází k instalaci nástrojů a upínacích zařízení. Po ověření, že pracoviště vyrábí kvalitní výrobky a nedochází k jiným problémům, mohou členové zlepšovatelského týmu odejít domů (Imai, 2005, s. 161).

### Druhý den

Následující den jsou zaměstnancům daného pracoviště vysvětleny provedené změny a ukázány nové pracovní postupy. Po zahájení provozu členové zlepšovatelského týmu nadále zůstávají na pracovišti, aby dohlíželi nad zaměstnanci a prováděnými postupy. Po 10. hodině se členové týmu

scházejí, aby prodiskutovali zjištěné problémy. V případě potřeby další změny, je tento požadavek řešen v údržbou nebo engineeringem ještě před polednem.

Po zavedení konečných úprav následuje pozorování a měření účinků kaizenu na dané pracoviště. Zlepšovatelství tým připraví do 16 hodin report všech provedených aktivit. Následuje závěrečná porada, které se účastní vrcholový management. Tímto dvoudenní kaizen končí.

Někdy se může stát, že členové týmu nestihnou jít první den ani spát, a to především tehdy, dochází-li k významným změnám zařízení na daném pracovišti. Základem pro úspěšný dvoudenní kaizen je pečlivá příprava na schůzkách před zaházením kaizenu. Dvoudenní kaizen může dosáhnout velkého úspěchu právě proto, že je využíváno mnoha různých postupů a metod. Po skončení projektu by mělo následovat potvrzení výsledků a revize pracovních standardů (Imai, 2005, s. 161-162).

Pětidenní kaizen je americkou obdobou dvoudenního kaizenu, který vznikl na konci 80. let 20. století, kdy byl kaizen, jeho principy a hodnoty představovány americkým společnostem. Jednalo se o marketingové akce, které měly ukázat výchozí situaci společností a navrhnout strategii neustálého zlepšování. Tyto kaizen akce se staly moderním a populárním způsobem implementace kaizenu (Miller, 2017, s. 57).

## 2.6 Systém zlepšovacích návrhů

Se systémem zlepšovacích návrhů poprvé přišlo britské námořnictvo v roce 1770, kdy se mohli jednotlivci svěřovat s problémy, aniž by za ně byli potrestáni. Následně britské a americké společnosti začaly využívat schránky důvěry. Systém zlepšovacích návrhů si osvojila také společnost Ford a následně ho v roce 1951 okopírovala Toyota. Postupem času v tomto systému zavedla prvky denního kaizenu a začala klást důraz na pochopení tohoto systému jako prostředku nestálého zapojování lidí do procesu uvědomování si práce, kterou vykonávají. Velkým úspěchem systému společnosti Toyota bylo to, že vedoucí a manažeři jednotlivých oblastí diskutují o návrzích a pracují na nich s podřízenými (Miller, 2017, s. 52-55).

Systém zlepšovacích návrhů, v té době nazýván management nápadů, začala v roce 1994 zavádět také německá automobilka Audi, která s ním slavila velký úspěch. Ten byl výsledkem zapojení všech zaměstnanců a předpokladem, že každý nápad může být dobrý, a proto je nutné se jím zabývat.

Zlepšovací návrhy mohou být malé změny, které přicházejí od řadových zaměstnanců. Tyto malé změny je možné také nazvat inkrementálními inovacemi. Přínos jednotlivých změn může být zanedbatelný. Pokud jsou však součástí zlepšovatelství systému, do kterého je zapojena většina zaměstnanců, může být přínos obrovský (Veber, 2016, s. 65-66).

Systémy zlepšovacích návrhů jsou nedílnou součástí strategie kaizen zaměřené na jednotlivce. Klade důraz na jednotlivce a podporuje pracovní morálku tím, že umožňuje účast zaměstnanců na chodu společnosti. Manažeři vzbuzují zájem u zaměstnanců tím, že mohou podat jakýkoliv zlepšovací nápad, který je okamžitě řešen s vedoucím a implementován. U nápadů není vyžadován velký finanční přínos (Imai, 2005, s. 27).

Systémy zlepšovacích návrhů se začaly využívat v rámci programu TWI, Training Within Industries – školení v rámci jednotlivých odvětví, v Americe a odtud je převzaly japonské firmy. Postupem času

převážil japonský styl nad americkým, přičemž ten americký se zaměřoval především na ekonomickou stránku návrhů a poskytoval různé finanční pobídky. Japonský styl kladl důraz na vyšší participaci zaměstnanců na chodu podniku a na zvýšení jejich pracovní morálky. Dále se rozvinul v individuální a týmové zlepšování (Imai, 2005, s. 124).

Jako účel systému zlepšovacích návrhů se většinou uvádí čerpání nápadů na zlepšení od zaměstnanců společnosti, avšak ve skutečnosti plní jiný účel, a to vzbudit v zaměstnancích pocit, že jsou společností a nadřízenými uznáváni, nebo budovat loajalitu a hrdost tím, že zaměstnancům umožní podílet se na řízení a zlepšování společnosti. Společnost Toyota však vyjádřila smysl systému zlepšovacích návrhů sloganem „Dobré produkty, dobré nápady“, čímž zdůrazňuje zaměření na zvyšování kvality produktů a snižování nákladů společnosti (Monden, 1983, s. 413-414).

Stanovení určitého počtu podaných zlepšovacích návrhů na osobu za měsíc se může zdát někomu jako zbytečná norma, která svazuje jen k podávání co největšího počtu zlepšovacích návrhů, tzn. že se cílí na kvantitu, nikoliv na kvalitu. Opak je však pravdou, protože podat jeden návrh na osobu za měsíc může být bráno stejně jako přijít každý den do práce. Pokud porovnáme tyto dvě normy a přemýšlíme o činnostech, které denně v práci děláme, mělo by být podání jednoduchého zlepšovacího návrhu jednodušší. Tento postoj však musí podporovat firemní kultura zaměřená na kaizen smýšlení (Miller, 2017, s. 135-136).

Systém zlepšovacích návrhů je jedním ze standardů, který by měl být neustále udržován a podporován, rozvíjen a propagován. Pokud je tento systém kvalitně navržen, je schopen sám sebe financovat z úspor, které generují zlepšovací návrhy. Mezi další benefity, které nelze finančně vyčíslit, je zabránění a vyřešení nesčetného počtu problémů, zvýšení morálky a vyšší angažovanost zaměstnanců. Pro navržení jednoduchého systému zlepšovacích návrhů bychom se měli řídit následujícími principy (Miller, 2017, s. 141-142), (Košturiak, 2006, s. 128):

- integrace zlepšování do každodenní práce,
- stanovení rozsahu návrhů na malé a místní změny,
- zaměření se na nedostatky ve výkonových cílech,
- zlepšování práce je úkolem všech,
- úkolem manažera je pomoci zlepšovat svým podřízeným,
- oceňování, odměňování, podporování, motivování a povyšování jednotlivců a týmu,
- spojení individuálního a týmového zlepšování,
- účast manažerů a vedoucích u diskuzí o nápadech a jejich podpora při zavádění,
- rychlé posouzení, rozhodnutí o realizaci, rychlá realizace a vyplacení odměny,
- evidence nápadů a tvorba best practise.

Je dobré se zaměřit a rozvíjet ty návrhy, které je možné realizovat hned a není potřeba schválení nebo rozpočet z míst managementu. Avšak toto předpokládá, že vedoucí týmu budou znalí práce svých podřízených a zlepšovacích návrhů a budou schopni provádět smysluplné změny (Miller, 2017, s. 142-143).

Mezi **hlavní témata zlepšování** patří:

- zlepšení vlastní práce,
- úspora energie, materiálu a dalších strojů,
- zlepšení pracovního prostředí,
- zlepšení strojů a procesů,

- zlepšení pomůcek a nástrojů,
- zlepšení kancelářské práce,
- zlepšení kvality produktů,
- nápady na nové produkty,
- služby zákazníků a vztahy se zákazníky.

Masaaki (2005, s. 125) přebírá od Kenjiryho Yamady, ředitele Japonské asociace pro lidské vztahy, tři stádia systému zlepšovacích návrhů:

1. Management by se měl zaměřit na podporu svých zaměstnanců v podávání zlepšovacích návrhů a vzbudit v nich lepší pocit ze zlepšení své práce.
2. Management dbá na vzdělání svých zaměstnanců, aby mohli lépe analyzovat problémy, se kterými se potýkají, a mohli tak podávat lepší zlepšovací návrhy.
3. Až v tomto stádiu, kdy jsou zaměstnanci znalostně vybaveni a motivováni zlepšovat, by se měl management zaměřit na finanční stránku zlepšovacích návrhů.

### Implementaci nebo restartování systému zlepšovacích návrhů

Systém zlepšovacích návrhů je možné zavést během několika měsíců, avšak následně je nutné dbát na jeho udržování, které by mělo pramenit především z povzbuzování zaměstnanců a neustálého zdokonalování systému. Každý systém by se měl každé 3–4 roky projít změnou. Implementace či změna systému by měla probíhat v následujících krocích (Košturiak, 2006, s. 129):

Tabulka 4: Postup „restartování“ systému zlepšovacích návrhů

Krok	Popis
1.	Analýza procesu
2.	Sestavení týmu pro implementaci/zlepšení
3.	Školení týmu, stanovení cílů
4.	Návrh systému, koncept, hodnocení, odměňování, směrnice, vizualizace, pravidla, formuláře
5.	Pilotní projekt
6.	Hodnocení, korekce systému

Zdroj: (Košturiak, 2006, s. 129)

### Rozdílný pohled manažera a zlepšovatele

Mezi podavateli zlepšovacích návrhů a managementem se setkáme s dvojitým názorem, a to:

- **Manažer:** zlepšování je součástí práce zaměstnanců, a proto není důvod pro velkou odměnu.
- **Zlepšovatel:** můj návrh přinesl firmě úspory, proto bych z nich měl získat určitý podíl.

Oba názory mají své opodstatnění, avšak je důležité si uvědomit, že finanční stránka je v současné době v našich podmínkách největší motivací pro pracovníky, přestože si uvědomují, že inovace, neustálé zlepšování a produktivita jsou zásadní pro rozvoj podniku. Náklady na systém zlepšovacích návrhů, na odměny a na realizaci nápadů představují většinou 10-20 % úspor, kterých společnost díky návrhům dosáhne. Jedná se o peníze, které zůstávají ve firmě a rozvíjejí jejich technický a lidský



potenciál. Zlepšovací systém je však také odrazem práce manažera a vedoucích, kteří by měli své podřízené podporovat a motivovat v podávání zlepšovacích návrhů a pomáhat jim s jejich implementací (Košturiak, 2006, s. 130-132).

#### Kaizen rozeznává čtyři fáze implementace systému zlepšování

1. **Fáze** se zaměřuje na překování neaktivity zaměstnanců, otevření očí, vzbuzení zájmu o jejich okolí a překonání strachu z podávání nápadů.
2. **Fáze** se zaměřuje na množství podaných nápadů, tzn. že chce zapojit co nejvíce lidí a odměňují se i drobná bezvýznamná zlepšení.
3. **Fáze** se soustřeďuje na kvalitu nápadů, jejich finanční přínosy a systémové zlepšování a podporovaná témata. Již se nejedná o soutěž o co nejvíce podaných nápadů, ale jednoduchá a chytrá řešení, která přicházejí z místa problému.
4. **Fáze** je charakteristická tím, že neustálé zlepšování se stane součástí firemní kultury a života všech zaměstnanců a ti zlepšují bez nároku na jakoukoliv odměnu. Odměnou jim je zvyšování hodnoty pro zákazníka, vyšší zisky a stabilita firmy (Košturiak, 2010, s. 7).

#### Přínosy a omezení systému zlepšovacích návrhů

Tabulka 5: Přínosy a omezení systému zlepšovacích návrhů

Přínosy	Omezení
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prostředí podporující kreativitu na všech úrovních</li> <li>• Jasný a transparentní systém posuzování a vyhodnocování nápadů</li> <li>• Vizualizace výsledků</li> <li>• Komunikace mezi manažerem a zaměstnanci</li> <li>• Integrace individuálního, projektového a workshopového zlepšování</li> <li>• Rychlost systému (odstranění byrokracie)</li> <li>• Databáze nápadů</li> <li>• Cílené zlepšování</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zlepšování pouze výrobních oblastí</li> <li>• Upřednostnění kvantity nad kvalitou</li> <li>• Podcenění malých zlepšení, orientace na velké změny</li> <li>• Ne všechny nápady lze ekonomicky a spravedlivě odměnit – prodloužení procesu, byrokracie</li> <li>• Spojení podání zlepšovacího nápadu pouze s jistou odměnou (absence kaizen kultury)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování (Košturiak, 2006, s. 133-134)

## 3 POJETÍ FIREMNÍ KULTURY A KAIZEN KULTURY

Neustálé zlepšování není o vytvoření excelentních procesů, tyto procesy nevydrží, pokud nebudou podporovány správně nastavenou kulturou. Firemní kultura je podmínkou pro neustálé zlepšování a měla by podněcovat a motivovat zaměstnance jeho provádění. Zaměstnanci by měli být nespokojeni s aktuálním stavem a měli by cítit potřebu tento stav dennodenně zlepšovat. (Košturiak, 2010, s. 7-8)

### 3.1 Firemní kultura

#### 3.1.1 Definice a prvky firemní kultury

Vymezení pojmu firemní kultura není jednoduché. Můžeme na ni nahlížet v užším a širším pojetí.

##### Firemní kultura v užším pojetí

V užším pojetí se firemní kulturou myslí vnější cílené i spontánní a materiálně zaměřené projevy dané firmy. Patří sem například vzhled budov a kanceláří, ústrojová kázeň zaměstnanců, ale také vzhled firemních dokumentů včetně loga, symbolů a sloganu společnosti. Jedná se o prvky, kterými společnosti působí na své okolí a kterými tvoří image firmy, a slouží jako její marketingový nástroj (Urban, 2014, s. 11-13).

##### Firemní kultura v širším pojetí

Firemní kultura v širším pojetí představuje charakteristické jednání a vystupování jednotlivých zaměstnanců včetně vlastníků v rámci pracovních a řídicích procesů. Do firemní kultury patří komunikace a mezilidské vztahy mezi zaměstnanci, ale také dodržování různých pravidel, norem a zásad, které jsou stanoveny nebo všeobecně přijímány. Nutné je také zahrnout jednání firmy vůči svým stakeholderům a veřejnosti (Urban, 2014).

Urban (2014, s. 13-14) definuje firemní kulturu jako „*soubor firemních zvyklostí, tradic, hodnot či norem, pracovních i sociálních, psaných i nepsaných.*“ Je třeba zdůraznit, že zvyklosti a tradice firmy nevznikají nahodile, ale vycházejí z funkčních principů a schémat, které firma denně používá při řešení úkolů a problémů.

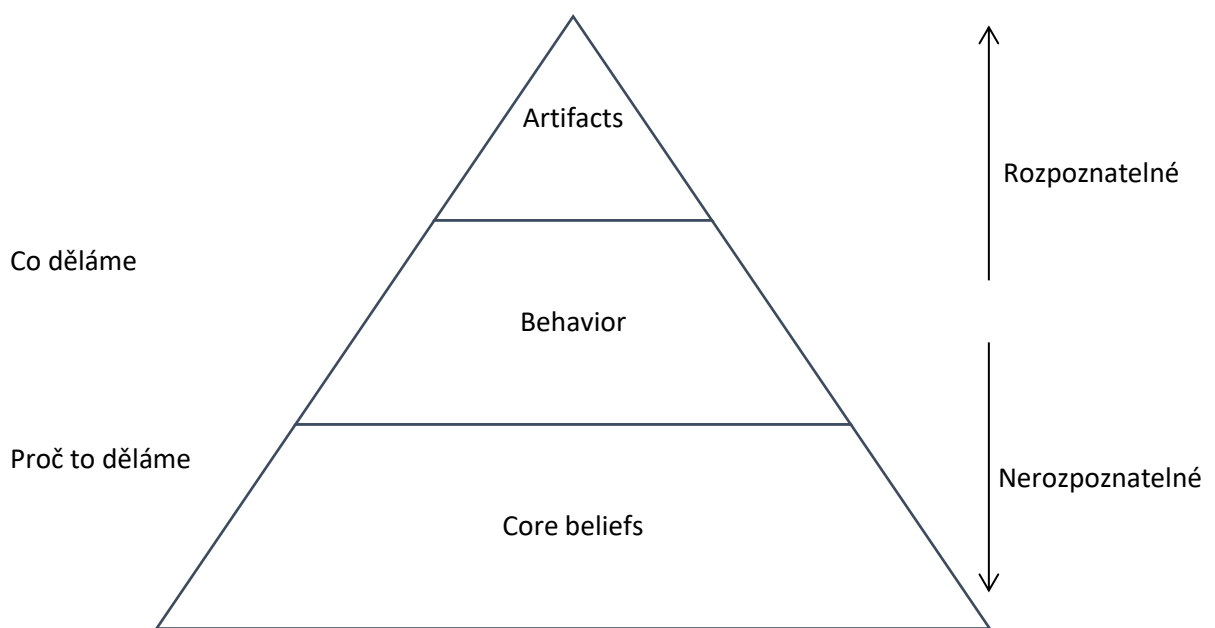
Košturiak a Frolík (2006, s. 22) definují firemní kulturu jako „*vzor základních návyků, které byly ve skupině pracovníků vytvořeny, aby řešily problémy přizpůsobení se okolí a své vnitřní integraci.*“ Jde tedy o soubor hodnot, norem a způsobů myšlení, kterými se zaměstnanci řídí. Podniková kultura shrnuje vše, co se ve firmě dělá, jakým způsobem se to dělá, proč se to dělá a jaký to v pracovních vyvolává pocit, když se to takto dělá.

Lukášová (2010, s. 20) chápe organizační kulturu jako „*soubor základních přesvědčení, hodnot, postojů a norem, které jsou sdíleny v rámci organizace a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (tj. výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Autoři Miller, Wroblewski a Villafuerte (2017, s. 24) popisují firemní kulturu jako způsob, kterým se všechny činnosti ve firmě provádějí. Musíme se zaměřit na to, jak dané činnosti děláme, proč je děláme a co vlastně děláme. „Jak“, popisuje naše chování, „proč“ popisuje naše smýšlení a „co“ popisuje prvky a hodnoty firemní kultury.

Autoři pracují s tzv. ABC organizační strukturou, kterou převzali od Edgara Scheina (Schrein, 2004) a přepracovali ji do své podoby. Písmeno A z názvu zastupuje „artefakty“ – prvky, které jsou v dané kultuře jasně rozeznatelné. Jedná se o dress code, firemní slovník či vybavení. Další dvě písmena zastupují prvky, které nejsou při pohledu zvnějšku tak zřetelné. Písmeno B reprezentuje „chování“, tedy způsoby jednání a vystupování zaměstnanců. Písmeno C můžeme přeložit jako základní přesvědčení. Prvky B a C jsou těžko nerozpoznatelné, sdílené mezi zaměstnanci a mnohdy nevědomé (Miller, 2017, s. 24-25).

Obrázek 8 - ABC organizační kultura



Zdroj: (Miller, 2017, s. 25)

### 3.1.2 Silná a slabá firemní kultura a její projevy

#### Silná a slabá firemní kultura

O tom, zda-li je firemní kultura považována za silnou či slabou, vypovídá míra dodržování a srozumitelnost hodnot a norem v porovnání se skutečným jednáním jednotlivých zaměstnanců včetně představitelů managementu (Urban, 2014, s. 16). Dalším ukazatelem síly podnikové kultury je jejich schopnost ovlivnit vnitropodnikovou organizaci a jednání jejich zaměstnanců (Nový, 1993, s. 19).

Základem pro tvorbu **silné firemní kultury** je dlouhodobost. Jedná se převážně o firmy, které existují již delší dobu, mají nízkou fluktuaci a jsou homogenní. Silnou firemní kulturu podporuje jasně definovaná strategie včetně vize a mise (Urban, 2014, s. 16). Mezi pozitivní projevy patří respekto-

vání všech firemních hodnot a norem a rychlé rozhodování. Dále podporuje rozvoj stávajících zaměstnanců a proškolení nových zaměstnanců. Negativní projevy zahrnují skupinové smýšlení, obtížné prosazování nových myšlenek nebo strnulost (Tureckiová, 2004, s. 139).

Nový (1993, s. 20) hovoří o třech kritériích, které jsou nezbytné proto, aby firemní kultura byla silná:

- **Pregnantnost** – musí být jasně definováno, jaké chování se od zaměstnanců očekává a jaké je naopak nepřijatelné a vyloučené.
- **Rozšířenost** – všichni zaměstnanci organizace musejí být seznámeni s prvky podnikové kultury a musejí se s nimi setkávat při každodenních činnostech v jednáních svých pracovníků.
- **Zakotvenost** – identifikace a ztotožnění zaměstnanců s hodnotami, normami a vzory chování.

**Slabá firemní kultura** se projevuje u mladších společností, které mají vysokou fluktuaci a jsou složeny z většího počtu heterogenních oddělení. Příčinou slabé firemní kultury může být nejasně definovaná strategie, cíle a pravidla nebo rozdílné názory jednotlivých členů managementu (Urban, 2014, s. 16-17). Pozitivem slabé kultury je to, že je lehce změnitelná a noví zaměstnanci mohou do firmy vnášet své hodnoty, zvyky a názory, a tím firemní kulturu změnit. Slabá firemní kultura je snadno ovlivnitelná názory, chováním a zásadami individuálních osob. Dalším projevem slabé kultury je vznik subkultur, které se mohou lišit od oficiální kultury (Lukášová, 2010, s. 33).

### Projevy firemní kultury

Projevy firemní kultury můžeme pozorovat ve čtyřech oblastech:

**Pracovní chování** se projevuje během provádění denních činností a úkolů zaměstnanců a v rychlosti a způsobu rozhodování a řešení problémů ve firmě. Konkrétně se jedná o kvalitu vykonané práce, splnění definovaných požadavků a dodržování pracovní morálky včetně úrovně delegování odpovědností a vztahu ke změnám a inovacím (Urban, 2014, s. 18-19).

Oblast **vztahu k vnějšmu prostředí** se zaměřuje na jednání a komunikaci se stakeholdery, projevoování zájmu a péče o jejich potřeby, přání a požadavky a soustředění se na spokojenost zákazníků. Součástí je také společenská odpovědnost firem ve vztahu ke svému okolí (Urban, 2014, s. 19).

**Vztahy mezi zaměstnanci, nadřízenými a podřízenými** se mohou zaměřovat na individuální nebo týmovou práci. Vztahy mohou být vedeny formálně nebo neformálně, transparentně nebo netransparentně, což vede ke vzniku nedůvěry zaměstnanců. Tato oblast se soustřeďuje také na spokojenost svých zaměstnanců, respektování jejich potřeb a pomoc s problémy. Firemní kultura se může lišit také úrovní prosazování politiky rovných příležitostí (Urban, 2014, s. 19).

Poslední oblastí je **vztah zaměstnanců k organizaci**, který se projevuje především jejich důvěrou a loajalitou, podporou zaměstnavatele, proaktivitou a pozitivním vztahem ke změnám a inovacím (Urban, 2014, s. 19).

### 3.1.3 Determinanty a předpoklady úspěšné firemní kultury

#### Determinanty

Determinanty firemní kultury jsou faktory, které firemní kulturu ovlivňují. Tyto faktory můžeme rozdělit na vnitřní, působící z vnitřku organizace, a vnější, jež působí z vnějšku organizace. (Urban, 2014, s. 27, 32).

Urban (Urban, 2014, s. 28-33) definuje vnitřní a vnější determinanty:

#### **Vnitřní determinanty**

- manažerský styl,
- personální politika a zásady personálního řízení,
- vnitřních charakteristika organizace,
- úloha kodexů, firemních prohlášení a směrnic.

#### **Vnější determinanty**

- ekonomické faktory,
- národní odlišnosti.

Pfeifer a Umlaufová (1993, s. 27-28) stanovují vnitřní a vnější determinanty takto:

#### **Vnitřní determinanty**

- technologie,
- historie,
- vzdělanost zaměstnanců.

#### **Vnější determinanty**

- obor podnikání,
- rozvoj odvětví,
- konkurence.

#### Předpoklady úspěšné firemní kultury

Vzor pro vytvoření úspěšné firemní kultury neexistuje. Firemní kultura je jednou z oblastí podniků, která se může nejvíce lišit. Proto není možné zkopírovat úspěšnou firemní kulturu a implementovat ji do podniku, aniž bychom ji neupravili podmínkám, ve kterých se daný podnik nachází (Košturiak, 2006, s. 22). Odlišnosti jsou dané odvětvím, ve kterém společnosti působí, jejich tradicemi, zemí původu, ale také odlišnými strategiemi a cíli (Urban, 2014, s. 47).

Úspěšná firemní kultura je silná firemní kultura, která klade důraz na jednání, které zvyšuje hodnotu pro zákazníka a které je zdrojem konkurenční výhody. Urban (Urban, 2014, s. 48-49) definuje tyto společné znaky:

- **Důraz na výkon, osobní odpovědnost a pracovní náročnost** – důraz na výkon a kvalitu, pracovní nasazení, řešení problémů a zaměření se na vstřícný přístup k zákazníkovi.
- **Důvěra a otevřenost ve vztahu mezi managementem a zaměstnanci** – jasná a včasná informovanost zaměstnanců o učiněných rozhodnutích, záměrech a směřování firmy včetně transparentní personální politiky.

- **Týmová atmosféra, loajalita zaměstnanců vůči firmě a jejich pocit sounáležitosti** – odpovědnost zaměstnanců vůči svému zaměstnavateli, hájení jeho zájmů a míra ztotožnění se s cíli a hodnotami organizace.
- **Dodržování etických hodnot, zájem o image organizace** – důraz na společenskou odpovědnost firmy vůči všem zainteresovaným stranám a dobrou pověst firmy.

Rozen (Rozen, 2016) definuje následující znaky úspěšné firemní kultury:

- **Účelově řízená společnost** – zaměstnanci jasně rozumí smyslu existence společnosti.
- **Efektivní komunikace** – založena na jasném vysvětlení, zdvořilém jednání a proaktivitě.
- **Zpětná vazba** – konstruktivní zpětná vazba a poučení se z ní umožňuje dosahovat vyššího výkonu.
- **Diverzita** – využívání pohledů různých kultur pro rozvoj společnosti.
- **Týmová práce** – zaměření na úspěch týmu a spolupráci. Umožňuje rychlejší a efektivnější dokončení úkolů.
- **Zapojení zaměstnanců a jejich loajality** – motivovaní a nadšení zaměstnanci, které společnost dále motivuje ve své práci.
- **Růst a rozvoj** – možnost rozvoje zaměstnanců, který následně podporuje růst společnosti.

### 3.1.4 Tvorba a změna firemní kultury

Firemní kultura čas od času vyžaduje změnu. Změna firemní kultury je však náročný proces. Jedná-li se o velkou a relativně stabilní společnost, bude proces změny firemní kultury vyžadovat mnoho času a značné úsilí managementu.

Urban (2014, s. 57-58) definuje změnu firemní kultury jako „*cílené vytváření a rozšiřování chování, postupů, hodnot či přesvědčení zaměstnanců*“, a to tak, aby se s nimi zaměstnanci ztotožnili. Proto, aby zavedení nové nebo změna stávající firemní kultury byla úspěšná, musíme vycházet z určitých předpokladů a dodržovat jisté zásady:

- **Management musí jít příkladem**  
Základem pro změnu firemní kultury je sepsání nové mise, vize, cílů, hodnot, zaměstnanec-kých kodexů nebo norem. Avšak toto samotné nestačí. Důležité je, aby samo vedení společnosti šlo svých zaměstnancům příkladem.
- **Vysvětlení důvodu ke změně** –  
Aby změna pro zaměstnance byla snazší, je nutné jim vysvětlit, proč ke změně dochází a jaké benefity změna přinese.
- **Pevné základy**  
Při změně kultury je také dobré nalézt funkční prvky původní kultury a z nich vytvořit základy, na nichž je možné stavět při tvorbě nové firemní kultury.
- **Dlouhodobý proces**  
Změna kultury je dlouhodobý proces, tzn. že nové vzorce chování a jednání management a potažmo zaměstnanci používají trvale a dávají jimi jasně najevo hodnoty dané kultury společnosti.

- **„Okamžik pravdy“**  
„Okamžikem pravdy“ je myšlená situace, kdy management musí přijmout důležité rozhodnutí. Může se jednat o situaci, kdy se objeví vadný výrobek a management se musí rozhodnout, zda ušetřit čas i náklady a daný výrobek vyexpedovat či přes vyšší náklady vyrobit nový díl.
- **Nástroje řízení lidí**  
Při tvorbě firemní kultury jsou velice důležité všechny procesy řízení lidí, a to včetně přijímání, odměňování nebo povyšování zaměstnanců. Způsob odměňování je významným vyvíjejícím prvkem firemní kultury. V souvislosti s řízením lidí nesmíme opomíjet ani kritéria výběru zaměstnanců. (Urban, 2014, s. 59).

### Postup při provádění změny firemní kultury

Na změně firemní kultury by se měl podílet vrcholový management, specialisté personálního oddělení a zástupci zaměstnanců, a to na všech fázích tohoto dlouhodobého procesu. Fáze změny firemní kultury uvádí tab. 6.

Tabulka 6: Fáze provádění změny firemní kultury dle Urbana

Fáze	Krok
1.	Analýza a zhodnocení stávající firemní kultury.
2.	Zmapování a objasnění slabých míst stávající kultury.
3.	Formulace základních hodnot a norem nové firemní kultury.
4.	Promítnutí základních hodnot a norem organizace do manažerského stylu.
5.	Promítnutí nové kultury do nástrojů personálního řízení.
6.	Nácvik manažerských dovedností.
7.	Vysvětlení významu nových hodnot a norem.

Zdroj: Vlastní zpracování (Urban, 2014, s. 60)

Sackmannová (2002, s. 158) však definuje následující postup v tabulce 7, přičemž první tři fáze jsou čistě analytického charakteru, čtvrtá a pátá fáze představuje přípravu a realizaci a poslední šestá fáze je vyhodnocující. Tento postup by však měl být cyklický a výstupy z vyhodnocení by měly vstupovat opět do analytických fází postupu změny firemní kultury.

Tabulka 7: Fáze provádění změny firemní kultury dle Sackmannové

Fáze	Krok
1.	Definice žádoucího obsahu firemní kultury.
2.	Diagnostika současného obsahu firemní kultury.
3.	Porovnání současného a žádoucího obsahu firemní kultury a: <ul style="list-style-type: none"> <li>• definovat rozdíly,</li> <li>• formulovat silné a slabé stránky současné kultury,</li> <li>• stanovit cíle změny.</li> </ul>

- 
4. Připravit plán změny.
  5. Implementovat změnu – provést potřebné intervence, monitorovat pokrok.
  6. Provést diagnostiku výsledků změny.
- 

Zdroj: Vlastní zpracování (Sackmann, 2002, s. 158)

### 3.1.5 Kultura nadnárodních společností

Velké nadnárodní společnosti řeší mnohé kulturní odlišnosti a rozhodují se, do jaké míry ponechají svým pobočkám nebo dceřiným společnostem možnost ovlivnit firemní kulturu národní kulturu dané lokality a do jaké míry budou požadovat implementaci centrální firemní kultury (Urban, 2014, s. 79).

Nový (Nový, 1993) definuje tři typy firemní kultury:

- **Polycentrický typ** – umožňuje vznik jednotlivých subkultur v regionech, kde se jednotlivé závody nacházejí. Dochází k přejímání hodnot prostředí a vzniká multikulturní společnost, který sjednocuje několik podnikových kultur.
- **Globální typ** – předpokládá silnou firemní kulturu, který vnímá vlivy národních kultur jako nežádoucí. Vzniká kultura homogenní.
- **Geocentrický typ** – je kombinací výše uvedených typů.

## 3.2 Kaizen kultura

### 3.2.1 Definice kaizen kultury

Podle Millera, Wroblewského a Villafuerteho (2017, s. 26-27) je kaizen kultura taková kultura, která je silná, adaptabilní a upřednostňuje rozhodování na základě ověřených faktů. Kaizen kultura vyžaduje, aby manažeři zpochybňovali svá rozhodnutí, přestože zajistila úspěch.

Dalším velice důležitým znakem kaizen kultury je jejich schopnost reagovat na změny vnějších podmínek a faktorů, které mají tendenci se neustále měnit. To, jak se organizace dokáže změnit v časech prosperity nebo krize, vypovídá o její adaptabilitě. Nově vzniklé podmínky je nutné co nejrychleji zahrnout do rozhodovacího procesu organizace (Miller, 2017, s. 26).

Součástí kaizen kultury je péče o své zaměstnance a jejich rozvoj a ocenění za jejich výkony. Firemní cíl se snaží rozložit mezi cíle zaměstnanců. Smyslem tohoto rozdělení je sjednocení směřování organizace a zdůraznění její vize. Kaizen kultura se snaží vytvořit prostředí, ve kterém budou abnormality a problémy vítány a řešeny jednotným vědeckým stylem. Toto vše podporuje důvěru zaměstnanců v organizaci (Miller, 2017, s. 26-27).

Základ pro Kaizen kulturu tvoří Kaizen. Proto by se týmy a zaměstnanci v organizaci s kaizen kulturu měli ptát, zda jsou lepší, než byli včera a zda učinili lepší rozhodnutí. Mnoho firem má však problém nalézt důkazy a výkazy, které by jim na tyto otázky daly odpověď. Proto lepší otázka zní, o



kolik jsou lepší dnes oproti včerejšku a zda-li učinili dnes lepší rozhodnutí. Odpověď na tyto pozměněné otázky nalezne organizace, která se řídí určitým standardem, který se snaží dodržovat a zlepšovat (Miller, 2017, s. 28).

Firemní kultura firmy Toyota je předkládána jako vzor kaizen kultury, přičemž její kulturu nejlépe popisuje Edgar Schein svou definicí: „*Struktura základních předpokladů, jež daná skupina vytvořila, odhalila či rozvinula při učení zaměřeném na vyrovnání se s problémy vnější adaptace a vnitřní integrace a které se dostatečně osvědčily k tomu, aby mohly být považovány za opodstatněné, a jimž by proto mohli být vyučováni noví členové jako správnému způsobu vnímání, myšlení a cítění se zřetelem k oněm uvedeným problémům.*“ (Liker, 2007, s. 364-365). Firemní kulturu firmy Toyota mohou popsat následující tři body:

1. Zásady, hodnoty, normy a přístupy firemní kultury kladou důraz na řešení problémů hned na místě prostřednictvím tzv. gemba, minimalizaci ztrát a plýtvání a na tvorbu jedinečných charakteristických znaků.
2. Firemní kultura byla tvořena roky, přičemž se musela vyrovnávat s vnitřními a vnějšími změnami, s jejichž vyrovnáním pomohlo řešení problémů v době a v místě, kde nastaly. Tato dlouholetá historie pomohla k pochopení mnoha kontextů.
3. Společnost Toyota pořádá přednášky pro pochopení své koncepce, avšak to je jen zlomek toho, co je součástí jejího procesu učení se. Koncepce představuje způsob přenesení kultury skrze každodenní práci a vzorů vedoucích pracovníků.

### 3.2.2 Forma úspěšné firemní kultury

Kaizen kultura se zaměřuje na výkonnost organizace a iniciativu zaměstnanců. Podstata tkví v neustálém zlepšování firemních procesů, eliminaci plýtvání, zvyšování kvality a snižování zmetkovosti, zlepšování pracovních podmínek a bezpečnosti práce či úspoře času a materiálu na denní bázi při současném zapojení všech zaměstnanců. Součástí kaizen kultury bývá také podávání zlepšovacích návrhů, které jsou kolektivně diskutovány. V tomto ohledu tato kultura podporuje také komunikaci a působí jako motivačních nástroj (Urban, 2014, s. 50-51).

Kaizen kultura může zajišťovat v dnešním světě konkurenční výhodu. Při správném pochopení kaizen a vytvoření úspěšné kaizen kultury, mohou společnosti dosáhnout udržitelného nadprůměrného výkonu. Mnoho úspěšných firem pracovalo s rozvojem svých zaměstnanců, jejich dovednostmi a schopnostmi a nezaměřovali se na vytvoření a dosažení úspěšné strategie (Miller, 2017, s. 36). Lidé jsou klíčovým strategickým zdrojem společností, a proto by s ním měly náležitě pracovat. Společnosti by měly usilovat o vytvoření inspirativního prostředí, které bude jejich zaměstnance motivovat. Toto tkví v pochopení důležitosti tvorby znalostí a tvorbě procesu učení se jako konkurenční výhody. Proto, aby k tomu to mohlo dojít, je důležité zvážit následující čtyři pohledy (Bartlett, 2020):

- Změna struktury vlivem změny prostředí, s čímž souvisí přechod od byrokratických systémů k flexibilním procesům a od řízení pomocí kontroly k tvorbě vztahů založených na koučování a delegování úkolů.
- Kapitál není jediný strategický zdroj, který společnost řídí. Změna tohoto myšlení je velice těžká pro zaběhnuté senior manažery, kteří se tímto heslem řídili řadu let. Lidé a jejich

schopnosti a dovednosti by se měli stát jedním z hlavních předmětů diskusí managementu, jakožto strategických priorit.

- Uvědomění si, že vzácným zdrojem společností jsou znalí a schopní lidé, znamená posun celého hodnotového managementu. Top management musí začít komunikovat se všemi stakeholdery, včetně svých zaměstnanců.
- Strategické znalosti a schopnosti nemohou být kumulovány jen u vrcholových manažerů, ale musí být předávány dalším zaměstnancům a využívány u projektů, které mohou znamenat dosažení konkurenční výhody.

### 3.2.3 Zavádění a udržování Kaizen kultury

#### Zavádění

Pro transformaci nebo změnu kultury nebude nikdy správný okamžik a nikdy není společnost schopna se plně na tento krok připravit. Transformace firemní kultury však s sebou přináší mnoho nového a bude znamenat velkou změnu pro celou řadu zaměstnanců. Drobné neúspěchy během transformace jsou v pořádku, avšak nesmí se od ní upustit a vzdát se. V tomto případě se toto selhání a negativita s ním spojená stanou součástí firemní kultury. Transformaci je nutno řádně naplánovat, důkladně promyslet a připravit základní kroky. Chceme-li měnit nebo úplně transformovat kulturu, měli bychom primárně zhodnotit stávající kulturu, tzn., jak přijímáme rozhodnutí, jak zapojujeme a vzděláváme zaměstnance, jak zlepšujeme a zda-li dotahujeme věci do konce (Miller, 2017, s. 187-188)

Miller, Wroblewski a Villafuerte (2017, s. 188-189) navrhli schéma změny, které má pět fází:

#### 1. Fáze: Závazek managementu

Miller, Wroblewski a Villafuerte zavedli jednoduché pravidlo, které říká, že 50 zástupců managementu a dalších vlivných představitelů společnosti musí souhlasit s transformací. Toto pravidlo platí v organizacích všech typů a velikostí. U velkých společností, které mají 500 zaměstnanců a více, je dobré, když s transformací souzní vrcholový, střední i nízký management včetně dalších vlivných osob.

Jedná se o fázi učení se a budování povědomí o změně. Je nutné udržet její spád a čas na ní určený jsou asi tři měsíce, během nich se formou pokus, omyl přijde na řadu významných podnikatelských výsledků. Během této doby se musí manažeři aktivně zapojit do změny, silně věřit v transformaci, znát procesy a rozumět principům kaizenu. Do procesu učení se je nutné zainteresovat také zaměstnance, kteří znají denní provoz a umí propojit strategické cíle podniku s denními činnostmi (Miller, 2017, s. 188-189).

#### 2. Fáze: Soulad kaizenu s dlouhodobými cíli

Vrcholový management musí stanovit jasný směr a určit, jak cíle kaizenu zapadají do cílů organizace. Nesmějí však být stanoveny fixně, aby byly schopny reflektovat změnu tržních podmínek. Kaizen by měl být chápán jako nástroj pro zlepšování procesů a zvýšení výsledků podnikání, ale také jako nástroj pro rozvoj dovedností pracovníků. Zlepšovací aktivity by měly podporovat rozvoj a vzdělávání pracovníků, ale také řešit hlavní priority a problémy, se kterými se společnost potýká (Miller, s. 191-193).

### 3. Fáze: Stabilita, pocit bezpečí a jistoty

Předtím, než se vrcholový management pustí do procesu transformace, měl by ještě ověřit, jaký dopad tento proces bude mít na stávající podnikové procesy. Kaizen může odhalit mnoho problémů, které bez tohoto přístupu byly skryté. Proto by se vedení mělo pokusit si odpovědět na následujících otázky. Při hledání odpovědí by měli být upřímní jak sami k sobě, tak i k zaměstnancům a hledat co nejlepší řešení pro většinu.

- Je společnost stabilní a zajistí zaměstnancům práci i nadále?
- Povedou zlepšovací akce k redukci počtu zaměstnanců?
- Je společnost stabilní z pohledu zajištění materiálu či kvality materiálu?
- Proč jsou zaměstnanci organizace neaktivní a nevykonní?
- Jsou manažeři dostatečně vzdělaní v rámci implementace nového systému (Miller, 2017, s. 196-198)?

### 4. Fáze: Připravenost středního managementu

Připravenost středního managementu tkví v transformaci jeho rolí, které shrnuje tabulka č. 7.

Tabulka 8: Transformace rolí středního managementu

Z	Na
Rozhodovatele	Pověřovatele
Řešitele problémů	Kouče při řešení problémů
Odborníka na technickou stránku věci	Odborníka na usnadňování procesů
Toho, kdo dává odpovědi a otázky	Toho, kdo se ptá na správné otázky
Zdroje moci a strachu	Toho, kdo odstraňuje strach

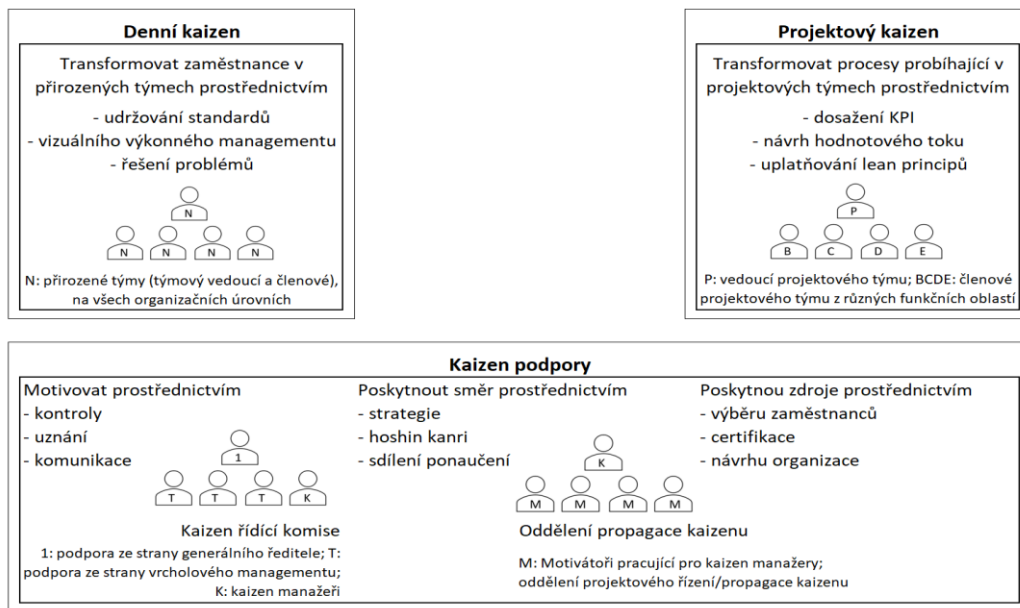
Zdroj: Vlastní zpracování (Miller, 2017, s. 199)

### 5. Fáze: Hladký začátek

Myslí-li si vedení podniku, že je připraveno, může začít se změnou či transformací na pilotní oblasti. To je oblast, u které ví, že změna půjde hladčeji než v jiné oblasti. Po určení oblasti se začínají plánovat zdroje a rozsah projektu. Zde je nutné využít projektového řízení, které pomáhá s řízením a organizací úkolů, ale není dostačující pro udržení kaizen kultury. Každý projekt je nutné řídit a k tomu slouží řídicí komise (Miller, 2017, s. 206-207).

Při určování rozsahu projektu, nesmíme zapomínat na tři prvky kaizenu, a to denní kaizen, projektový kaizen a kaizen podpory, které blíže popisuje Obrázek 9.

Obrázek 9: Kaizen struktura řízení změny



Zdroj: (Miller, 2017, s. 207)

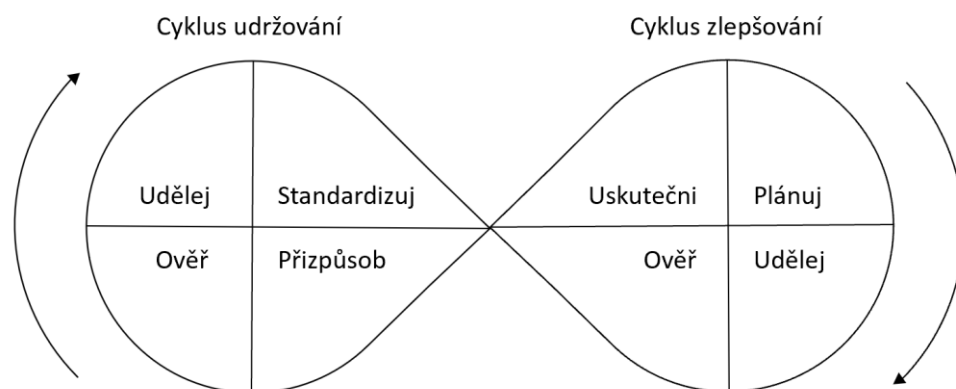
## Udržení

Proto, aby společnost byla schopná udržet zavedenou kaizen kulturu, tak její kultura musí být nejen silná, ale také adaptivní. Tvorba a udržování kaizen kultury jsou dva procesy, které jdou ruku v ruce a jeden bez druhého nebudou přinášet očekávané výsledky. Společnost se pro kaizen kulturu rozhoduje z důvodu zvýšení svého výkonu. Avšak udržet si trvalý úspěch není v současné době neustále se měnících podmínkách jednoduché. Společnost musí zajišťovat také rozvoj myšlení a chování svých zaměstnanců s cílem vytvořit z neustálého zlepšování zvyk. Zaměstnanci by měli být otevření výzvám a schopni reagovat na nové podmínky (Miller, 2017, s. 165-166).

## Budování zvyků

Základem pro udržení kaizen kultury je její každodenní udržování, které podporuje budování zvyků a rutinních činností. K tomu se využívá smyčky dvou PDCA cyklů (viz obrázek 10), přičemž udržovací cyklus se zaměřuje na chování, a to podporuje zlepšovací cyklus (Miller, 2017, s. 167)

Obrázek 10: Smyčka cyklu udržování a zlepšování kaizen kultury



Zdroj: (Miller, 2017, s. 167)

Vytvoření nových návyků nebo jejich změna je poměrně těžká. Proto je pro správné fungování kaizen kultury nutné vytvořit zvyk neustálého zlepšování. Tvorbou zvyků a jejich změnou se zabýval Duhigg (2014), který ve své práci popisuje, že zvyky jsou uloženy v jiné části mozku než naše rozhodování. Zvyk je pro nás rutinní činnost, kterou děláme bez přemýšlení. Zdůrazňuje také, že pro tvorbu zvyku potřebujeme tři prvky, a to signál, rutinní postup a odměnu.

Kaizen kulturu pomáhají také udržovat pozitivní sebezposilující smyčky, které způsobují exponenciální nárůst těch, kteří se řídí kaizenem. Pozitivní sebezposilující smyčka začíná s jedním kaizen učitelem, japonským slovem ho můžeme označit sensei. Ten pomocí kaizen akcí naučí další kaizen manažery a ti praxí svůj tým. Čím více lidí pracuje metodikou kaizen, tím více zaměstnanců se s ní dostane do kontaktu, a tím více lidí ho začne používat. Takto funguje exponenciální růst. Dobře naplánované a úspěšné kaizen akce zaměstnance učí kaizen principy, a tak se tvoří a posiluje kaizen kultura. Sebezposilující smyčka funguje také u zviditelnění a řešení problémů. V případě, že zaměstnanci vidí, že jsou problémy řešeny a odstraňují se, mají snahu na ně upozorňovat. Pokud problémy vyřešeny nebudou, zaměstnanci příště nebudou mít snahu na ně upozornit a v takovém případě se bude jednat o negativní sebezposilující smyčku (Miller, 2017, s. 170-173).

### **Budování žádoucího chování**

Mnoho manažerů se ptá, jak se správně mají chovat, když mají jít příkladem. Kaizen nabádá k řízení s pokorou, avšak toto není pro manažery dost konkretizující odpověď. Manažeři by se měli začít ptát a všimnout si, co se děje na jejich odděleních, pochopit procesy a důvody, proč tam mohou vznikat problémy a neobviňovat z nich, nýbrž podporovat důvěru svých zaměstnanců (Miller, 2017, s. 175).

Dalším důležitým prvkem je čas a způsob, jakým ho všichni zaměstnanci tráví. Kolik z něho věnují práci „ve společnosti“ a kolik práci „na společnosti“ a jejím zlepšování. Aby společnost byla schopna udržet kaizen, a tím i kaizen kulturu, musí jí věnovat čas. Řešení přináší metodika 5S, která pomáhá s prioritizací činností, které jsou skutečně potřeba. Vhodné je také prověřit zlepšovací činnosti a jejich soulad s kaizenem a ověřit si, zda-li se nejedná o pouhé hašení požárů. Vlivem tlaku vedení společnosti se mnoho zaměstnanců soustřeďuje pouze na výkon své činnosti a zlepšování procesu opomíjejí (Miller, 2017, s. 178-179).

### **Komunikace**

Kaizen je také o komunikaci a upevňování důvěry zaměstnanců. Od manažerů se očekává aktivní a pozorné naslouchání, sledování situace, ptaní se a malování obrázků. Manažeři mohou využít dvojího typu, a to tradičně slovní a obrázková komunikace. 80 % všech vjemů přijímáme zrakem, proto je obrázková komunikace velkým přínosem. Obrázky a zájem manažerů vzbudí u zaměstnanců emoce a díky tomu dojde k požadovanému propojení úrovně emocionální a úrovně zlepšování. Cílem je vzbudit u zaměstnanců nadšení ze zlepšování (Miller, 2017, s. 176-178).

### **Sdílení**

Sdílení funguje na základě metodiky Yokoten. Yokoten znamená sdílení rovný s rovným nebo horizontální zavádění. V podnicích s kaizen kulturou by měl být Yokoten standardní praxí a měl by se využívat v rámci PDCA ve fázi řešení problémů. Jedná se o sdílení problémů a jejich řešení, sdílení znalostí a schopností včetně prostředí podniku se světem. Tento proces vede k prohloubení porozumění kaizenu a zvýšení šance na jeho udržení. Aby k němu však mohlo dojít, očekává se velký respekt k lidem a touha po jejich rozvoji, uspokojování zákazníků a společnosti, spojování procesů a lidí a sdílení toho, co je v organizaci dobré. Pro úspěšnou optimalizaci procesu end-to-end se

zapojují dodavatele i zákazníci. Sdílení předpokládá od vedení mnohem vyšší úroveň závazku nejen vůči stakeholderů, ale také vůči těm, s nimiž sdílení negeneruje žádný zisk (Miller, 2017, s. 178-180).

### 3.3 Porovnání firemní kultury a kaizen kultury

Rozdíly mezi firemní kulturou a kaizen kulturou porovnávají autoři knihy Kaizen kultura (Miller, 2017, s. 29-30). Ty nejvýznamnější odlišnosti shrnuje tabulka 9:

Tabulka 9: Rozdíly mezi firemní kulturou a kaizen kulturou

Firemní kultura	Kaizen kultura
Vrcholové vedení určuje směr	Vrcholové vedení koučuje
Vedení z titulu moci a autority	Vedení příkladem
Domýšlivost	Pokora
Respekt k zisku	Respekt k lidem
Hledání viníka a znalost odpovědí	Hledání příčiny a kladení otázek
Skrývání problémů	Odkrývání problémů
Obavy a odpor ke změnám	Otevřenost ke změnám
Kontrola s cílem zachytit chyby	Kontrola s cílem potvrdit proces
Řešení problémů s odborníky	Řešení problému se všemi zaměstnanci
Maximalizace produktivity	Maximalizace lidského potenciálu
Téměř žádné zlepšování	Neustálé zlepšování
Dodržování	Oddanost
Optimalizace části na úkor celku	Optimalizace celku

Zdroj: Vlastní zpracování (Miller, 2017, s. 29-30)

# **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 4 POPIS SPOLEČNOSTI

Druhá praktická část této diplomové práce se věnuje aplikaci teoretických východisek vytyčených v teoretické části. Autorka práce se zaměřuje na popis ekonomického subjektu a analýzu vybraného procesu podávání zlepšovacích návrhů a podnikové kultury, které by tento proces měla podporovat. Zvolený proces je analyzován pomocí procesních diagramů a dotazníkového šetření, které se soustřeďuje na zhodnocení podnikové kultury a procesu. Dotazníkové šetření je provedeno pomocí dvou dotazníků, z nichž jeden je určen pro zadavatele návrhů a druhý pro rozhodovatele návrhů. Získaná zjištění budou následně sloužit jako podklady pro závěrečná doporučení a možná zlepšení daného procesu.

Veškeré údaje, které jsou v práci popisovány, jsou získány na základě Smlouvy o zpracování závěrečné práce z interních zdrojů společnosti. Autorka pracuje s interní dokumentací a směrnicemi, prezentacemi, interními dokumenty z intranetu společnosti. Řada poznatků byla získána vlastním pozorováním a interními rozhovory se zaměstnanci společnosti.

### 4.1 Vymezení závodu celosvětově

Ekonomický subjekt, jehož proces podávání zlepšovacích návrhů je analyzován, si přál zůstat v anonymitě. Proto bude v praktické části této diplomové práce, určené aplikaci filozofie kaizen a kaizen kultury, nazýván Společnost XY.

Společnost XY patří ke světovým leaderům automobilového průmyslu a je předním mezinárodním vývojářem a výrobcem nejmodernějších technologií pohonných jednotek pro udržitelnou mobilitu. Sídli v Regensburgu, ale závody nalezneme po svém světě, včetně Evropy, Asie, Severní a Jižní Ameriky. Cílem společnosti je vyvíjet inovativní a inteligentní systémová řešení a komponenty pro elektrická, hybridní a spalovací vozidla. Produktové portfolio tvoří elektrické pohony, elektrické řídicí jednotky, senzory vysokého tlaku, inteligentní aktuátory a systémy pro recirkulaci výfukových plynů. Při směřování společnosti má vedení na paměti čistou budoucnost s ekologicky čistou a udržitelnou dopravou, ve které svým zákazníkům poskytne inovativní, efektivní a cenově dostupná řešení.

V roce 2019 zaznamenaly divize Společnosti XY tržby ve výši 7,8 miliardy EUR. Společnost funguje na celosvětové bázi, přičemž zaměstnává více než 40 000 zaměstnanců na přibližně 50 místech světa. Mezi její nejdůležitější partnery patří zástupci z řad společností sídlících v Evropě, Severní Americe a Asii.

### 4.2 Společnost XY v Trutnově

Tato práce se konkrétně zaměřuje na závod sídlící v Trutnově, pro který byl rok 2019 rokem velkých změn. Do února roku 2019 byla tato společnost jednou ze tří divizí světového automobilového giganta, kdy 1. března došlo k pomyslnému oddělení divize Powertrain. Společnost XY jako taková



vznikla pod novým názvem 1. října 2019. Od tohoto data Společnost XY vystupuje jako samostatný ekonomický subjekt, jehož hlavním sídlem pro Českou republiku je Trutnov. Dále se v České republice nacházejí závody ve Frenštátu pod Radhoštěm se zaměřením na automobilovou elektroniku a v Ostravě, kde sídlí vývojové centrum pro senzory, viz Obrázek 11. Společnost XY v těchto třech závodech v rámci České republiky zaměstnává přibližně 5 000 zaměstnanců.

Obrázek 11: Mapa závodů Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

V Trutnově, jak je již výše napsáno, sídlí centrála Společnosti XY. K 1.1.2020 disponuje společnost více než 1 700 zaměstnanci. Závod v Trutnově se zaměřuje na dvě výrobní jednotky, které se soustředí na vývoj a produkci komponentů v oblasti spalovacích motorů i hybridních a elektrických pohonů. Své produkty dodává automobilkám jako je BMW, Volkswagen, Daimler, Ford, General Motors a další. Rozloha areálu společnosti činí 90 000 m<sup>2</sup>, z čehož 20 542 m<sup>2</sup> zabírají výrobní plochy jednotlivých výrob.

První z dvou výrobních jednotek je výrobní jednotka S&A (Sensing & Actuation), která se rozkládá ve dvou výrobních halách. Tato výrobní jednotka se dělí na tři Focus Factory, které se soustřeďují na výrobu produktů jako jsou aktuátory, převodové a motorové senzory a komponenty pro regulaci výfukových plynů.

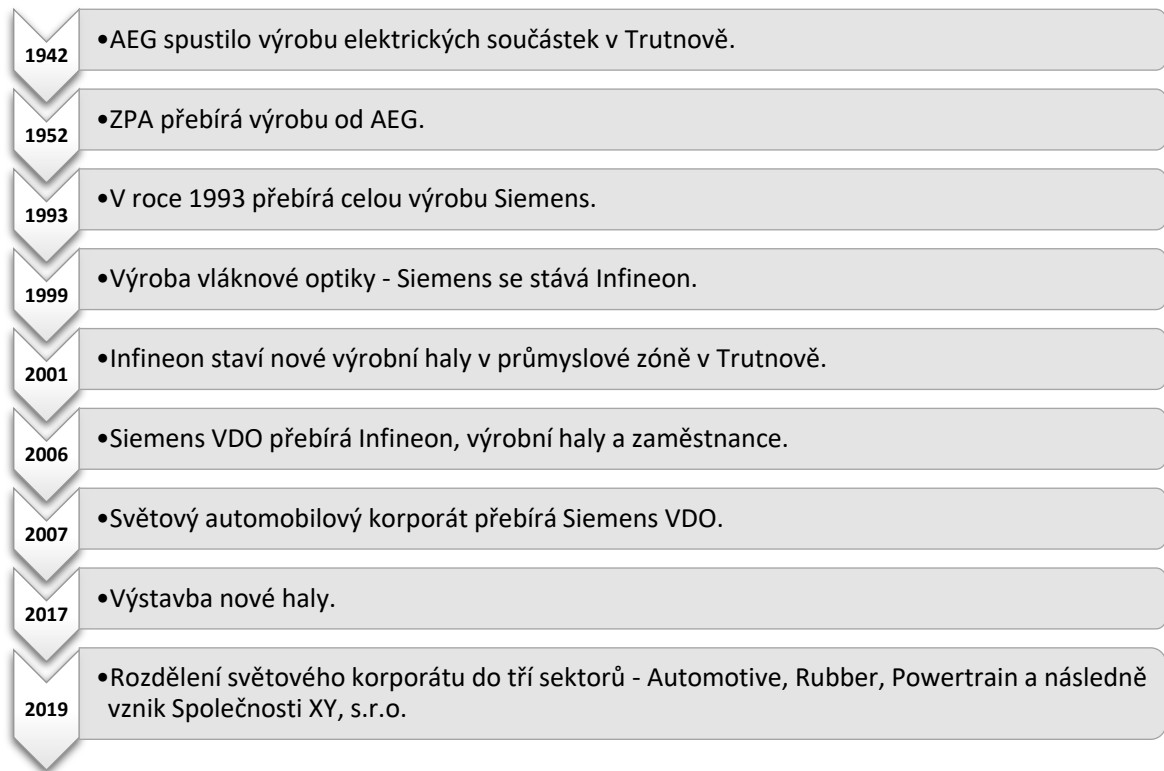
Druhá výrobní jednotka EC (Electronic Controls) se skládá ze dvou Focus Factory. Výroba se rozkládá na třech výrobních halách a soustřeďuje se na produkci komponentů pro vstřikování, na produkci vysokotlakých čerpadel pro benzínová a dieselová motorová vozidla a válců pro tato čerpadla a produkci turbodmychadel.

## 4.2.1 Historie

Z důvodu anonymizace Společnosti XY bude její historie naznačena jen okrajově a vymezena hlavními historickými milníky. K tomu bude sloužit přiložená časová osa. Jak je možné vidět na Obrázku 12. Společnost XY si již prošla řadou významných změn, přičemž aktuální částečné oddělení pro ni znamenalo již v řadě páté přejmenování.

Toto odtržení od celosvětově známé korporace znamená pro Společnost XY vybudování nového jména a brandu, včetně firemní kultury a posílení jejích hodnot. Toto je pro společnost velká příležitost, kdy si může vytvořit zcela novou a jedinečnou pozici v rámci své konkurence a v očích zákazníků.

Obrázek 12: Historie Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

## 4.2.2 Vize, mise a hodnoty Společnosti XY

Jak již bylo zmíněno výše, nové jméno pro společnost znamená tvorbu nové vize a mise. Této výzvě se však Společnost XY se postavila dobře a o svém budoucím směřování a vzdálené i blízké budoucnosti má jasno, a proto je možné si představit její vizi a misi.

### Vize

Vizí společnost předkládá svou vysněnou představu o budoucím světě, který tvoří pro sebe a své zákazníky, resp. pro všechny stakeholdery. Vize Společnosti XY je tvořena třemi prvky, které dále rozvíjí. Tyto prvky a jejich popis shrnuje Obrázek 13.

Obrázek 13: Vize Společnosti XY

## Electrified

- Náš cíl: Elektrifikací dláždíme cestu čisté mobilitě.

## Emotion

- Naše podstata: Emoce nás pohání ve vývoji inteligentních a spolehlivých řešení.

## Everywhere

- Naše sféra: Vytváříme e-mobilitu pro každý trh, každé prostředí, pro každého.

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

### Mise

Společnost XY ve své misi uvádí důvod své existence a hlavní záměr, kterého se snaží svými produkty dosáhnout.

Slogan mise Společnosti XY zní „Powering Clean Mobility“, který v sobě shrnuje následující:

*„Naše řešení podporují udržitelný a efektivní tok lidí, produktů a služeb. Držíme se závazku k redukci emisí. Skrze naše řešení formulujeme budoucnost čisté mobility:*

- *jako součást naší odpovědnosti vůči společnosti,*
- *jako spolehlivý partner pro naše zákazníky,*
- *jako moudrou volbu pro investory.*

*Podporujeme naše lidi v jejich vášni přispět tomuto cíli.“* (Interní dokumenty společnosti)

Z mise a vize je patrné, že odrážejí celosvětový cíl Společnosti XY. Ve své misi také deklaruje společenskou odpovědnost v rámci své podnikatelské činnosti.

### Hodnoty

Jasně definování hodnot je důležité. Odrážejí pohled vedení, který by měli přijmout zaměstnanci společnosti. Společnost XY vyznává čtyři hodnoty, které byly vytvořeny v roce 2011 a jsou dlouhodobou vizí do roku 2030. Jednotlivé hodnoty, jež budou detailně popsány níže, zobrazuje Obrázek 14.

Obrázek 14: Hodnoty Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

První hodnotou, kterou společnost vyznává, je „**důvěra**“. Společnost klade důraz na důvěru vzhledem ke všem stakeholderům a zaměstnancům, a to především v rámci plnění pracovních povinností, otevřené komunikaci a v budování silných a vzájemných vztahů k zákazníkům a dodavatelům. S důvěrou souvisí také čestné jednání, dodržování daných slibů, vzájemný respekt a porozumění.

Druhou hodnotou je „**touha vítězit**“, která odráží fakt, že společnost se nebojí postavit výzvam a snaží se překračovat své stávající limity. Tento postoj je velice důležitý v automobilovém průmyslu, protože je jedná o vysoce konkurenční prostředí. Tato hodnota podporuje proaktivitu zaměstnanců a jejich neustálé vzdělávání. Společnost si zakládá na férovém a spravedlivém konkurenčním boji.

„**Svoboda k činům**“ představuje třetí jmenovanou hodnotu Společnosti XY. Touto hodnotou společnost vyjadřuje svou otevřenost a respekt k novým myšlenkám a nápadům, které mohou být velkým přínosem pro celou společnost, a svobody k činům svých zaměstnanců. Tato otevřenost a svoboda podporuje kreativní a inovativní prostředí a povzbuzuje zaměstnance v proaktivitě a vlastním rozvoji, který je důležitý i pro následný rozvoj samotné společnosti.

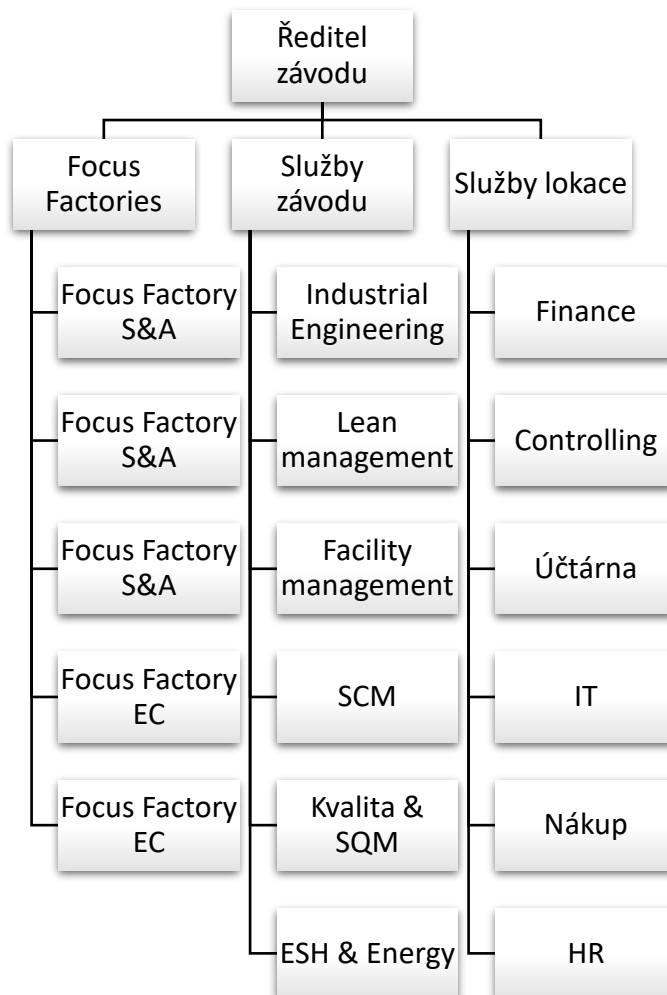
Poslední zmíněnou hodnotou Společnosti XY je „**soudržnost**“. Tato hodnota představuje závazek k budování společného ducha. Právě sdílení našich rozdílností pramenících z rozmanitých znalostí, dovedností, zkušeností, myšlenek, národností jednotlivých zaměstnanců vede k tvorbě inspirativního a inovativního prostředí. A právě toto prostředí následně podporuje společné budování vyšších hodnot a dosahování společného cíle.

Vize, mise a hodnoty představují základ pro podnikovou kulturu. Takto nastavené prvky podnikové kultury tvoří kreativní, otevřené a inovativní prostředí, který je velice důležité pro lean a kaizen aktivity.

### 4.2.3 Organizační struktura

Organizační strukturu Společnosti XY znázorňuje Obrázek 15, z něhož je patrné, že se jedná o rozsáhlou společnost, která je složena z řady oddělení. Pro správný chod společnosti je nezbytné, aby jednotlivá oddělení byla komplexně řízena, a společnost tak směřovala jednotně k vytyčenému cíli.

Obrázek 15: Organizační struktura Společnosti XY



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

V čele společnosti stojí ředitel závodu, jemuž jsou podřízeni vedoucí manažeři Focus Faktory (popsány výše) a vedoucí manažeři oddělení služeb závodu a lokace. Pro oddělení služeb lokace je typické, že jsou sdíleny s dalšími závody Společnosti XY, ale také se závody světového korporátu, které sídlí na území České republiky. Jedná se o oddělení financí, controllingu, účetní oddělení, IT oddělení, oddělení nákupu a HR oddělení. Služby závodu sestávají z oddělení Industrial Engineering, Lean managementu, Facility managementu, SCM, Kvality & SQM a ESH (Environment, Safety, Health) & Energy. Charakteristikou těchto oddělení je poskytování svých služeb jednotkám světového korporátu či jednotkám Společnosti XY ve světě.

## 5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Následující kapitola bude věnována analýze současného stavu Společnosti XY, se zaměřením na její podnikovou kulturu a kaizen aktivity společnosti, konkrétně proces podávání zlepšovacích návrhů. Jednotlivé podkapitoly poskytnou obraz aktuální situace o tom, zda kultura společnosti má předpoklady kaizen kultury a zda toto prostředí podporuje kaizen aktivity, a podrobný popis procesu podávání zlepšovacích návrhů. Fáze proces podávání zlepšovacích návrhů budou podrobeny statistické analýze.

### 5.1 Kultura společnosti

Tato subkapitola se bude věnovat firemní kultuře Společnosti XY a jejím jednotlivým prvkům včetně vzorců chování a myšlení zaměstnanců, jejich hodnot, přesvědčení a postojů, ale taky psaným a nepsaným pravidlům.

#### 5.1.1 Firemní kultura

Společnost XY je dceřinou společností velkou nadnárodní společnosti, a proto se její kultura bude lišit od kultury malé tuzemské společnosti. Největší rozdíl bude v tom, že centrální společnost bude muset rozhodnout, do jaké míry ponechá jednotlivé pobočky samostatné z pohledu kulturní rozdílnosti, místních zvyků a tradic. V případě Společnosti XY se jedná o jednotnou kulturu s centrální Společnosti XY v Regensburgu, která udává společnou vizi, misi a hodnoty pro jednotlivé pobočky nacházející se po celém světě.

Vize, mise a hodnoty Společnosti XY byly popsány v kapitole 4.2.2 Vize, mise a hodnoty Společnosti XY, proto jejich deskripci již nebude věnována pozornost. Společnost XY však každý rok provádí průzkum spokojenosti zaměstnanců napříč všemi závody na světě. Průzkum je anonymní a respondenti jsou vybráni náhodně ze všech zaměstnanců, jež Společnost XY zaměstnává. Průzkum se zaměřuje na spokojenosti zaměstnanců a jejich důvěru v hodnoty společnosti, na spokojenost s vedením, s výkonností a odměnami, s pracovními podmínkami nebo s celkovou strategií a kvalitou. Výsledky jsou poté porovnávány s dvěma předešlými roky, se zprůměrovanými výsledky závodů v České republice a se zprůměrovanými výsledky všech závodů na světě. Výsledky průzkumu z roku 2019 shrnuje Tabulka 10.

Tabulka 10: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Posuzovaná oblast	Trutnov 2019	Trutnov 2018	Trutnov 2017	Česká republika	Korporát
Důvěra	69	69	61	76	79
Touha vítězit	62	67	64	73	74
Svoboda k činům	62	67	63	73	75

<b>Soudržnost</b>	48	56	48	66	71
<b>Vedení</b>	52	52	43	62	66
<b>Výkonnost a odměny</b>	52	56	48	62	67
<b>Pracovní podmínky</b>	65	66	59	72	74
<b>Celková strategie a kvalita</b>	60	70	58	72	72

Zdroj: Vlastní zpracování (Dotazník spokojenosti)

Z průzkumu provedeného na podzim roku 2019 vyplývá, že důvěra a spokojenost zaměstnanců s dodržováním firemních hodnot oproti roku 2018 klesla. Spokojenost byla však nižší i v dalších posuzovaných oblastech, jako je oblast spokojenosti s vedením, s výkonností a odměnou, pracovními podmínkami a celkovou strategií a kvalitou. Porovnáme-li výsledky závodu sídlícího v Trutnově s průměrnými výsledky závodů v České republice nebo korporátu, vidíme, že spokojenost zaměstnanců v Trutnově je nejnižší. Největší nespokojenost zaměstnanci vyjadřují s uváděním firemních hodnot do praxe, s oceněním své práce od nadřízeného (slovní i finanční), s podporou diverzity a odlišného pohledu na věc, se zajištěním stejných příležitostí pro všechny zaměstnance a se schopností udržet si zaměstnance. Kladně však hodnotí srozumitelnost a jasnost nadefinovaných cílů a zajištění bezpečnosti práce a zdraví. Dalším pozitivem jsou dostatečné kompetence, se kterými mohou zaměstnanci vykonávat svou práci (Dotazník spokojenosti).

Po změně názvu společnosti dochází k tvorbě nového branding, s čímž souvisí také snaha o sjednocení prostředí závodu do jednotné podoby, ať se jedná o styl zařízení kanceláří, meetingových místností, výrob či nástěnek. Společnost XY nemá jasně nařízený dress code, předpokládá se však, že zaměstnanci budou respektovat „casual“ a „smart casual“ dress code. Společnost XY však zajišťuje svým zaměstnancům sportovní dresy ku příležitosti reprezentace společnosti v různých závodech a soutěžích, například cyklistických, běžeckých, fotbalových turnajích nebo v závodech dračích lodí. V neposlední řadě je používán také firemní slovník, který reflektuje pojmy, které souvisejí s výrobou a produktovým portfoliem, s používanými metodikami a nástroji, technologiemi, ale také se stanoveným pojmoslovím.

Ve Společnosti XY existuje řada psaných i nepsaných pravidel. K hlavním psaným pravidlům patří zákony, vyhlášky a normy. Jednotlivé procesy jsou řízeny a dokumentovány v procedurách. K nepsaným pravidlům patří etický kodex, který shrnuje zásady chování zaměstnanců. Očekává se, že se budou bránit diskriminaci a obtěžování, nebudou šířit pomluvy a při vykonávání své práce budou chránit důvěrné informace. S dalšími zaměstnanci, dodavateli, zákazníky, ale i konkurenty budou jednat čestně a dodržovat protikorupční zákony a nebudou uplácet či přijímat úplatky. Zaměstnanci se starají o svou bezpečnost dodržováním bezpečnostních a zdravotních opatření, předpisů a pracovních pokynů a používáním ochranných pracovních pomůcek. Majetek společnosti je používán s náležitou péčí a odpovědností. Zaměstnanci jednají tak, aby se vyhnuli střetům zájmů.

Ve Společnosti XY pracuje velká paleta zaměstnanců, a to vzhledem k jejich národnosti, věku, ale také délce pracovního poměru. Z důvodu blízkosti hranic s Polskem, pracuje ve Společnosti XY mnoho polských pracovníků, jimž se firemní kultura přizpůsobuje. Dále zde působí pracovníci z Ukrajiny, Slovenska, Itálie, Německa, Filipín, Rumunska, Makedonie, Indie a Mexika. Ve Společ-

nosti XY jsou zaměstnanci, kteří zde pracují 15–20 let. Tito zaměstnanci představují vzor pro nastupující generaci. Společnost spolupracuje také s vysokoškolskými studenty, které zaměstnává na základě trainee programů, z nichž si vychovává zaměstnance ctící hodnoty a principy společnosti.

Prostředí Společnosti XY je poměrně rozmanité, což je dáno větším počtem oddělení, ze kterých se společnost skládá. Jednotlivá oddělení jsou ovlivněna svými vedoucími, kteří mají jiné povahové vlastnosti a předklady k dané pozici, jiný styl vedení, komunikace a práce se zaměstnanci. Přesto na jednotlivých odděleních panuje přátelská a otevřená atmosféra, která je většinou podpořena neformální komunikací a tykáním. Napříč společností jsou vztahy však více formální.

Ve Společnosti XY působí 13 vedoucích manažerů. Jednou z nejdůležitějších úloh manažera je jít příkladem svým zaměstnancům, ať se jedná o způsob myšlení, jednání, chování, vystupování, prezentování, řešení problémů nebo pouhou komunikaci na denní bázi. Autorka se domnívá, že ve společnosti pracují manažeři, kteří úlohu vzoru zastávají velice dobře, ale také manažeři, kteří mohou pracovat na rozvoji svých manažerských dovedností a dovedností leadera.

Společnost XY se snaží vystupovat jako společensky odpovědná společnost, což dává jasně najevo svým cílem a vizí o čisté budoucnosti s čistou a efektivní mobilitou. Být však společensky odpovědná společnost znamená ctít triple bottem line, tzn. finanční, sociální i environmentální stránku svého působení a vlivu na společnost. Finanční stránku ctí každý podnik, a to tím, že jeho hlavním záměrem je generovat zisk. Na environmentální stránku se Společnost XY zaměřuje ve svém cíli a vizí. Sociální složka společensky odpovědné společnosti je nejobsáhlejší, protože se zaměřuje na vztahy ke všem svým stakeholderům a společnosti v okolí sídla závodu. Společnost XY se snaží budovat přátelské a vzájemně prospěšné vztahy, proto pořádá řadu akcí pro rodiny svých zaměstnanců, tak i pro samotné zaměstnance.

Společnost XY disponuje silnou podnikovou kulturou. Vypovídá o tom fakt, že se jedná o mezinárodní společnost s dlouhodobou tradicí a působností na trhu s rozsáhlou paletou dodavatelů a zákazníků. Dále můžeme říci, že společnost pracuje s poměrně nízkou fluktuací zaměstnanců, má jasně stanovenou vizí, misi, strategii a cíle. Z průzkumu však vyplývá, že zaměstnanci dostatečně firemním hodnotám nevěří a nejsou s nimi ztotožnění. Autorka má také za to, že kritérium pregnantnosti dle Nového (1993, s. 20) není zcela naplněno, protože není jasně stanoveno, jaké chování zaměstnanců je žádoucí a jaké je naopak nepřijatelné. Silná firemní kultura vykazuje také jistá negativa. Jedná se především o její strnulost, neměnnost a zaběhnuté vzorce smýšlení a neschopnost přijímat nové podněty a pracovat s nimi.

Management Společnosti XY si uvědomuje nespokojenost svých zaměstnanců a na výsledky průzkumu spokojenosti plánuje v roce 2020 pracovat. Mnozí z vedoucích pracovníků vědí, jak je důležité jít příkladem, a sami pociťují, že firemní hodnoty jsou opomíjeny a mnohdy nejsou dodržována ani základní pravidla slušného chování. Jiní vedoucí pracovníci se v předchozím roce zaměřovali především na produktivitu, náběh nových výrob či konkurenceschopnost, avšak motivace, podpora a komunikace byla opomíjena. Síla a úspěch společnosti tkví v tom, že všichni jdou ruku v ruce ku společnému cíli.

Péče o zaměstnance a zvyšování jejich spokojenosti je jednou z největších výzev, před které je Společnosti XY nyní postavena. Tomuto faktu nahrává i současná situace ohledně koronavirové situace a situace na světových trzích, která velice ovlivňuje aktuální provoz společnosti.



## 5.1.2 Kaizen firemní kultura

Pro analýzu kaizen kultury autorka použije Tabulku 9 z kapitoly 3.3 Porovnání firemní kultury a kaizen kultury (Miller, 2017, s. 29-30). Každému zmíněnému kritériu se bude autorka věnovat samostatně dle vlastní zkušenosti, která pramení z komunikace a spolupráce se zaměstnanci a vedením Společnosti XY.

### 1. Vrcholové vedení určuje směr VS. koučuje

Autorka se domnívá, že aktuálně se ve společnosti prolíná direktivní a koučovací styl vedení, avšak určování směru převládá. Použitý styl reflektuje nastalou situaci, ale také způsob vedení daného vedoucího pracovníka.

### 2. Vedení z titulu moci a autority VS. příkladem

Z provedeného průzkumu vyplývá, že vedení nejde dostatečně svým chováním a vystupováním zaměstnancům příkladem. Toto může být jedním z důvodů, proč zaměstnanci nejsou dostatečně ztotožnění s firemními hodnotami a nedochází k jejich dodržování.

### 3. Domýšlivost VS. pokora

Pozice vedoucího pracovníka sebou nese velkou zodpovědnost a s tím může být spjata i domýšlivost. Mnoho nadřízených se může ptát, co vedení s pokorou znamená a zda je možné být pokorný a zároveň efektivně vést své lidi. Autorka zastává názor, že vedení s pokorou znamená svým podřízeným aktivně naslouchat, dát prostor vyjádřit svůj názor a jiný pohled a schopnost uznat svou chybu.

### 4. Respekt k zisku VS. k lidem

Společnost XY by si měla uvědomit, že právě lidé jí generují zisk, proto by se respekt k lidem měl odrážet ve férovém jednání a jasné komunikaci o záměrech a aktuální situaci.

### 5. Skrývání VS. odkrývání problémů

Společnost XY využívá řadu metodik k odkrývání problémů, avšak napříč společnostmi se vyskytují problémy, před kterými společnost přivírá oči. Jedná se především o komunikaci a spolupráci zaměstnanců a oddělení.

### 6. Obavy a odpor VS. otevřenost ke změnám

Firemní hodnoty deklarují otevřenost k novým myšlenkám a změnám. Ve skutečnosti jsou zaměstnanci ke změnám spíše skeptičtí a neradi přechází k něčemu novému a neznámému.

### 7. Kontrola s cílem zachytit chyby VS. potvrdit proces

Tento bod je možné popsat podobně, jako bod číslo 5. Ve společnosti existují procesy, které mají za cíl zachytit chybu, například metodika Jidoka, avšak i kontrola, které proces potvrzuje. Může se jednat o pravidelnou kontrolu kvality produktů, ke které dochází na výrobě.

### 8. Řešení problémů s odborníky VS. se všemi zaměstnanci

Při řešení problémů dochází k prolínání obou přístupů, tzn. že problémy jsou řešeny jak s odborníky z oddělení Industrial Engineerungu, kvality, controllingu nebo dalších oddělení, ale také s pracovníky dané výrobní oblasti. Tyto pracovníky mohou koučovat zaměstnanci oddělení lean managementu se zaměřením na metodiku a nástroje Problem Solving. Problémy jsou však řešeny také během kaizen kroužků, týmových meetingů nebo během každodenních gemba setkání.

### 9. Maximalizace produktivity VS. lidského potenciálu

Tento bod se překrývá s bodem číslo 4. Současně je ovlivňován vedoucím daného oddělení a jeho stylem vedení. Ve Společnosti XY působí manažeři, kteří za své podřízené bojují a

snaží se jejich aktivity podporovat, ale také manažeři, jež mají v této úloze prostor pro zlepšení.

#### 10. Téměř žádné zlepšování VS. neustálé zlepšování

Společnost XY se zaměřuje na neustálé zlepšování systémem podávání zlepšovacích nápadů, který bude popsán v následující subkapitole.

#### 11. Dodržování VS. oddanost

Následování pravidel, cílů a norem pramení především z nutnosti je dodržovat, přičemž zaměstnanci nejvíce pohná finanční odměna. Společnost XY postrádá oddané zaměstnance. V případě motivovaných a aktivních zaměstnanců často dochází k demotivaci a nechuti dále proaktivitu vykazovat.

#### 12. Optimalizace části VS. celku

Autorka se domnívá, že mnoho manažerů očekává, že vyřešením jednoho problému selepší celý systém, respektive proces a že ke zlepšení dojde okamžitě. Avšak pokud má dojít k optimalizaci celku, je potřeba neustálá podpora a zaměření se na všechny sféry, které daný celek ovlivňují.

Společnost XY do jisté míry vykazuje znaky kaizen kultury, které by však měla prohloubit a dostat do povědomí a praxe zaměstnanců. Primárním krokem je však závazek manažerů jít svým zaměstnancům příkladem.

## 5.2 Proces zlepšovacích návrhů

Tato podkapitola se bude věnovat detailní deskripci procesu zlepšovacích nápadů. Nejprve však bude popsáno oddělení lean managementu, jehož součástí je analyzovaný proces. Následná detailní deskripce procesu se bude týkat popisu jeho částí, procedury, statistickému sledování a jeho statistické analýze.

### 5.2.1 Oddělení lean managementu

Oddělení lean managementu je jedno z oddělení Společnosti XY, které podporuje neustálé zlepšování procesů a implementaci změn. Vedoucí tohoto oddělení je team leader pěti koučů lean metodik a čtyř supportů, který se zodpovídá jednomu z třinácti prvoliniových manažerů. Oddělení lean managementu má na starost 14 metodik, které mají vést k zefektivnění a zvýšení produktivity všech procesů a odstranění či eliminaci plýtvání. Úkolem týmu je koučovat vrcholové vedení v zavádění a udržování daných metodik a následně dohlížet nad vrcholovým, středním a nižším managementem, který metodiky dostává do povědomí a praxe svých podřízených. Výčet používaných metodik ve společnosti shrnuje Tabulka 11.

Tabulka 11: Metodiky Společnosti XY

Metodika	
5S	Value Stream Design
Standard Work	Workplace Design

Visual Management	Lean Clever Automation
Jidoka	Lean Product Design
Problem Solving	Frontloading
Total Productive Maintenance	Policy Deployment
Gemba Walk	Network Collaboration

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Proces podávání zlepšovacích návrhů tvoří jednu část pracovní náplně jednoho z koučů oddělení, kterému dělá podporu student v rámci trainee programu. Mají na starost popis a regulaci procesu v rámci procedury, správu a aktualizaci procedury, správu podpůrného softwaru zlepšovacích návrhů, podporu podavatelů zlepšovacích návrhů (dále „ZN“) a rozhodovatelů ZN, propagaci a šíření důležitosti a smyslu neustálého zlepšování pomocí ZN, realizaci soutěží a pravidelné vyhodnocování statistik ZN. V případě, že se vyskytne problém v některé z fází procesu či při realizaci, pomohou s jeho řešením. Svolávají vyhodnocovací komisi posuzování zlepšovacích návrhů.

## 5.2.2 Fáze procesu podávání zlepšovacích návrhů

Proces podávání zlepšovacích návrhů je jedním z procesů, ke kterým ve Společnosti XY, s.r.o. dochází. Jako každý proces, i tento je tvořen určitými hranicemi, vstupy a výstupy, prochází několika na sebe navazujícími fázemi a podílejí se na něm určité osoby. Všechny tyto prvky jednoduše zachycuje nástroj zvaný SIPOC, který znázorňuje Schéma 5. Pomocí tohoto nástroje budou popsány fáze procesu včetně jednotlivých prvků a podílejících se osob, které do daných fází procesu různě zasahují.

Schéma 3: SIPOC procesu podávání zlepšovacích návrhů

SIPOC				
S	I	P	O	C
Suppliers	Inputs	Process	Outputs	Customers
Zadavatel	Nápad	Podání nápadu	Smlouva o přijetí zlepšovacího návrhu a odměně za něj	Zadavatel
		↓		
Rozhodovatel	Podklady pro výpočet odměny	Posouzení	Ověření výpočtu úspory	Závod

		↓		
Realizátor		Stanovení úspory	Realizované zlepšení	
		↓		
Kontrolor		Určení odměny	Úspora	
		↓		
Vedoucí zadavatele nápadu		Realizace	Odměna	
		↓		
Koordinátor procesu		Vyplacení odměny		
		↓		
Ředitel		Uzavření		

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Ze Schéma 5 je možné vyčíst, že proces se skládá ze 7 fází a vstupuje do něho až 7 osob. Hlavním vstupem do tohoto procesu je nápad, který podá zadavatel nápadu, a následně podklady o výši úspory, jež jsou důležité pro stanovení odměny. Výstupem tohoto procesu je realizované zlepšení a odměna. Jedná-li se o velký ZN (viz Kapitola 5.2.3 Procedura procesu zlepšovacích návrhů), jedním z hlavních podkladů je dokument Ověření výpočtu úspory. Ten tvoří základ pro vystavení Smlouvy o přijetí zlepšovacího návrhu a odměně za něj. Přínos tohoto procesu je v úspoře a zlepšení, které daný návrh přinese, a odměně pro zadavatele jako oceňovací a motivační prvek.

Fáze procesu podávání zlepšovacích návrhů jsou následující:

### 1. Podání nápadu

Zlepšovací nápad může podat jakýkoliv zaměstnanec Společnosti XY, a to prostřednictvím podpůrného softwaru, do kterého se přihlásí svým osobním identifikačním číslem. Nemá-li zaměstnanec přístup k softwaru, nápad za něj podá jeho nadřízený. Zlepšovací návrhy jsou primárně určeny pracovníkům na výrobě, kteří znají dennodenní problémy, jež se na jejich pracovištích vyskytují. Zlepšovací nápad je většinou mimo jejich pracovní náplň. Součástí podání nápadu je popis problému a návrh jeho řešení.

### 2. Posouzení

Po podání nápadu následuje jeho posouzení, které provádí rozhodovatel nápadu. Rozhodovatel může být osoba, která je nadřízeným zadavatele nápadu, nebo osoba, v jejíž kompetenci je oblast, které se daný nápad týká. Rozhodovatel určí, zda je nápad přijatelný či nikoliv. Nepřijatelný nápad je takový, který byl již podán dříve, nepřináší zlepšení nebo je dočasně zamítnut konkrétním s odůvodněním. Za ZN může být přijata také abnormalita, které se sledují v rámci metodik TPM (Total Productive Maintenance) nebo Jidoka. Abnormalita je něco, co není pro proces normální a signalizuje, že může dojít k poruše. Není-li

nápad přijet, zadavatel je informován automaticky softwarem. V případě přijetí nápadu, dojde k jeho posunu do další fáze.

### 3. Stanovení úspory

Po přijetí nápadu, následuje určení jeho úspory. V tomto kroku procesu může dojít ke dvěma situacím. První z nich je, že úsporu nápadu není možné stanovit, jedná se tedy o nevypočitatelný ZN. Úspora je stanovena pomocí Tabulky paušálních odměn, která porovnává důležitost a hodnotu přínosu a oblast zlepšení. Výše odměny se pohybuje od 100,- Kč až po 1 000,- Kč.

V případě přesného určení výše úspory se jedná o vypočitatelný zlepšovací návrh. Vypočitatelný ZN se může dělit na malý a velký vypočitatelný ZN. Úspora malého vypočitatelného ZN je stanovena do výše maximálně 60 000,- Kč. V tomto případě kontroluje výpočet úspory second-line manažer zadavatele nápadu nebo výše postavená pozice. Úspora velkého vypočitatelného ZN přesahuje částku 60 000,- Kč. V tomto případě musí výpočet úspory stanovit nebo zkontrolovat kontrolor. Po stanovení typu nápadu následuje určení realizátora nápadu a termín realizace.

### 4. Určení odměny

Odměna je určována třemi koeficienty, základní složka, koeficient pracovního zařazení a koeficient úrovně realizace. Základní složka je konstantní část úspory ve výši 10 %. Faktor pracovního zařazení vychází z pozice zadavatele nápadu a odráží fakt, je-li nápad složkou pracovní oblasti, odpovědnosti či náplní práce zadavatele. Je-li nápad pracovní náplní zadavatele, koeficient je roven 0, naopak je-li nápad naprosto mimo pracovní oblast zadavatele, je roven 1. Faktor úrovně realizace reflektuje participaci zadavatele při implementaci nápadu. Hodnoty faktoru jsou 75 %, 100 % a 125 % v závislosti na nízkém, normálním a vysokém podílu účasti. Maximální výše odměny za podaný ZN je stanovena ve výši 30 000,- Kč.

*Rovnice 1: Výpočet výše odměny*

$$\text{Odměna} = \text{základní složka} * \text{faktor pracovního zařazení} * \text{faktor úrovně realizace}$$

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

### 5. Realizace

Fáze realizace představuje uvedení nápadu do praxe. Realizace bývá zpravidla rychlá a nevyžaduje vysoké investice. Jedním z principů neustálého zlepšování založeného na filozofii kaizen jsou právě nulové nebo minimální náklady na provedená zlepšení. Vyšší náklady na implementaci jsou odečteny již od úspor stanovených v kroku 3, Stanovení úspory.

### 6. Vyplacení odměny

Odměny bývají vypláceny každý měsíc jako složka hrubé mzdy, kdy jsou zdaněny podle zákona daní z příjmu fyzických osob, sociálním a zdravotním pojištěním. Měsíční souhrn malých nevypočitatelných a malých vypočitatelných ZN je po schválení ředitelem společnosti odeslán na mzdovou účtárnu a zařazen do mzdy zaměstnanců.

V případě velkého zlepšovacího nápadu je postup složitější. Po výpočtu úspor a jeho kontrole kontrolorem, následuje svolání vyhodnocovací komise, které se účastní vedoucí zadavatele nápadu, vedoucí pracoviště, kde byl nápad realizován, first-line manažer zadavatele nápadu, koordinátor procesu podávání zlepšovacích návrhů a ředitel společnosti. Úkolem komise je stanovení výše odměny pro zadavatele či skupinu zadavatelů nápadu pomocí sta-

novení koeficientů. Hlavní slovo v rozhodování má ředitel. Po schválení nápadu je vystavena smlouva, která je s podpisem ředitele závodu a zadavatele nápadu poslána na účtárnu a až následně je částka zařazena do mzdy zadavatele.

#### **7. Uzavření**

Poslední krokem procesu je uzavření nápadu a jeho sdílení napříč závody Společnosti XY a korporátem pro sdílení zkušeností prostřednictvím best practise a Lessons Learnt.

### **5.2.3 Procedura procesu zlepšovacích návrhů**

Všechny procesy společnosti jsou jasně definované a popsány v procedurách. Jasná a stručná deskripce procesu je z důvodu jeho snadnějšího řízení a rozhodování o něm, stejného provádění a jasného definování pravidel.

Základní prvky analyzovaného procesu definuje procedura podávání zlepšovacích návrhů, která je rozdělena do šesti částí:

#### **1. Popis procesu**

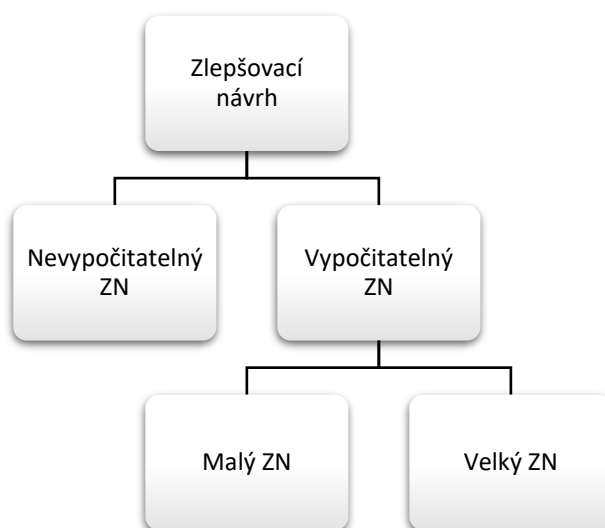
Tato část procedury se věnuje detailnímu popisu procesu včetně jeho flowchartu. Celá tato kapitola je rozdělena do pěti částí, a to odpovědnosti a pravomoci, zásady podávání zlepšovacích návrhů, kaizen kroužky a rozdělení zlepšovacích návrhů včetně dalších projektů a Six Sigma projektů.

První část obsahuje flowchart procesu, viz příloha č. 1. V další části, Odpovědnosti a pravomoci, jsou definované odpovědnosti a pravomoci zaměstnanců Společnosti XY.

Ve třetí části, Zásady podávání zlepšovacích návrhů, je stanoveno, kdo si může podat zlepšovací nápad a pro koho jsou zlepšovací návrhy určeny. Čtvrtá část, Kaizen kroužky, je poměrně nová část procedury, která byla přidána při předposlední revizi. Obsahuje vysvětlení podstaty kroužku, jeho organizaci a využívání v praxi. Jsou inspirovány kroužky kvality. Smyslem je vytvářet skupinky zainteresovaných zaměstnanců, kteří se aktivně podílejí na zlepšovacím procesu. Probírané nápady se hned vyhodnocují. Frekvence kroužků je stanovena na týdenní bázi pro jednotlivé směny výrobní oblasti. Cílem kroužku je motivovat zaměstnance a podpořit jejich seberealizaci a osobní rozvoj.

Pátá část, Typy zlepšovacích návrhů, obsahuje deskripci jednotlivých typů zlepšovacích návrhů a projektů. U každého typu zlepšovacího návrhu je stanovena výše úspory, způsob určení výše odměny, popř. další důležité činnosti, které se k jednotlivým druhům ZN váží. Jejich rozdělení a hlavní znaky shrnuje Schéma 6 a Tabulka 12. Ze Schéma 6 je patrné, že ZN mají tři typy, a to nevypočitatelný nápad a vypočitatelný malý a velký zlepšovací nápad. Podle určení typu nápadu se postupuje při stanovení úspory a určení odměny, jak je nastíněno v Tabulce 12.

Schéma 4: Schéma typů zlepšovacích návrhů



Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Znaky zlepšovacích nápadů

Typy zlepšovacích nápadů			
Znaky	Nevypočitatelný	Malý vypočitatelný	Velký vypočitatelný
Základní složka	10 %	10 %	10 %
Výše úspory	Nelze vyčíslit	Vypočitatelná	Neomezená výše
Způsob výpočtu odměny	Tabulka paušálních odměn	Tabulka určení koeficientů	Tabulky určení koeficientů
Odměna	Do 1 000,- Kč	Do 6 000,- Kč	Do 30 000,- Kč pro zlepšovatele / tým zlepšovatelů
Zodpovědnost za výpočet úspory	×	Second-line manažer nebo vyšší pozice	Zaměstnanec controllin-gového oddělení
Komise	×	×	Schválení ZN a určení odměny

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Dále jsou v této části procedury popsány dva typy projektů, a to Lean projekty a Six Sigma projekty, které shrnuje Tabulka 13. Hlavním rozdílem mezi ZN a projektem je ten, že projekt je strukturovaně řešen řešitelským týmem. Projekty jsou mnohdy definované v rámci pracovní náplně nadřízeným. Jsou evidovány v celosvětové databázi s cílem sdílení best practise prostřednictvím Lessons Learnt.

Tabulka 13: Znaky projektů

Typy projektů		
Znaky	Lean projekty	Six Sigma projekty

<b>Základní složka</b>	7 %	7 %
<b>Metodika</b>	Lean metody, nástroje neustálého zlepšování	Six Sigma přístup, statistické metody
<b>Leader</b>	Projektový manažer a lean kouč	Six Sigma manažer
<b>Výše úspory</b>	Min. 500 000,- Kč	×
<b>Odměna</b>	30 000,- Kč	50 000,- Kč

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

## 2. Měřitelné a výkonnostní ukazatele

Aktuálně je proces podávání zlepšovacích nápadů měřen počtem podaných ZN na osobu. Cíl pro rok 2020 je stanoven ve výši 2 ZN na osobu za rok. Dále se sleduje počet podaných ZN na středisko a divizi. V minulých letech se však sledovala také participace na podávání zlepšovacích nápadů, která byla stanovena ve výši 45 %. Ta byla pro tento rok z procedury vyňata.

## 3. Další zpřesnění a definice

Třetí kapitola procedury poskytuje upřesnění k možnosti odvolat se v případě nesouhlasu s výší odměny, požadavky archivace a podrobnosti týkající se autorského práva, vynálezů a patentů. Druhá část této kapitoly obsahuje definice a zkratky, např. pro zlepšovací návrh, druhy ZN, nebo vyhodnocovací komisi. Zlepšovací nápad je procedurou definován jako „*návrh na zavedení předmětu, postupu, metody nebo procesu, který přinese zlepšení ve srovnání s aktuálním stavem, musí jasně vyjadřovat: CO má být zlepšeno, JAK toho má být dosaženo, PROČ to má být zavedeno*“ (Zlepšovací návrhy, 2020).

## 4. Reference a návazné dokumenty

Ve čtvrté kapitole jsou shrnuty všechny návazné dokumenty a procedury, na které je v proceduře odkazováno včetně platných zákonů. Obsahuje také odkazy na používané nástroje, a to podpůrný software pro podávání zlepšovacích návrhů a databázi evidence projektů pro sdílení best practise prostřednictvím Lessons Learnt.

## 5. Historie dokumentu

Historie dokumentu shrnuje všechny změny, které byly v proceduře, resp. v procesu provedeny včetně změny vlastníků procesu. První verze byla vytvořena 14.9.2009. Od této doby prošel proces i procedura řadou změn, které se týkaly přehodnocení limitu pro malý/velký ZN nebo přidání Kaizen kroužků. Aktuálně se jedná o sedmou verzi procedury, která je platná od 31.1.2020. Během poslední změny došlo ke kompletní aktualizaci procedury, včetně úpravy výše odměn a přidání nového formuláře.

## 6. Zodpovědné osoby

Každý proces má definované odpovědné osoby. V případě tohoto procesu se jedná o osoby, které se podíleli na tvorbě této procedury a na připomínkovém procesu. Jelikož je podávání zlepšovacích návrhů součástí procesu neustálého zlepšování, dotýká se tento proces všech zaměstnanců společnosti. Proto se k tomuto procesu vyjadřovali všichni first-line manažeři včetně ředitele společnosti.



## 5.2.4 Statistické sledování procesu zlepšovacích návrhů

Aby bylo možné sledovat výstupy procesu podávání zlepšovacích návrhů, provádí se měsíční a týdenní statistika. Základ pro tvorbu těchto statistik tvoří data z podpůrného softwaru, který tvoří historickou databázi všech podaných ZN. V databázi SW je možné nalézt data o podaných ZN ze všech lokací korporátu.

### 5.2.4.1 Měsíční statistika

Měsíční statistika se sleduje od roku 2009. Provádí se pravidelně na začátku měsíce zpětně za předchozí měsíc. Podává informace o vývoji hlavního ukazatele za každý měsíc, a tím je počet podaných ZN. S tímto ukazatelem je dále pracováno, protože se sleduje také množství podaných ZN pro jednotlivá střediska a jednotlivé divize – výrobní S&A a EC divize a nevýrobní divize (služby závodu a lokace). Každý měsíc je sdílena napříč závodem prostřednictvím informačního portálu a vyvěšována na nástěnkách.

Do předchozí revize procedury byl sledován i ukazatel participace, tedy podíl zaměstnanců podílejících se na podávání ZN ze všech zaměstnanců společnosti. Dále byla sledována participace oddělení, divizí a celková participace celého závodu. Důvodem pro odstranění byla domněnka, že se cíl tohoto ukazatele kryje s cílem počtu podaných ZN na osobu. To znamená, že cílové hodnoty těchto dvou ukazatelů byly shrnuty do jednoho souhrnného ukazatele.

### 5.2.4.2 Soutěže a odměny za podané zlepšovací návrhy

Součástí měsíční statistiky jsou také soutěže a další odměny pro zadavatele nápadů. K aktuálním soutěžím a odměnám patří:

- **Čtvrtletní soutěž**  
Čtvrtletní soutěž počítá sumu realizovaných a uzavřených zlepšovacích nápadů na počet zaměstnanců jednotlivých oddělení. V rámci statistiky je vizualizováno prvních dvacet nejlepších oddělení s nejvyšším podílem realizovaných a uzavřených nápadů na osobu. První tři oddělení získávají na každého zaměstnance oddělení částku, kterou je možné využít na teambuildingovou akci daného týmu. Oddělení na třetím místě náleží částka 300,- Kč na osobu, oddělení na druhém místě částka 400,- Kč na osobu a oddělení na prvním místě částka 500,- Kč na osobu.
- **Deset vylosovaných zadavatelů ZN**  
Ze všech podaných ZN za aktuální měsíc se losuje deset zlepšovatelů. Ti získají 500,- Kč do benefitního systému Edenred, které je možné využít na nákup v lékárnách, v knihkupectvích či na zaplacení dovolené.
- **Výherci parkovacích míst**  
Za aktuální měsíc se podle nejvyššího počtu podaných ZN určují dva výherci parkovacích míst v areálu závodu, kteří mají vyhrazené parkovací místo na následující měsíc.
- **ZN Loterie**  
Jednou v roce 2018 a dvakrát v roce 2019 byla pořádána ZN loterie. Soutěž se soustředila na zvýšení množství podávání ZN a na podávání ZN s určitou tematikou. První soutěž probíhala v průběhu měsíců října až listopadu 2018, kdy do loterie byl zařazen každý, kdo podal 2 ZN. Losovalo se 10 výherců, přičemž 1. – 3. cena byl zájezd v hodnotě 12 000,-Kč, 8 000,-Kč a 4 000,- Kč + dva dny placeného volna. 4. – 10. výhra byly sportovní hodinky.

Druhý ročník soutěže probíhal v měsících březen až květen, kdy do loterie byli zařazeni podavatelé ZN, kteří podali minimálně 2 ZN nebo 1 ZN zaměřený na bezpečnost práce. 1. – 3. výhra byl opět zájezd jako při prvním ročníku loterie. 4. – 7. výhra byl mobilní telefon a 8. – 10. výhra byl PC tablet. Opět bylo losováno 10 výherců.

Třetí ročník se konal v měsících říjen až prosinec 2019. Losovali se dva výherci, kteří podávali jen ZN fokusované na problematiku plastů, kteří získali poukaz hodnotě 10 000,- Kč. Ze všech zadavatelů minimálně dvou ZN bylo losováno 8 výherců, kdy 1. získal poukaz v hodnotě 10 000,- Kč, druzí 2 výherci získali poukaz v hodnotě 5 000,- Kč a zbylých 5 výherců získalo poukaz v hodnotě 4 000,- Kč. Poukazy bylo možné využít na nákup lyžařského a zimního oblečení.

Nápad vytvořit soutěž, která zvýší počet podaných ZN, bude pro zaměstnance motivující a bude zaměřená na zadanou problematiku, mělo pro proces podávání zlepšovacích nápadů velký přínos. Počet podaných návrhů se velmi zvýšil, jak bude možné vyčíst z porovnávacího grafu v následující kapitole 5.2.5 Statistická analýza. Celkově se zvýšil zájem a motivace zaměstnanců podávat návrhy a více se zamyslet nad svými procesy.

#### 5.2.4.3 Týdenní statistika

Týdenní statistika sleduje průběh procesu a jeho fáze, konkrétně fázi posouzení, stanovení úspory, určení odměny a realizace. V těchto fázích jsou sledovány dva ukazatele, a to počet dní po lhůtě, tedy počet dní zpoždění, a počet zpožděných ZN v dané fázi. V těchto fázích procesu stojí odpovědnost na rozhodovatelích ZN, kontrolorech a realizátorech. Cílem této statistiky je zjištění, ve které fázi procesu ZN stojí a u koho stojí.

Pozornost je věnována následujícím zpožděným ZN:

- **Zpožděné nápady ve vstupní kontrole** – jedná se o fázi posouzení. Sleduje se počet dnů po stanovené lhůtě, což je 5 dní. Po uplynutí této doby posílá software automaticky rozhodovateli připomínku, po 5 dalších dnech 1. upomínku a následně 2. upomínku. Dále se sleduje počet zpožděných ZN u daných zaměstnanců.
- **Nápady s prošlou lhůtou pro vyhodnocení** – v tomto případě se jedná o fázi stanovení úspory a určení výše odměny. Rozhodovatel nemohl stanovit, zda je nápad vypočitatelný z řady důvodů, například nedodání podkladů od zlepšovatele nebo kontrolora. Lhůta pro vyhodnocení je stanovena na 58 dní. Po uplynutí doby je zaslána připomínka, následně 1. upomínka a poté 2. upomínka. Současně je sledován počet ZN v této fázi.
- **Nápady se zpožděným odborným posudkem** – jedná se o fázi stanovení výše úspory. Nejsou dodána data od kontrolora nebo dalšího zaměstnance, který měl poskytnout k danému ZN odborný posudek na základě svých znalostí. Monitorovány jsou stejné ukazatele jako v předchozím zmíněném případě.
- **Nápady se zpožděnou implementací** – souvisí s fází realizace, kdy realizátoři nestihnou implementovat daný ZN do lhůty, kterou jim určil rozhodovatel. Sledovány jsou stejné ukazatele jako v předchozích případech.

Cílem této statistiky by mělo být zkrácení zpoždění a snížení počtu zpožděných ZN. Týdenní statistika je posílána first-line manažerům, kteří by výsledky statistiky měli diskutovat se svými podřízenými a tlačít je k vyhodnocení. Zda k tomu dochází, bude zanalyzováno v následující kapitole.

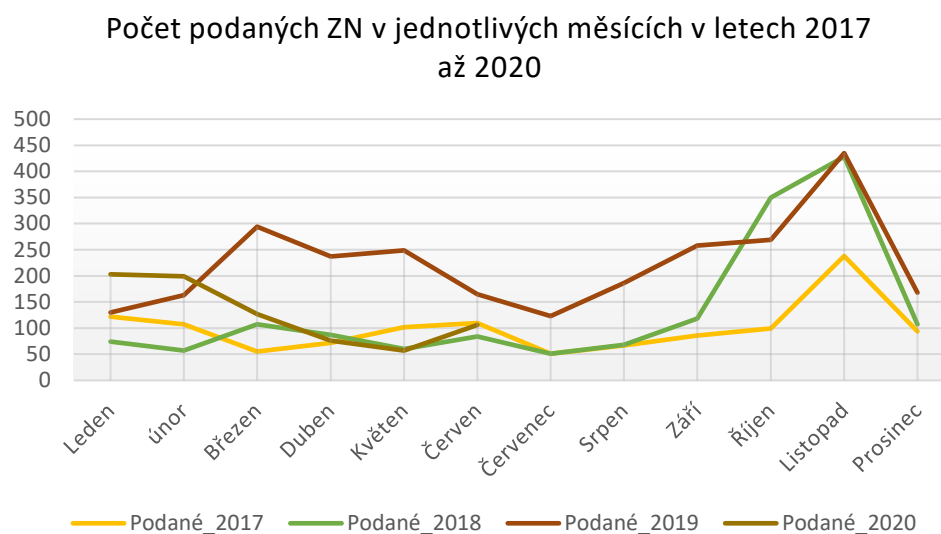
## 5.2.5 Statistická analýza

Pro statistickou analýzu byl použit Minitab 17.

### 5.2.5.1 Měsíční statistika

Historická data Společnosti XY o procesu podávání zlepšovacích nápadů poskytují důvěryhodné informace od roku 2017. Data pro rok 2016 jsou také dostupná, ale z důvodu výpadku podpůrného systému nejsou úplná. V následné analýze bude pracováno pouze s počtem podaných ZN vždy za daný měsíc v jednotlivých letech.

Graf 2: Počet podaných ZN v jednotlivých měsících za období 2017-2019



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Graf 2 porovnává počet podaných ZN za jednotlivé měsíce v letech 2017, 2018, 2019 a 2020. Rok 2020 je do statistiky zahrnut, avšak je možné evidovat pouze data za prvních šest měsíců. Tato data jsou však ovlivněna aktuální tržní situací, které odráží dopady koronavirové pandemie.

Z Grafu 2 je patrné, že roky 2017 a 2018 (žlutá a zelená linie) jsou v počtu podaných ZN do září téměř srovnatelné. Na konci roku 2018 je vidět velký růst. Ten je způsoben prvním ročníkem loterie, který motivoval zaměstnance v podávání většího počtu nápadů. Roce 2019 se množství podaných ZN zvýšilo (hnědá linie). Je to dáno udržovaným trendem většího množství podaných ZN druhým a třetím ročníkem loterie, které tvoří 2 hlavní vrcholy v počtu ZN v březnu a listopadu. V červenci je patrný propad, který je způsoben celozávodní dovolenou. Rok 2020 zprvu udržoval vysoký trend, ale celosvětová pandemie tento trend narušila. V červnu je však již možné sledovat lehký nárůst.

Tabulka 14 poskytuje základní popisné charakteristiky o datech z měsíční statistiky, a to o minimální, střední a maximální hodnotě, rozptylu a dalších charakteristikách. Z výsledků je možné vyčíst, že průměrný počet podaných ZN byl nejvyšší v roce 2019 a nejnižší v roce 2017. Celkový počet ZN byl nejvyšší v roce 2019 a nejnižší v roce 2017. Nejmenší počet podaných ZN byl v letech 2017 a 2018 na úrovni 51 nápadů, přičemž v roce 2020 se v květnu podalo podobné množství, a to 57 nápadů.

Tabulka 14: Popisná statistika pro data z měsíční statistiky

### Descriptive Statistics: Podané\_2017; Podané\_2018; Podané\_2019; Podané\_2020

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar	Sum	Sum of Squares	Minimum
Podané_2017	12	0	100,3	14,1	48,8	2382,9	48,69	1203,0	146813,0	51,0
Podané_2018	12	0	132,6	35,4	122,7	15067,4	92,58	1591,0	376681,0	51,0
Podané_2019	12	0	223,1	25,3	87,5	7655,0	39,22	2677,0	681399,0	123,0
Podané_2020	6	0	128,0	25,1	61,5	3779,2	48,03	768,0	117200,0	57,0

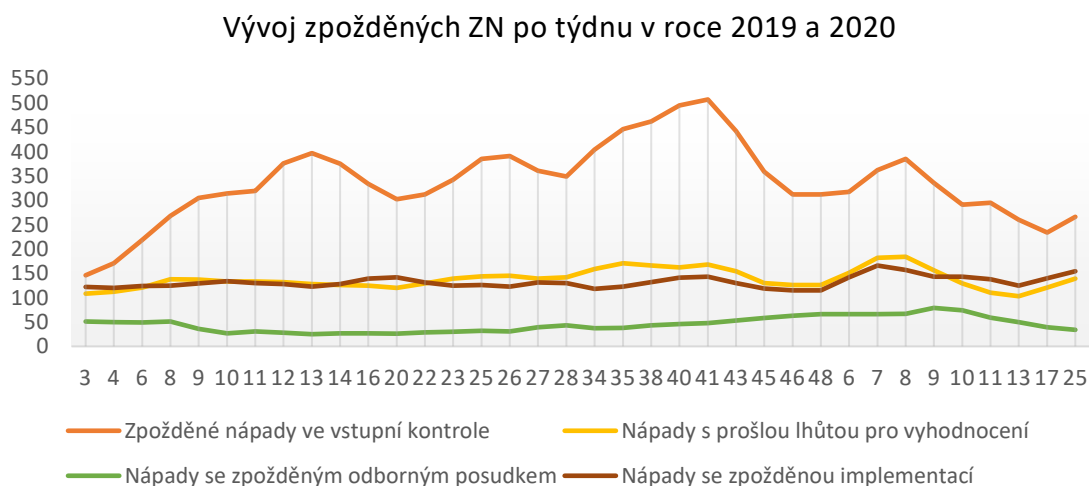
Variable	Q1	Median	Q3	Maximum	Skewness	Kurtosis
Podané_2017	68,3	96,5	109,3	238,0	2,20	6,30
Podané_2018	62,0	85,5	115,3	428,0	2,00	2,90
Podané_2019	163,5	211,5	266,3	435,0	1,24	2,04
Podané_2020	71,3	116,5	200,0	203,0	0,35	-1,84

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní zdroje společnosti)

#### 5.2.5.2 Týdenní statistika

Týdenní statistika vyobrazuje, v jaké fázi procesu dochází ke zpoždění. Graf 3 zobrazuje, ve které fázi procesu se nachází nejvíce zpožděných ZN. Nejvíce zpožděných ZN je ve fázi posouzení (oranžová linie). Další dvě fáze, „Nápady s prošlou lhůtou pro vyhodnocení“ a „Nápady se zpožděnou implementací“ (žlutá a hnědá linie) jsou téměř srovnatelné. Stanovení odměny může být také zdrženo pozdním dodáním odborného posudku, na kterém je závislé stanovení odměny. ZN s prošlou lhůtou pro vyhodnocení, se zpožděnou implementací a se zpožděným odborným posudkem udržují po celou dobu téměř stejný trend. ZN ve vstupní kontrole však vykazují mnoho odchylek. Největší odchylky v 13. a 41. týdnu jsou dány zvýšeným množstvím podaných nápadů, které bylo způsobené loteriemi s cenami pro výherce.

Graf 3: Vývoj počtu zpožděných ZN v roce 2019 a 2020



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní zdroje společnosti)

Z výsledků popisné statistiky lze vyčíst podobné závěry jako z Grafu 3 výše. Tabulka 15 popisuje průměrný počet zpožděných ZN v jednotlivých fázích, i jejich minimální a maximální počet. Dále je možné zjistit variační rozpětí, šikmost a špičatost daného souboru dat.

Tabulka 15: Popisná charakteristika pro data týdenní statistiky – počet zpožděných ZN

**Descriptive Statistics: Vstupní kontrola; Prošlá lhůta; Odborný posudek; Implementace**

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar	Sum	Sum of Squares
Vstupní kontrola	36	0	337,5	13,4	80,4	6468,1	23,83	12151,0	4327685,0
Prošlá lhůta	36	0	138,56	3,36	20,13	405,28	14,53	4988,00	705300,00
Odborný posudek	36	0	44,94	2,55	15,27	233,25	33,98	1618,00	80884,00
Implementace	36	0	132,06	1,95	11,70	136,97	8,86	4754,00	632586,00

Variable	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	Skewness	Kurtosis
Vstupní kontrola	146,0	296,8	335,0	385,0	507,0	361,0	-0,10	0,39
Prošlá lhůta	103,00	126,00	135,00	153,25	184,00	81,00	0,53	-0,18
Odborný posudek	25,00	31,00	43,00	56,75	79,00	54,00	0,51	-0,78
Implementace	115,00	123,25	130,00	140,75	166,00	51,00	0,96	0,93

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Tabulka 16 shrnuje stejné popisné charakteristiky pro počet zpožděných dnů v jednotlivých fázích procesu. Charakteristiky polohy například průměr a medián a další charakteristiky jsou interpretovány v následujících grafech Grafického shrnutí.

Tabulka 16: Popisná charakteristika pro data týdenní statistiky – počet zpožděných dnů

**Descriptive Statistics: Vstupní kontrola\_1; Prošlá lhůta\_1; Odborný posudek\_1; Implementace\_1**

Variable	N	N*	Mean	SE Mean	StDev	Variance	CoefVar	Sum
Vstupní kontrola_1	118	0	184,3	21,8	236,7	56026,4	128,43	21748,0
Prošlá lhůta_1	66	0	167,5	29,0	235,3	55380,7	140,53	11052,0
Odborný posudek_1	16	0	142,2	31,0	123,8	15326,7	87,07	2275,0
Implementace_1	76	0	181,4	24,6	214,9	46164,1	118,44	13787,0

Variable	Sum of Squares	Minimum	Q1	Median	Q3	Maximum	Range	Skewness
Vstupní kontrola_1	10563360,0	1,0	20,0	77,0	255,3	1071,0	1070,0	1,78
Prošlá lhůta_1	5450454,0	3,0	15,8	79,0	230,0	1084,0	1081,0	2,31
Odborný posudek_1	553377,0	19,0	47,5	100,0	196,8	396,0	377,0	1,16
Implementace_1	5963377,0	6,0	30,0	121,0	210,3	1126,0	1120,0	2,29

Variable	Kurtosis
Vstupní kontrola_1	2,67
Prošlá lhůta_1	5,54
Odborný posudek_1	0,37
Implementace_1	6,64

Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

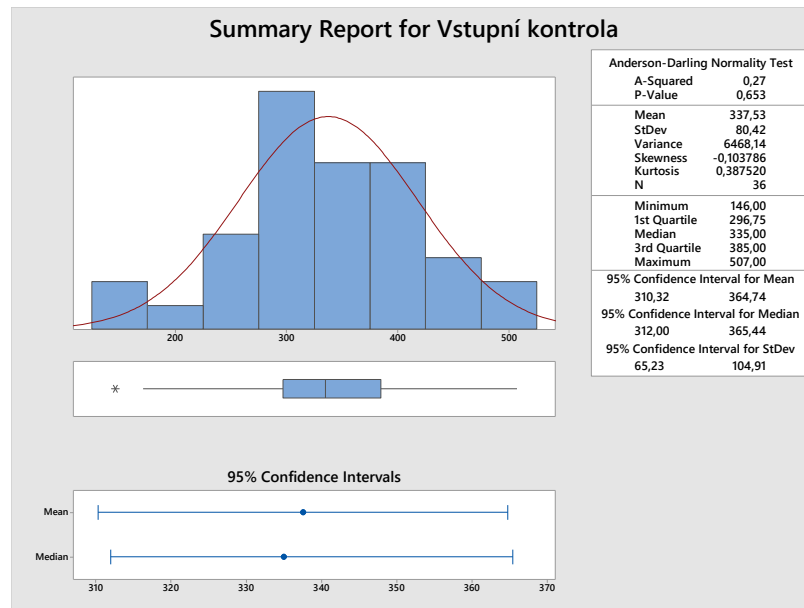
**Grafické shrnutí ovlivněných fází procesu podávání ZN zpožděnými nápady**

Následující čtyři dvojice grafů pracují s daty dvou ukazatelů, které jsou sledované v rámci týdenní statistiky, a to počet zpožděných ZN a počet zpožděných dnů. Výsledky této analýzy budou interpretovány pro jednotlivé fáze procesu podávání zlepšovacích návrhů.

**1) Vstupní kontrola**

První část analyzovaných dat pochází z fáze vstupní kontroly. Tato fáze procesu je konkrétněji popsána v kapitole 5.2.4.3 Týdenní statistika. Z grafu 4 je možné vyčíst, že data pocházejí z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Normalitu dat je možné ověřit pomocí p-hodnoty, kdy v tomto případě je p-hodnota  $> \alpha$ , hladina významnosti. Nulová hypotéza, že data pocházejí z normálního rozdělení, se přijímá. Data jsou nepatrně vychýlena doleva, což vysvětluje záporná hodnota šikmosti. Na boxplotu můžeme pozorovat jednu odlehlou hodnotu, která má také vliv na již zmíněné zešikmení. Toto vychýlení však není z histogramu patrné. V této fázi procesu je průměrně 337 zpožděných ZN.

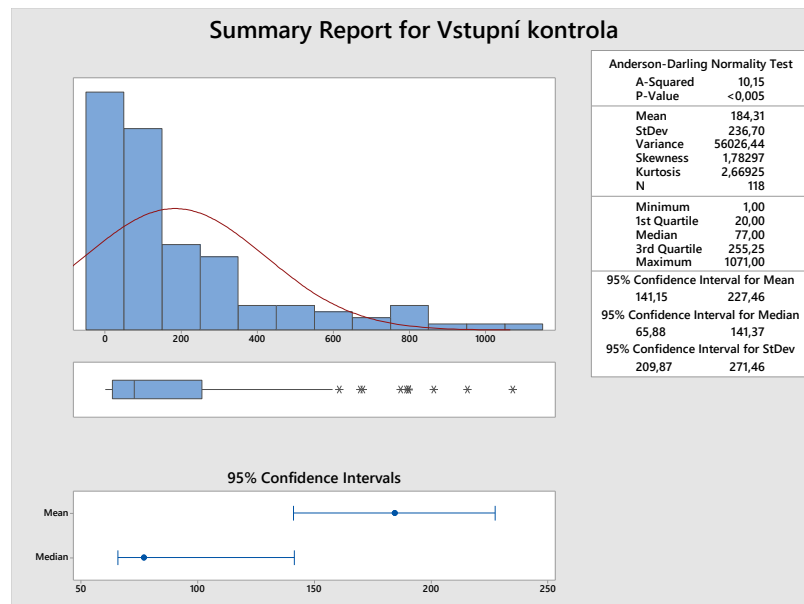
Graf 4: Vstupní kontrola – počet zpožděných ZN



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Graf 5 analyzuje dobu zpoždění ZN. Z histogramu lze vyčíst, že data nepocházejí z normálního rozdělení, což dokládá i p-hodnota. Data jsou zešikmená doprava, což souvisí s velkým počtem odlehlých hodnot, které se nacházejí v pravé části histogramu, respektive boxplotu. V grafem je také patrný velký vliv odlehlých hodnot na střední hodnotu, která je větší než medián. Průměrně mají ZN zpoždění 184 dní. Velké vychýlení je dáno ZN, které mají zpoždění 800 až 1000 dní i více. Tyto ZN se ve statistice opakují, ale není vyvíjen žádný tlak, aby se v procesu posouvaly.

Graf 5: Vstupní kontrola – počet zpožděných dnů

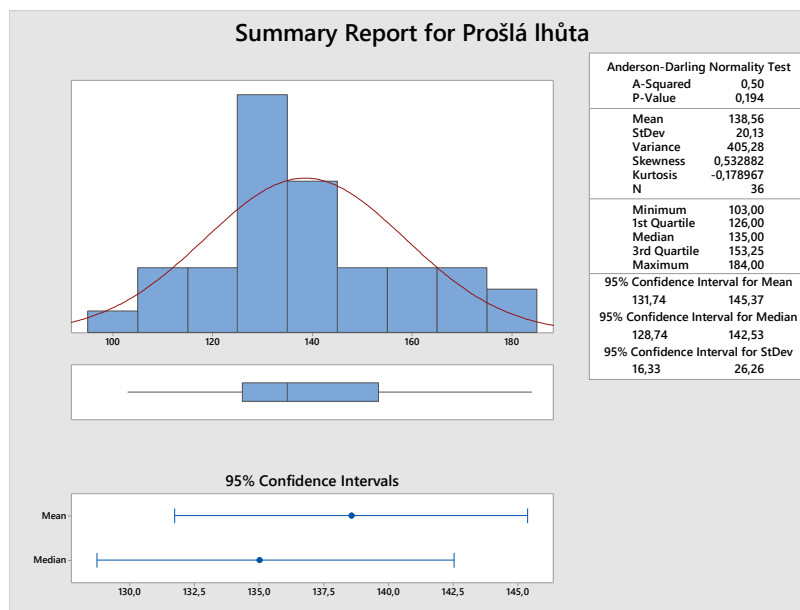


Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

## 2) Prošlá lhůta

Druhá část analyzovaných dat pochází z fáze posouzení, která konkrétněji popsána v kapitole 5.2.4.3 Týdenní statistika. Graf 6 popisuje, že data pocházejí z normálního rozdělení. Toto potvrzuje p-hodnota, která je větší než hladina významnosti, tudíž přijímáme nulovou hypotézu. Na základě kladné hodnoty šikmosti, jsou data nepatrně vychýlena doprava. V této fázi je průměrně 138 zpožděných ZN. Prvních 50 % hodnot se nachází v intervalu 103 až 135 zpožděných ZN, což vypovídá o vyšším nahuštění hodnot a pravostranném zešikmení druhé poloviny datového souboru.

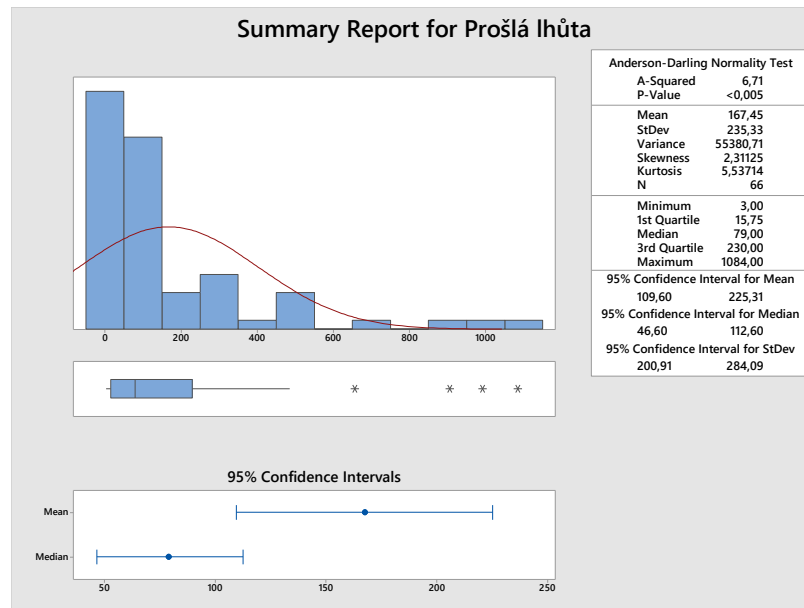
Graf 6: Prošlá lhůta – počet zpožděných ZN



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní zdroje společnosti)

Graf 7 vyobrazuje data, která nepocházejí s normálního rozdělení pravděpodobnosti a která jsou zešikmena doprava. Toto potvrzuje jak hodnota p-hodnoty a pozitivní hodnota šikmosti, ale také tvar histogramu a boxplotu. V obou grafech je možné pozorovat odlehlé hodnoty, nacházející se vpravo od střední hodnoty. Odlehlé hodnoty jsou opět vysoké. Jedná se o zpožděné ZN, které nejsou řešeny, přestože ve statistice přetrvávají. V této fázi mají zpoždění ZN zpoždění průměrně 167 dní. Opět je zde pozorovatelný vliv odlehlých hodnot na průměr, který je mnohem větší než medián, jež představuje střed datového souboru, tzn. že rozděluje soubor na dvě poloviny. Medián odpovídá hodnotě 79.

Graf 7: Prošlá lhůta – počet zpožděných dnů

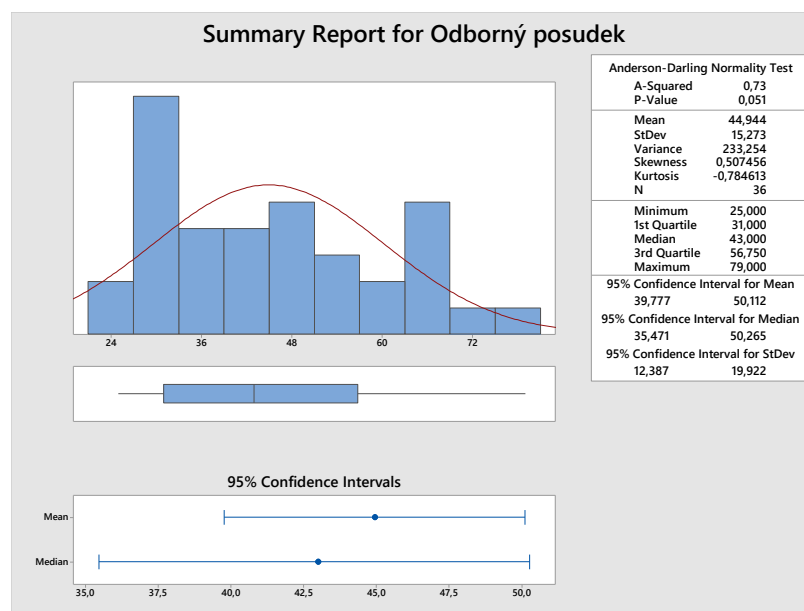


Zdroj: Vlastní zpracování (Interní zdroje společnosti)

### 3) Odborný posudek

Třetí část analyzovaných dat pochází opět z fáze posouzení, která je konkrétněji popsána v kapitole 5.2.4.3 Týdenní statistika. Počet zpožděných ZN v této fázi analyzuje Graf 8. Podle p-hodnoty, která je větší než hladina významnosti, přijímáme nulovou hypotézu, tudíž data pocházejí z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Data jsou lehce zešikmeny doprava. V této fázi bývá průměrně zpožděno 44 ZN. V boxplotu nejsou zvládněny žádné odlehlé hodnoty, ale přesto se za třetím kvartálem vyskytuje dost hodnot, které zvyšují variační rozpětí.

Graf 8: Odborný posudek – počet zpožděných ZN

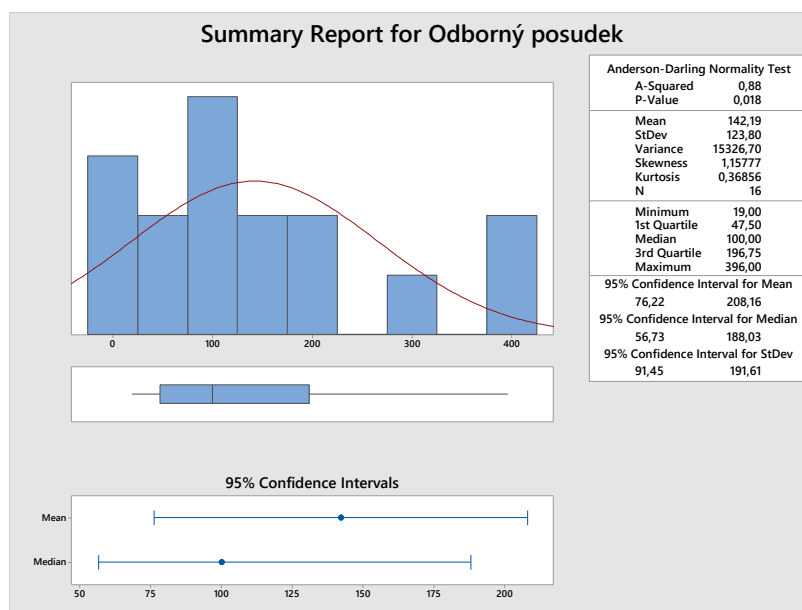


Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)



Graf 9 se věnuje počtu zpožděných dní. Z důvodu zamítnutí nulové hypotézy můžeme tvrdit, že data nepocházejí z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Data jsou výrazně zešikmena doprava. Podle vysoké hodnoty pozitivní šikmosti a tvaru histogramu bychom mohli předpokládat, že se v souboru dat budou vyskytovat odlehlé hodnoty, ale toto tvrzení vyvrátil boxplot, který žádné odlehlé hodnoty nevyobrazil. Medián činí 100, tudíž 50 % hodnot datového souboru dosahuje maximálně 100 dnů zpoždění. Druhá polovina datového souboru vykazuje počet zpožděných dnů, které čítají zpoždění 300 až necelých 400 dnů. Průměrně mají ZN zpoždění 142 dní.

Graf 9: Odborný posudek – počet zpožděných dnů



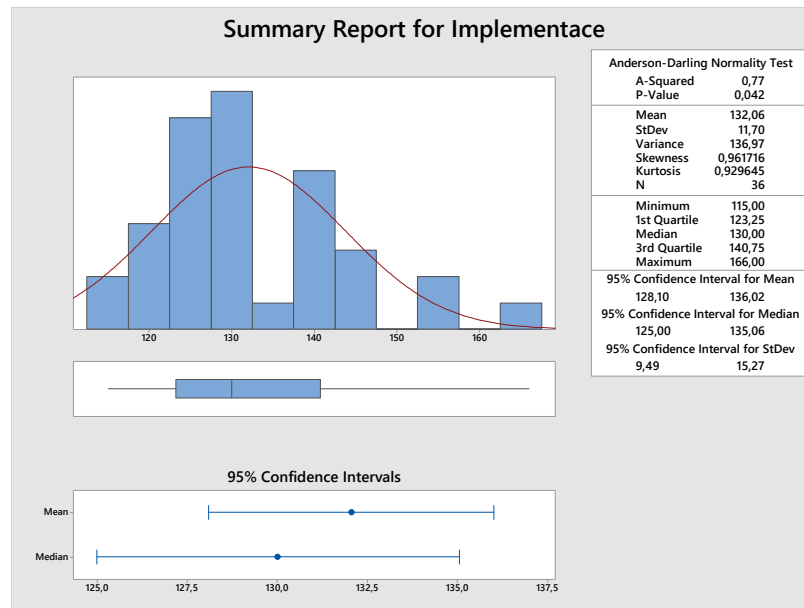
Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

#### 4) Implementace

Poslední část dat pochází z fáze realizace, konkrétněji popsána v kapitole 5.2.4.3 Týdenní statistika. Graf 10 se zabývá počtem ZN se zpožděním. Podle p-hodnoty zamítáme nulovou hypotézu o tom, že data pocházejí z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Podle hodnoty šikmosti usuzujeme, že data jsou zešikmena doprava. Vrchol histogramu se nachází v hodnotě 130, která představuje také medián souboru hodnot. Průměrný počet zpožděných ZN odpovídá číslu 132.

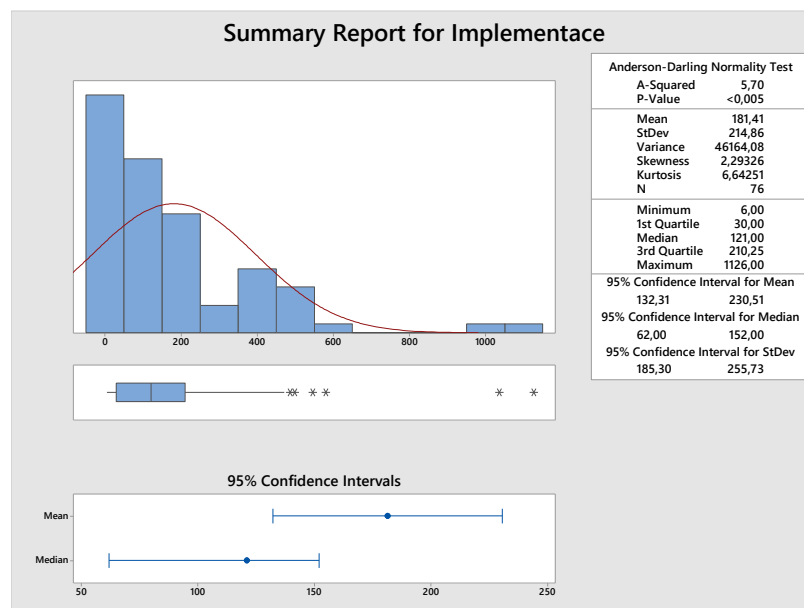
Graf 11 analyzuje počet zpožděných dnů. Z p-hodnoty, ale i tvaru histogramu a boxplotu lze vyčíst, že data nepocházejí z normálního rozdělení pravděpodobnosti. Vysoká hodnota pozitivní šikmosti vypovídá také o pravostranném zešikmení. V datovém souboru se nacházejí odlehlé hodnoty, které reprezentují zpožděné ZN, které jsou dlouhou dobu v procesu realizace, ale jejich implementace není dokončena. Doba zpoždění průměrně odpovídá 181 dnům, avšak soubor dat obsahuje ZN, jejichž zpoždění překračuje 1 000 dnů, což odpovídá 3 rokům. 50 % zpožděných ZN z analyzovaného souboru dat je však realizováno se zpožděním do 121 dnů.

Graf 10: Implementace – počet zpožděných ZN



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

Graf 11: Implementace – počet zpožděných dnů



Zdroj: Vlastní zpracování (Interní dokumenty společnosti)

### 5.2.5.3 Závěry

Analýza dat pomohla nahlídnout na proces podávání zlepšovacích nápadů z jiného pohledu a umožnila daný proces lépe pochopit a odhalit jeho nedostatky.

Graf 2 a Graf 3 získané z Excelu porovnávají počty podaných a zpožděných zlepšovacích návrhů v jednotlivých měsících, popř. v jednotlivých týdnech podle toho, zda sledujeme měsíční nebo týdenní statistiku. Z porovnávacího grafu měsíční statistiky je možné vyčíst, že mezi lety 2018 a 2019 byl rostoucí trend v počtu podávání zlepšovacích nápadů. Tento rostoucí trend byl podpořen loteriemi, které podněcovaly zaměstnance v podávání ZN a v zamýšlení se nad určitou problematikou,

na jež mají být ZN zaměřeny. Narušení trendu přišlo v roce 2020, kdy byl svět zachvácen koronavirovou pandemií, která ovlivnila světový trh. V potaz je však důležité také brát, že automobilový průmysl se pomalu měnil z důvodu vzrůstajícího tlaku na redukci produkce emisí vyráběných aut. Graf 3, věnující se týdenní statistice, sleduje týdenní trend v počtu zpožděných ZN. Tento trend je relativně udržitelný v případě fáze stanovení úspory a určení odměny a realizace, naopak v případě posouzení přijatelnosti ZN dochází k výkyvům. Tyto výkyvy jsou spojeny se zvýšeným počtem podaných ZN vlivem loterií. Avšak udržitelný trend v případě zpožděných nápadů není vhodný. Vede to však k poznatku, že se sice počty zpožděných nápadů monitorují, ale dále se s těmito údaji nepracuje a nenavrhují se opatření či postupy, jak počty zpožděných nápadů snížit.

Následné výstupy z Minitabu 17 podrobněji analyzují monitorovaná data, která se zaměřují na počty zpožděných nápadů a na dobu zpoždění těchto nápadů. Při detailnější analýze byly potvrzeny poznatky z porovnávacího grafu 3, které byly ještě zdůrazněny analýzou počtu zpožděných dnů. Nejvíce zpožděných ZN se nachází ve fázi zhodnocení. V této fázi průměrně počet ZN dosahuje 337 zpožděných ZN. Fáze stanovení úspory, následně určení odměny a realizace dosahují podobného zdržení, a to cca 137 zpožděných ZN. Fáze stanovení úspory a určení odměny je v některých případech ovlivněna dodáním odborného posudky. Při poskytování odborného posudku dochází ke zpoždění průměrně 44 ZN.

Při analýze počtu zpožděných dní byly objeveny odlehlé hodnoty, které čítají až 1 000 dní. Jedná se o zpožděné ZN, které v dané fázi stojí až 3 roky a s nimiž se nic nedělá. Přičemž průměrné počty zpožděných dní se v těchto fázích pohybují okolo 184, 164 a 181 dnů. Průměrný počet zpožděných dnů při poskytování odborného posudku čítá 142 dnů. Nejdelší čekání na odborný posudek trvalo 396 dní, což znamená, že dodat odborný posudek trvalo déle než rok. Ve statistice jsou tedy evidovány např. ZN z roku 2017 nebo ZN od zaměstnanců, kteří již ve společnosti nepracují. Zde je důležité zdůraznit, že týdenní statistika se sice sleduje na měsíčním review first-line manažerů Společnosti XY nebo na týdenní bázi koordinátorem zlepšovacích nápadů, ale nevyvozuje se z toho žádné odpovídající akce.

## 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Kapitola 6 se věnuje tvorbě a výsledkům dotazníkového šetření. Toto šetření probíhalo během jednoho měsíce mezi dvěma teoretickými skupinami zaměstnanců Společnosti XY. Dvě skupiny byly zvoleny z důvodu dvojího přístupu k tomuto procesu, a to z pohledu zadavatele zlepšovacího nápadu a z pohledu rozhodovatele zlepšovacího nápadu.

Dotazníkové šetření je provedeno z důvodu vlastního průzkumu procesu ve vybraném ekonomickém subjektu. Analýza prostřednictvím dotazníkového šetření si klade za cíl zhodnotit současný stav a pohled a názory zaměstnanců společnosti na analyzovaný proces a současně vyhodnotit znalosti zaměstnanců o tomto procesu. Dalším cílem je vytyčení problémových míst či zjištění možných návrhů na zlepšení a zvýšení spokojenosti z řad zaměstnanců. Předchozí statistická analýza a vlastní pozorování autorky vede k vytyčení předpokládaných kritických míst, jež má dotazníkové šetření potvrdit.

První část této kapitoly se zaměřuje na realizaci dotazníků, respektive na jejich koncepci a předmět. Následně bude nastíněn způsob realizace dotazníkového šetření. Ve druhé kapitole budou popsány výsledky šetření, které budou znázorněny i graficky. V závěru budou shrnuty hlavní poznatky, na jejichž základě budou vyvozeny nedostatky procesu, popř. podnikové kultury, která by tento proces měla důsledně podporovat.

### 6.1 Tvorba dotazníků

Výběr této formy průzkumu vychází z důvodů, které budou nastíněny v následujícím odstavci. Proces podávání zlepšovacích nápadů je jedním z nejdůležitějších procesů. Z tohoto důvodu je důležité pokrýt celou škálu zaměstnanců společnosti a jejich názor a zkušenost s daným procesem. Osobní rozhovor s jednotlivými zástupci skupin zaměstnanců byl zamítnut z důvodu časové náročnosti a nutnosti pokrýt širokou škálu různých pozic. Dalším důvodem vystupujícím proti osobním rozhovorům byl způsob, jakým by byli zvoleni zástupci skupin zaměstnanců a jakým způsobem by byly vytvořeny zmiňované skupiny. Z důvodu pokrytí celkového zastoupení zaměstnanců byla zvolena papírová forma dotazníků, která byla použita ve výrobních oblastech závodu, a elektronická forma, která byla dostupná na informačním portále společnosti. Obě tyto formy však obnáší jednu nevýhodu, a to riziko nízké míry návratnosti dotazníků, jež může ovlivnit vypovídající schopnost dotazníkového šetření. Nespornou výhodou je však anonymizace dotazníků, jež umožňuje i sběr případných negativních odpovědí bez strachu z postihu.

Srozumitelnost a forma dotazníků byla konzultována s pracovníky lean oddělení, kteří také testovali vypovídající schopnost. Na základě popisu firemní kultury, znalosti procesu a výsledků statistické analýzy byl zformulován cíl dotazníkového šetření a jednotlivá témata, která byla následně rozpracována do konkrétních otázek. Otázky jsou vytvořeny tak, aby podaly jasný obraz skutečnosti o firemní kultuře a spokojenosti zaměstnanců s procesem. Celkový koncept byl vytvořen tak, aby odpovídal potřebám diplomové práce a aby poskytl odpovídající výstupy Společnosti XY. Tvorba otázek podléhala také pravidlům a principům, které by se měly dodržovat při realizaci dotazníkového šetření.

Do procesu vstupují dvě pozice, které hrají v procesu odlišné role, které mohou mít odlišný pohled na průběh procesu a jeho hodnocení. Z tohoto důvodu budou vytvořeny dva dotazníky, přičemž každý z nich se zaměří na odlišnou část procesu. První z nich je určen pro pracovníky, kteří ZN podávají, tudíž hodnotí například rychlost vyhodnocení ZN nebo spokojenost se získanou odměnou. Tento dotazník se skládá z 20 otázek, z nichž 11 je uzavřených a 9 otevřených. Druhý dotazník je určen pro pracovníky, kteří ZN přijímají a vyhodnocují. Ti pracují s podpůrným softwarem. Dotazník je tvořen 22 otázkami, z nichž 17 je uzavřených a 5 otevřených. Součástí některých uzavřených otázek je také možnost volné odpovědi, která umožňuje dovysvětlení situace či upřesnění odpovědi. Uzavřené otázky umožňují výběr z odpovědí, „Ano“, „Ne“ či „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“, „Ne“, popřípadě možnostmi týkající se konkrétně položené otázky.

V první části dotazníku, úvodu, jsou osloveni respondenti a je nastíněn cíl a účel, ke kterému dotazník slouží. Následuje sada otázek, které jsou rozděleny do několika částí. První se věnuje charakteristice respondenta. V případě dotazníků pro zadavatele ZN, následují otevřené otázky, které zjišťují znalosti respondenta v souvislosti v průběhem procesu. Následuje kombinace otevřených a uzavřených otázek s cílem zjistit názor a spokojenost respondenta s odměnou a s celkovou rychlostí procesu. Tato část je doplněna o otázky zjišťující doporučení či návrh respondenta na zlepšení. Poslední otázky se soustřeďují na komunikaci nadřízených s podřízenými a znalost relevantních KPI. Dotazníky pro rozhodovatele mají totožný úvod a první část. Druhou část představují otázky týkající se podpůrného systému a práce s ním. Otevřené otázky zde slouží k získání zpětné vazby na efektivnost procesu, přístup vyhodnocovatelů a možných doporučení na zlepšení. Závěrečné otázky se ptají na definovaná KPI a práci s měsíční statistikou. Dotazníky jsou ukončeny poděkováním za čas strávený nad vyplněním a rozloučení.

Realizační etapa probíhala od 20.1.2020 do 21.2.2020. Pro distribuci papírových dotazníků mezi zaměstnance byly osloveny pozice supportů jednotlivých výroby. Ti představili dotazníky jednotlivým směnám a následně zajistili sběr vyplněných dotazníků mezi pracovníky, které byly předány autorce. Elektronická forma dotazníků byla sdílena na informačním portále společnosti. V rámci elektronického šetření autorka oslovila také TOP management. Po ukončení sběru dat přistoupila autorka k vyhodnocení a grafickému zpracování dotazníkového šetření.

## **6.2 Výsledky dotazníkového šetření**

V této kapitole bude vyhodnoceno dotazníkové šetření obou dotazníků. Celkem byla zpracovávána data z 136 dotazníků z celkově 190 poskytnutých. Návratnost činila 72 %. V následujících subkapitolách budou detailně zpracované odpovědi k jednotlivým otázkám nejprve dotazníků určených pro zadavatele a následně dotazníků pro vyhodnocovatele.

### **6.2.1 Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů**

#### **– zadavatelé**

Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů, konkrétně dotazník pro zadavatele návrhů, obsahuje data ze 108 vyplněných dotazníků. Návratnost činila 72 %. V papírové formě bylo 44

dotazníků, zbylých 64 dotazníků bylo výsledkem elektronického průzkumu. Z těchto 108 respondentů bylo 39 žen a 69 mužů.

Z odpovědí je patrné, že na dotazníky odpovídalo 45 % zaměstnanců, kteří se podílejí na produkci výrobků Společnosti XY. Druhou nejpočetnější skupinou jsou technicko-hospodářští pracovníci, kteří tvoří podporu výrobě. Složku Jiné představují pracovníci, kteří jsou vedeni jako výrobní zaměstnanci, avšak jedná se např. o údržbáře či analytiku výroby.

Co se týká dosaženého vzdělání, dvě nejpočetnější skupiny tvořila střední škola s maturitou se zastoupením 35 % a střední škola bez maturity s 32% zastoupením. Třetí nejpočetnější skupinou byla vysoká škola s 19 %. Zbylých 14 % tvoří odborné vzdělání s maturitou, základní vzdělání a vyšší odborná škola.

Graf 12: Představa o pojmu neustálé zlepšování



Zdroj: Vlastní zpracování

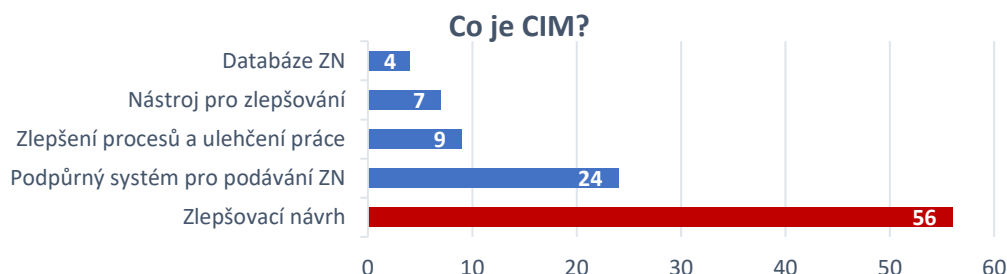
Graf 12 shrnuje představu respondentů o pojmu neustálé zlepšování. Zobrazené odpovědi sumariují odpovědi s nejčastějším výskytem. Vyobrazené odpovědi však představují spíše cíl, kterého chce firma dosáhnout pomocí neustálého zlepšování. K odpovědím s menší četností patří také kaizen, inovace, malé postupné změny, způsob myšlení nebo selský rozum. Z tohoto pohledu se autorka domnívá, že zaměstnanci vědí, co znamená neustálé zlepšování a jaké má pro ně i společnost přínosy. Mezi odpověďmi bylo možné však také nalézt negativní smýšlení, a to např. pouhá nesmyslná fráze vnucená zaměstnancům, zlepšování do maxima na úkor zaměstnanců nebo více práce, úkolů, činností za méně peněz.

Z celkového počtu respondentů 92 % odpovědělo, že byli seznámeni s podáváním zlepšovacích návrhů. K prvnímu školení zaměstnanců dochází během vstupního školení, jehož součástí je seznámení nových zaměstnanců s procesem podávání zlepšovacích návrhů. Předpoklad autorky o tom, proč někdo z respondentů odpověděl „Ne“, je negativní přístup či celkový nezájem k procesu.

Následující otázka, kterou vyobrazuje Graf 13, se věnuje internímu pojmu Společnosti XY, kterým je CIM. CIM představuje interní název pro zlepšovací návrh, jedná se tedy o termín, s nímž se zaměstnanci setkají téměř na denní bázi. Proto je velice důležité vědět, co tento pojem znamená. Z respondentů 56 % odpovědělo správně. Avšak další odpovědi jsou nepřesné. Označení databáze pro ZN

nebo podpůrný systém pro podávání ZN jako „CIM“ je chybné. Podpůrný systém má ve svém názvu „CIM“, ale v případě komunikace o „CIMech“ se zaměstnanci společnosti nebaví o podpůrném systému. Na základě výsledků této odpovědi by se dle názoru autorky mělo mezi zaměstnanci zvýšit povědomí o tomto pojmu.

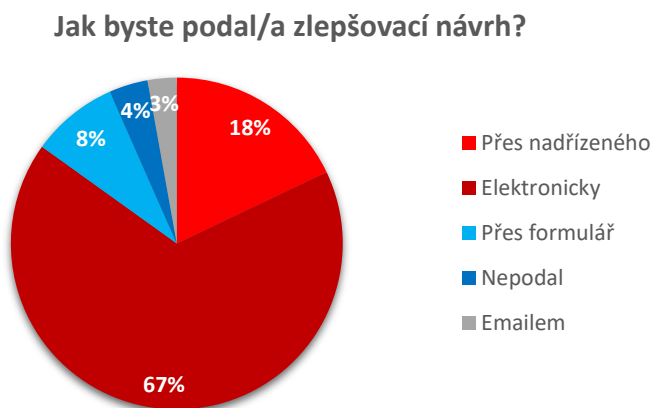
Graf 13: Představa o pojmu CIM



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 14 shrnuje způsoby podávání ZN. Aktuálně se používají dva způsoby podání ZN, elektronicky nebo prostřednictvím nadřízeného. Způsob podání ZN pomocí papírového formuláře byl při poslední revizi procedury zrušen. Tento fakt však nebyl pravděpodobně dostatečně komunikován. Autorka se domnívá, že podat ZN e-mailem nebylo snad nikdy možné. V této otázce je možné se opět setkat s negativismem, a to ve 4 % odpovědí, kdy respondenti odpověděli, že by si ZN nepodali.

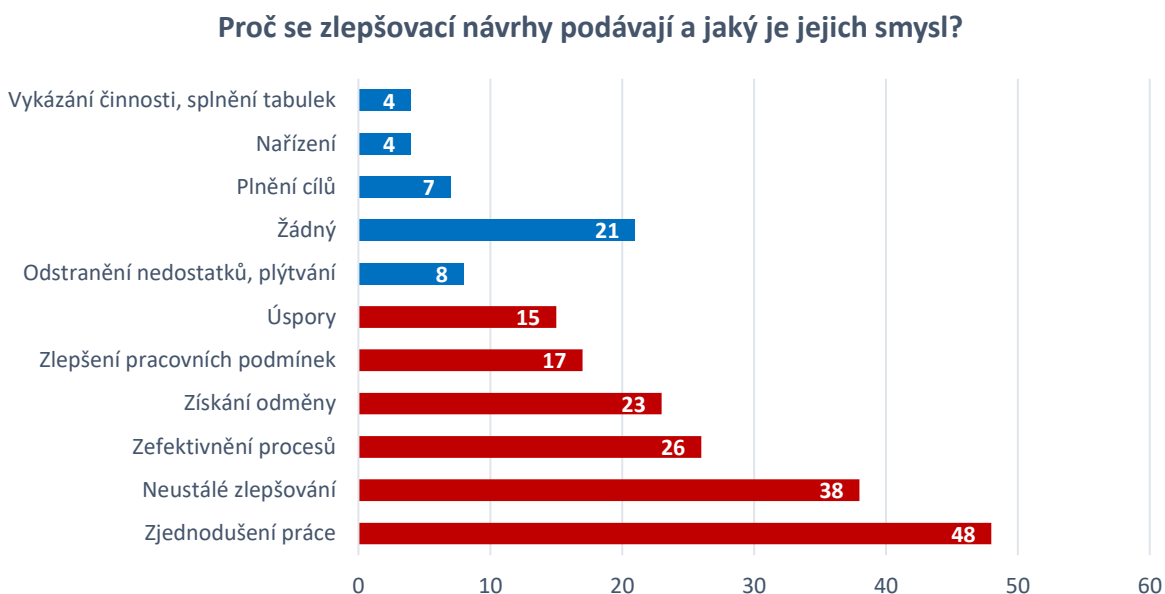
Graf 14: Způsob podání zlepšovacích návrhů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 15 shrnuje otázky Proč se zlepšovací návrhy podávají? a Jaký je smysl podávání zlepšovacích návrhů?. V grafu jsou barevně odděleny pozitivní (červené) a negativní (modré) odpovědi. K pozitivnímu smýšlení o zlepšovacích návrzích patří především zjednodušení práce, zefektivnění procesů, zlepšení pracovních podmínek nebo získání odměny a tvorba úspory. Pozitivní postoj tvoří 80 % odpovědí. Zbýlých 20 % respondentů zaujímá negativní postoj. V podávání ZN nevidí žádný smysl, a to z důvodu demotivace, kdy např. obdrželi neadekvátní odměnu nebo vyhodnocení nápadu považují za nespravedlivé. Dále k důvodům, proč se podávají ZN, se řadí splnění stanovených cílů, vykázaní činnosti managementem. Problémem je, že podávání ZN vnímají jako nařízené. Mezi názory jsou i takové, že se jedná jen o prezentaci TOP managementu, nikoliv práci a úsilí zaměstnanců.

Graf 15: Důvod a smysl podávání zlepšovacích návrhů

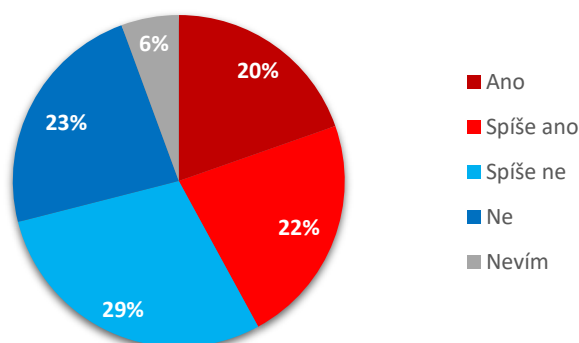


Zdroj: Vlastní zpracování

Z respondentů 84 % odpovědělo, že si již zlepšovací nápad podalo. Zaměstnanci podávají 1-5 ZN za rok, ale také např. až 20 a výše. Graf 16 vyjadřuje, jak byli respondenti spokojeni s odměnou, jež obdrželi. Za adekvátní ji shledalo 42 % respondentů, naopak 52 % nebylo spokojeno a 6 % dotazovaných nevědělo. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou spíše nespokojeni s výší odměny. Více než 50 % těchto respondentů odpovědělo, že jejich odměna byla ve výši 100,- Kč, což považují za směšné. Dalších 30 % obdrželo částku 200-500,-Kč a zbylých necelých 20 % získalo vyšší odměnu v hodnotě tisíců korun českých.

Graf 16: Zhodnocení získané odměny za podaný ZN

### Shledáváte odměnu za podaný zlepšovací návrh adekvátní?



Zdroj: Vlastní zpracování

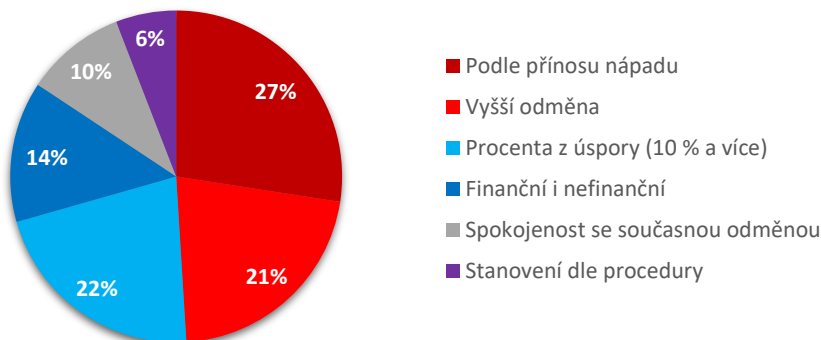
Graf 17 shrnuje, jaká odměna by dotazovaným přišla adekvátní. Pouhých 10 % je spokojeno s dosavadní odměnou. Obecně by zaměstnanci ocenili, kdyby získali vyšší finanční ohodnocení, avšak současně by souhlasili i s nefinanční odměnou. Z dotazovaných 49 % navrhuje, aby byla výše odměny stanovována podle skutečného přínosu nápadu, a to procenty z úspory – 10 % nebo více. Naopak



silně nesouhlasí s používáním koeficientů a shledávají demotivující, že není odměněn přínosný zlepšovací nápad, který podá zaměstnanec, jehož pracovní náplní je předmět zlepšovacího návrhu. Celkově apelují na spravedlivé a férové určování odměny na základě kvality a výše úspory nápadu a vydané procedury.

Graf 17: Adekvátní odměna

### Jaká odměna by Vám přišla odekvátní?



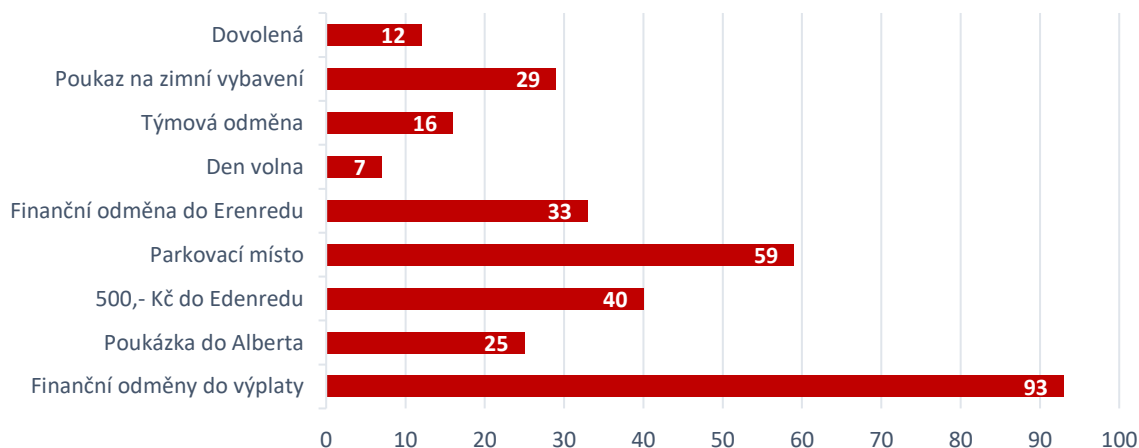
Zdroj: Vlastní zpracování

Ze všech dotazovaných cítí podporu od vedoucího 78 % účastníků šetření. Respondenti také odpovídají, že podpora od nařízených přichází proto, že dosažení jejich cílů vede k dosažení cílů nadřízených. Rychlé vyhodnocení ZN, v řádech maximálně čtyř týdnů, uvedlo 59 % odpovídajících. Naopak 41 % je velice nespokojeno, protože jejich ZN trvaly vyhodnotit i několik měsíců, popř. rok. Důvod zamítnutí ZN nebo vysvětlení, proč vyhodnocení trvalo tak dlouho, získalo 64 % respondentů.

Další otázka, jež shrnuje Graf 18, ověřovala komunikaci nadřízených ke svým podřízeným z pohledu informování o odměnách, které mohou zaměstnanci získat, viz kapitola 5.2.4.2 Soutěže a odměny za podané zlepšovací návrhy. Dovolená, den volna a poukaz na zimní oblečení byly výhry v loteriích. Avšak poukázka do Alberta je již více než rok zrušená. Dále zaměstnanci odpovídali, že by ocenili odměnu finanční, a to v řádech tisíců, dovolenou, den volna nad rámec nebo odměnu formou benefitů, týmových aktivit a předměty s firemním logem, např. cyklodres nebo jízdní kolo.

Graf 18: Možné odměny za podané zlepšovací návrhy

### Jakou odměnu můžete za podaný návrh získat?



Zdroj: Vlastní zpracování.

Výsledky měsíční statistiky a ZN nejsou komunikovány s 65 % odpovídajících zaměstnanců. Autorka zastává názor, že případný negativní postoj, který je patrný, vychází právě z nedostatečné komunikace, potažmo podpory a motivace. Z tohoto důvodu ví pouhých 32 % respondentů aktuální roční cíl v podávání ZN, který je stanoven na 2 ZN/osobu. Cíl nezná 39 % odpovídajících. Zbýlých 29 % odpovídalo např. 2 ZN na osobu měsíčně nebo 3-5 ZN na osobu ročně, včetně 5 %, které tvrdí, že cíl je stanoven nesmyslně.

## 6.2.2 Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů – rozhodovatelé

Dotazníkové šetření formou dotazníků pro rozhodovatele nápadů nashromáždilo data od 28 dotazovaných, z nichž 3 jsou ženy. Návratnost dotazníků činí 56 %. Pro tento druhý dotazník byla využita pouze elektronická forma získání odpovědí. Součástí těchto dotazníků jsou také odpovědi od TOP managementu Společnosti XY.

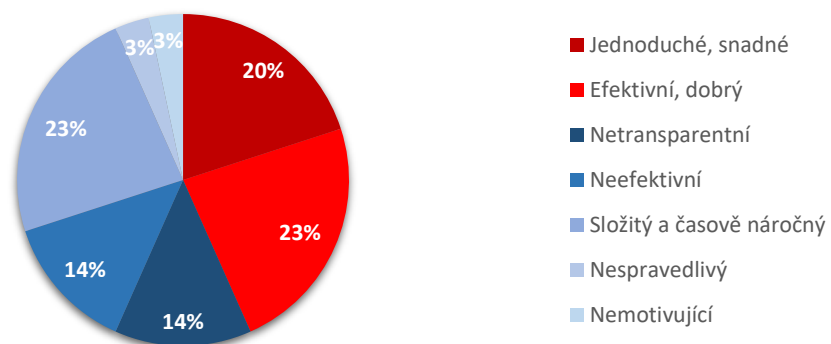
Většina dotazovaných jsou zaměstnanci na vedoucích pozicích nebo pozicích technicko-hospodářského pracovníka. Výjimku tvoří 4 dotazovaní, kteří vykonávají výrobní pozici, případně zajišťují podporu výroby. Ti zvolili možnosti z odpovědí Výroba nebo položku Jiná.

Vzhledem k dosaženému vzdělání, je mezi dotazovanými rozdělení následovné. Téměř polovinu, 46 %, tvoří zaměstnanci, kteří vystudovali vysokou školu. Druhou nejpočetnější skupinu tvoří zaměstnanci, kteří vystudovali střední školu s maturitou. Odborného vzdělání s maturitou dosáhlo 18 % respondentů a zbylá 4 % získala vzdělání základní.

Graf 19 sumarizuje hodnocení procesu jako takového. Negativně se k procesu staví 57 % respondentů a tvrdí, že je proces složitý a časově náročný, neefektivní, netransparentní, nespravedlivý a nemotivující. Druhá část respondentů, 43 %, zastává názor, že proces je jednoduchý a efektivní.

Graf 19: Hodnocení procesu podávání zlepšovacích návrhů

### Jak hodnotíte proces podávání zlepšovacích návrhů?



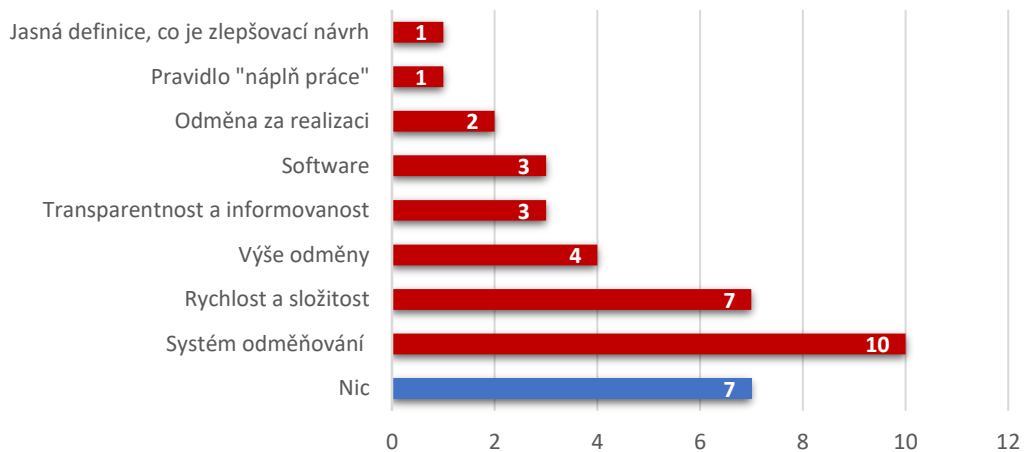
Zdroj: Vlastní zpracování

Na tuto otázku navazuje Graf 20, z něhož vychází, že 82 % respondentů by něco na procesu změnila. Graf shrnuje, s čím jsou zaměstnanci nespokojeni. Nejvyšší nespokojenost pramení s odměňovacím

systémem, přičemž je zde i zmíněná výše odměny nebo absence odměny za implementaci. Realizátor může být jiná osoba než zadavatel nápadu a v případě složité realizace by bylo vhodné tuto činnost ohodnotit. Procesu je také vytýkána jeho zdlouhavost, složitost a nepřehlednost. Dalším problémovým místem je transparentnost procesu a informovanost zaměstnanců. Zaměstnanci také narážejí na otázku jasné definice ZN a na používané koeficienty, které snižují výši odměny v případě, že předmět nápadu je součástí pracovní náplně zaměstnanců.

Graf 20: Navrhované změny procesu

### Co byste na procesu podávání zlepšovacích návrhů změnili?



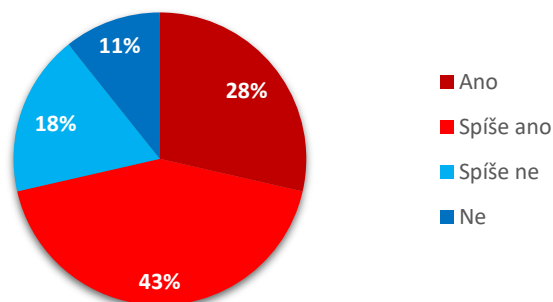
Zdroj: Vlastní zpracování

Další otázka cílí na to, zda byli zaměstnanci proškoleni ve vyhodnocování ZN. Odpověď „Ne“ vyslovalo 64 % respondentů. Během vstupního školení je nastíněno, že tu tento proces je, že by zaměstnanci měli podávat ZN, a zběžně ukázáno, jak se ZN podávají. Avšak průběh vyhodnocení už nastíněn není. Zaměstnanci si tedy mohou postup nastudovat dle vydané procedury nebo mohou požádat o pomoc koordinátora procesu. I přes absenci zaškolení na postup vyhodnocování ZN, odpovědělo 82 % respondentů na otázku, zda vědí, jak se ZN vyhodnocují, kladně.

Co se týká podpůrného softwaru, odpovědi shrnuje Graf 21, z něhož je patrné, že většina uživatelů, 71 %, ho shledává přehledný. Zbýlých 29 % respondentů zastává opačný názor.

Graf 21: Podpůrný software procesu podávání zlepšovacích návrhů

### Orientujete se v podpůrném softwaru pro vyhodnocování zlepšovacích návrhů?

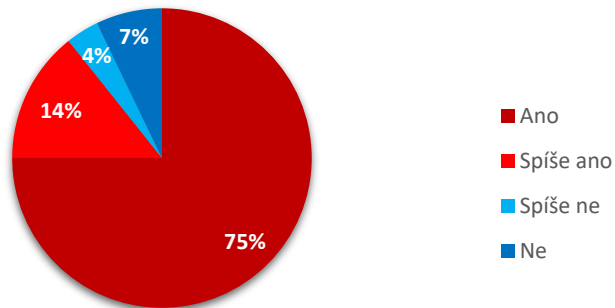


Zdroj: Vlastní zpracování

Dvě nejproblematictější fáze procesu podávání zlepšovacích návrh, a to fáze Vstupní kontroly a Posouzení shrnují Graf 22 a Graf 23. V první případě, zda rozhodovatelé vědí, jak přijmout zlepšovací nápad, odpovídá kladně 89 % respondentů (viz Graf 22). Ve druhém případě odpovídá 75 % respondentů, že vědí, jak posoudit ZN (viz Graf 23).

Graf 22: Fáze přijetí ZN – Vstupní kontrola

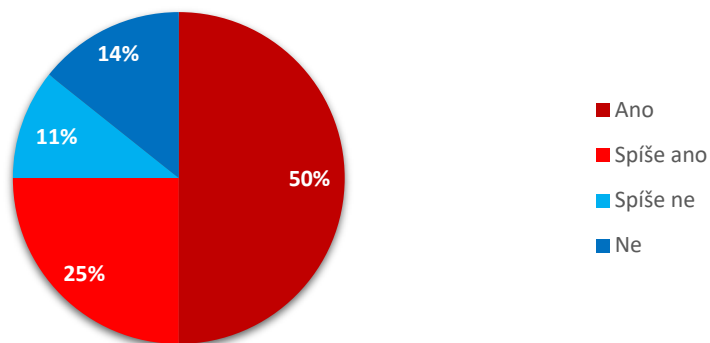
### Víte, jak přijmout zlepšovací návrh?



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 23: Fáze stanovení úspory a určení odměny – Posouzení

### Víte, jak posoudit zlepšovací návrh?



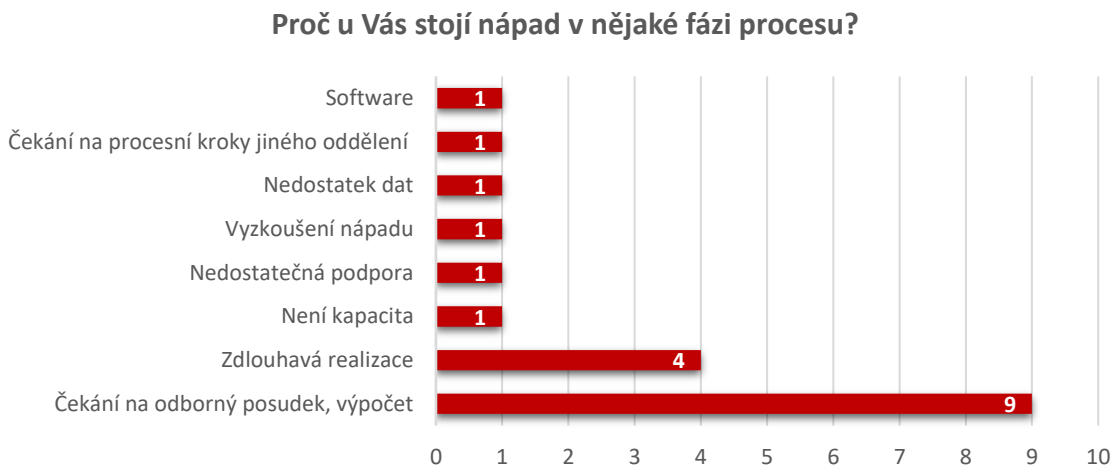
Zdroj: Vlastní zpracování

Jasnost procesu v těchto fázích podporuje také další otázka, která zjišťuje, zda dotazovaní vědí, jak se stanovuje odměna pro zadavatele. Dotazníky shromáždily 71 % kladných odpovědí. Potvrzení znalosti procesu poskytuje i otázka směřovaná na vyhodnocovací komisi, která rozhoduje v případě výše odměny 6 000,- Kč a výše. Zde bylo získání 75 % pozitivních odpovědí. V případě, kdy je zlepšovací nápad zamítnut, tvrdí 79 % odpovídajících, že o tom informují své podřízené.

Zdlouhavost procesu uvádí 71 % dotazovaných zaměstnanců. Jeden z respondentů udává, že nevypočitatelné ZN trvá vyhodnotit asi 3 dny, malé vypočitatelné asi 2 týdny. Důvody zdlouhavosti procesu shrnuje Graf 24. Nejčastěji to je z důvodu čekání na obdržení odborného posudku nebo výpo-

čtu, popř. na realizaci. Dalšími důvody jsou nedostatečná podpora při vyhodnocování nebo nedostatečná kapacita vyhodnocovatelů, nedostatek potřebných dat, čekání na další procesní kroky jiných oddělení nebo neznalost práce se softwarem.

Graf 24: Důvody zdlouhavosti procesu

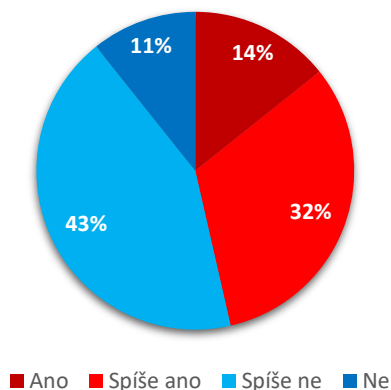


Zdroj: Vlastní zpracování

Následující Graf 25 vyobrazuje, jak dotazovaní hodnotí adekvátnost udělovaných odměn. Z grafu je patrné, že většina, 54 %, hodnotí udělanou odměnu jako neadekvátní. Zaměstnanci necítí motivovaní v podávání ZN.

Graf 25: Adekvátnost odměny za ZN

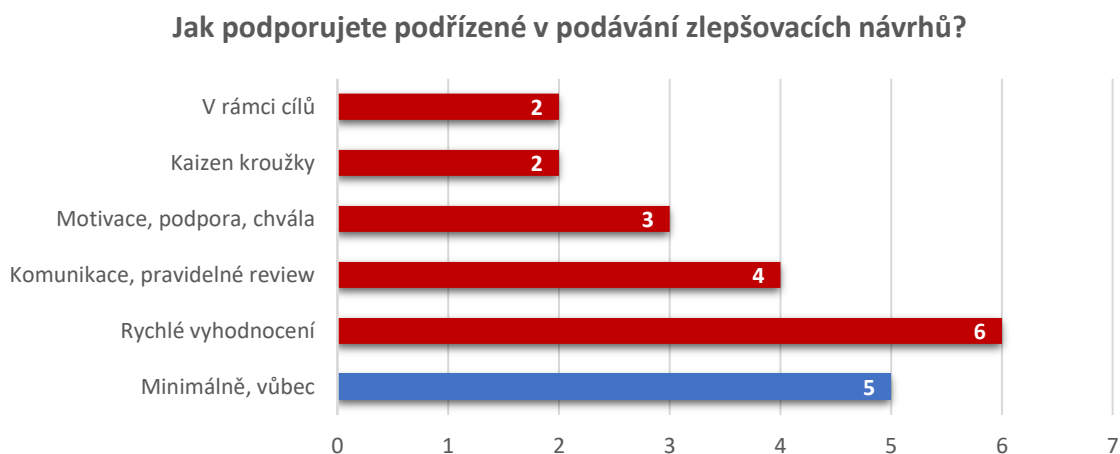
**Vnímáte ohodnocení zlepšovacích návrhů adekvátní?**



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 26 sumarizuje, jak vedoucí podporují své podřízené v podávání ZN. Na první pohled je patrné, že 23 % dotazovaných zaměstnanců své podřízené podporuje minimálně nebo vůbec. Zbýlých 77 % podporuje své týmu formou rychlého vyhodnocení nápadu, pravidelnou komunikací, motivací nebo formou kaizen kroužků. Někteří respondenti odpověděli, že podporují své podřízené v rámci cílů, protože splnění cílů jejich podřízenými, napomáhá splnění jejich vlastních cílů. Podpora vycházející z plnění cílů není vždy pro zaměstnance motivující.

Graf 26: Podpora pořízených v podávání ZN



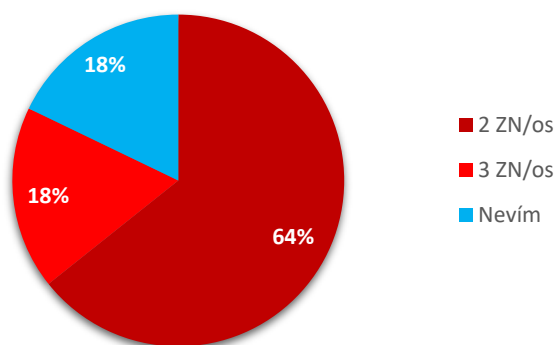
Zdroj: Vlastní zpracování

Následující dvě otázky se věnují měsíční statistice. První z nich zjišťuje, zda respondenti pravidelně sledují měsíční statistiku, přičemž 82 % z nich odpovědělo, že „Ano“. Na tuto otázku navazuje druhá, která ověřuje, zda dotazovaní statistice rozumí. Zde byla odpověď ve všech případech kladná.

Zbylé otázky se věnují problematice cílů. Je zjišťováno, zda dotazovaní zaměstnanci mají počet podaných ZN v cílech, přičemž odpověď byla u 57 % dotazovaných záporná. V následující otázce vyjadřují respondenti v 68 % nesouhlas s zařazením podávání počtu zlepšovacích nápadů do osobních cílů. Poslední otázka dotazníkového šetření určeného pro rozhodovatele ověřuje jejich znalosti aktuálního cíle pro rok 2020. Z Grafu 27 vychází, že 64 % respondentů odpovědělo správně. 18 % respondentů, kteří odpověděli 3 ZN za osobu za rok, se také nemýlí. Jedná se o cíl v případě naplnění 200 %. Zbylých 18 % nezná cíl pro podávání zlepšovacích návrhů pro rok 2020.

Graf 27: Znalost ročního cílů pro rok 2020

### Jaký je roční cíl pro podávání zlepšovacích návrhů?



Zdroj: Vlastní zpracování

## 6.3 Zhodnocení dotazníkového šetření

Výsledkem dotazníkového šetření přineslo pozitivní i negativní poznatky. K pozitivním poznatkům patří jasnost a pochopení pravidelné měsíční statistiky. Dalším pozitivem je, že výrobní pracovníci cítí podporu od svých vedoucích při podávání zlepšovacích návrhů. Podpora je vyjadřována především tlakem na rychlost vyhodnocení návrhů a na náležité ohodnocení. Posledním pozitivním zjištěním je, že respondenti odpověděli, že znají postup přijetí a posouzení ZN. Toto zjištění je však pro autorku překvapivé, protože na základě zkušenosti s procesem a podpůrným softwarem se setkává spíše s nejasnostmi a s žádostí o pomoc ze strany zaměstnanců. Je možné, že znalost zaměstnanců je teoretická nebo respondenti, kteří kladně odpověděli, pracují s podpůrným softwarem a vyhodnocují ZN častěji.

Dotazníkové šetření odhalilo také negativní zjištění, která se týkají čtyřech oblastí:

- System odměňování – největší úskalí procesu je jeho systém odměňování. Mnoho zaměstnanců není spokojeno s výší odměny, s postupem stanovení odměny a s přístupem k návrhům od zaměstnanců, kteří mají předmět návrhu v popisu pracovní náplně. Odměna v řádech sta korun, která představuje nejčastější udělenou odměnu, shledávají zaměstnanci neadekvátní. Navrhují, aby odměna odpovídala přínosu a kvalitě návrhů, přičemž by její výše bylo stanovována prostřednictvím procentuální částky z úspory.
- Proces – velká část respondentů hodnotí proces podávání zlepšovacích návrhů jako neefektivní, zdouhavý, neprůhledný, nespravedlivý a nemotivující. Zaměstnanci nejsou spokojeni, jak proces probíhá, s průtahy v úzkých fázích procesu, s nedostatečnou komunikací o jeho průběhu a s jeho výsledky.
- Negativní postoj – výsledkem šetření bylo také odhalení negativního postoje a demotivace zaměstnanců. Negativismus vyjadřují ve spojení s celkovým smýšlením kaizen a podáváním zlepšovacích nápadů, ale také s celým procesem, který shledávají demotivující. Jistá část negativity vychází především z nespokojenosti s obdrženou odměnou nebo netransparentním a nedostatečně komunikovaným postupem a rozhodnutím vyhodnocovací komise.
- Nedostatečná komunikace – nedostatečná komunikace a informovanost zaměstnanců vychází především z jejich nevědomosti a neznalosti používaných firemních pojmů, kdy část respondentů nesprávně definovala pojem „CIM“. Dále se neznalost týká cílových hodnot definovaných KPI. Autorka se domnívá, že toto je informace, která postupuje od shora dolů, a tudíž určitý článek v hierarchii dostatečně nekomunikuje informace.

Tyto nedostatky a další zjištění z předchozích analýz budou podrobněji představeny v následující kapitole.

Zhodnocení a vlastní doporučení ke zlepšení

Obsahem kapitoly 7 bude shrnutí a zhodnocení zjištěných poznatků z analytické části diplomové práce. Tyto poznatky budou porovnány s teorií, která je nastíněna v teoretické části práce. Následně budou ve druhé subkapitole v reakci na zhodnocení navržena doporučení autorky ke zlepšení aktuální situace. Navržená doporučení budou konzultována s konzultantem diplomové práce z vybraného ekonomického subjektu a s koordinátorem procesu zlepšovacích návrhů.

## 6.4 Zhodnocení

V rámci zhodnocení podnikové kultury, statistické analýzy a vyhodnocení dotazníkového šetření bylo definováno sedm oblastí, ve kterých je identifikováno několik kritických míst a nedostatků, které budou v následujících odstavcích detailně popsány.

### 1. Systém odměňování

Zaměstnanci nejsou spokojeni se systémem odměňování. Nespokojenost pramení z řady důvodů, mezi nimiž jsou nejpalčivější:

- Výše odměny – přes 50 % odpovídajících zaměstnanců zhodnotilo odměny, které získávají, jako neadekvátní. Odměna ve výši 100 Kč obdrželo 50 % respondentů, po zdanění to pro ně znamená přírůstek 70-80 Kč ve výplatě. V tomto případě tvrdí, že úsilí, které se s podáním ZN pojí, se jim nevyplatí.
- Demotivace zaměstnanců, kteří mají zlepšování v popisu své práce – mnoho zaměstnanců je demotivováno z důvodu častého zamítnutí nebo obdržení nízké odměny za kvalitní ZN, který firmě přinesl vysokou úsporu, a to proto, že ZN byl v rámci jejich pracovní náplně. S tímto souvisí také negativní přístup k využívání koeficientu úrovně realizace a koeficientu pracovního zařazení.
- Odměna za realizaci – zaměstnanci uvedli, že jsou také nespokojeni v případě, že realizují ZN jiných zadavatelů. Za tuto činnost, která jim je přidělena navíc a na které by se aspoň částečně měli podílet zadavatelé nápadu, by ocenili finanční ohodnocení.
- Spravedlivá a adekvátní odměna – Spravedlivost a adekvátnost odměny se pojí s výší odměny. Některé nápady považují zaměstnanci za přínosnější, a proto by očekávali ohodnocení vyšší částkou. S tímto bodem také souvisí komunikace o provedeném rozhodnutí o ZN. Zmínit je možné také negativní vnímání rozhodování vyhodnocovací komise a koordinátorů.

### 2. Proces

Mnoho nedostatků bylo odhaleno v rámci celého procesu a jeho fází. Nejprve bude popsáno, jak zaměstnanci proces vnímají a důvody tohoto vnímání. Dále budou detailně popsány problémy, ke kterým dochází v jednotlivých fázích. Kvůli těmto nedostatkům a problémům je proces popisován jako zdlouhavý, časově náročný a neefektivní.

- Netransparentnost – netransparentnost je zdůvodňována představou o nejasně definovaných procesem rozhodování vyhodnocovací komise a činnostmi koordinátorů procesu.



- Zpožděné zlepšovací návrhy – v procesu jsou sledovány čtyři fáze, ve kterých dochází ke zpoždění. První fází je fáze **vstupní kontroly**, ve které je průměrně 337 zpožděných ZN. Jejich zpoždění se pohybuje kolem tří měsíců. Následuje fáze **posouzení**, která je ovlivňována dalšími vlivy, které mohou dále zpoždění zvyšovat, například nedostatečná kompetence rozhodovatele, nedostatek informací pro posouzení, čekání na odborný posudek nebo ověření výpočtu. V této fázi bývá průměrně 138 zpožděných ZN, které zde stojí 5-6 měsíců. Fáze získání **odborného posudku** čítá většinou 44 zpožděných návrhů, které na své vyřešení mohou čekat 4-5 měsíců. Poslední fází je **realizace**, která kumuluje průměrně 132 nápadů, které zde stojí 5-6 měsíců. Realizace je mnohdy problematická kvůli nedostatečné podpoře dalších oddělení např. z důvodu jejich omezené kapacity.

### 3. Komunikace, informovanost

Dotazníkové šetření odhalilo, že ve společnosti nedochází k dostatečné komunikaci mezi zaměstnanci a jejich potřebného informování.

- Neznalost cílů a KPI – z výsledků šetření je patrné, že část zaměstnanců není dostatečně seznámena z ročními cíli a definovanými KPI. Dotazník pro zadavatele ZN prokázal, že 39 % odpovídajících nezná roční cíl analyzovaného procesu a dalších 29 % odpovědělo chybně. Z toho vyplývá, že vedoucí dostatečně nekomunikují s pracovníky výroby a technicko-hospodářskými pracovníky. Na dotazníky pro rozhodovatele odpovídalo 50 % vedoucích pracovníků a 36 % technicko-hospodářských pracovníků a z nich 18 % nezná roční cíl procesu.
- Aktuální informace – zaměstnanci nejsou dostatečně seznamováni se změnami v procesu a aktuálními informace. Důvodem může být nedostatečná komunikace mezi zaměstnanci, která by v tomto případě měla směřovat shoda dolů, a od lean oddělení a koordinátorů procesu. Nutné je však podotknout, že revize procedury musí projít procesem schvalování, kterého jsou součástí všichni first-line manažeři, tudíž oni jsou se změnami seznámeni. Zaměstnanci odpovídající na dotazník pro zadavatele ZN odpovídali, že s nimi není dostatečně diskutována měsíční statistika a zlepšovací návrhy. Prostor pro tuto diskuzi by měl být v průběhu Kaizen kroužků
- Neznalost pojmů – z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 44 % zaměstnanců přesně neví, co označuje pojem „CIM“. Toto je výsledek dotazníkového šetření do zadavatelé ZN, z nichž 45 % působí na výrobní pozici a 37 % na pozici technicko-hospodářského pracovníka. Z toho vyplývá, že význam tohoto pojmu není dostatečně komunikován příslušnými nadřízenými.

### 4. Software

Řada zaměstnanců hodnotila podpůrný software pro evidenci a vyhodnocování ZN jako uživatelsky nepřívětivý a časově náročný. Tvrdí to necelých 30 % dotazovaných. V případě nedostatků podpůrného softwaru však narážíme na problém, kdy je poskytovatelem softwaru korporát. Celková správa a případná změna tudíž spočívá na něm.

- Absence kroku zpět – při práci v softwaru se často naráží na situaci, kdy dojde ke špatnému posouzení ZN, tzn. že je např. špatně stanoveno, zda se jedná o nevypočitatelný návrh, avšak akce nelze změnit. Ke změně dojde až v případě, když je podána námitka, která musí být přijata a vyřešena koordinátorem procesu. Toto je situace, kdy opět může dojít ke zpoždění nápadu.

- Znalost SW x zkušenost autorky – dotazovaní uváděli, že znají postup vyhodnocení. Zkušenost autorky je však taková, že mnoho zaměstnanců v těchto fázích procesu tápe a žádá o pomoc koordinátory procesu.
- Nedostatečná kompetence rozhodovatele pro vyhodnocení ZN – v rámci softwaru dochází k problému, kdy rozhodovatelé nejsou schopni přijmout či posoudit nápad, protože k tomu nemají dostatečné znalosti nebo kompetence. Tyto ZN nejsou řešeny nebo jsou přeposílány na další rozhodovatele a dochází tak k dalšímu zpoždění.

## 5. Podniková kultura

Správně nastavená podniková kultura je základem pro kaizen a neustálé zlepšování, jehož součástí je proces podávání zlepšovacích nápadů. Z analýzy však byly zjištěny nedostatky, které proces nepodporují a smysl celé filozofie kaizen snižují nebo dokonce omezují.

- Negativní postoj – mnozí zaměstnanci zastávají naprosto negativní postoj k filozofii kaizen a podávání ZN. Tento postoj je důsledkem negativní zkušenosti, kterou získali v průběhu pracovního poměru u ekonomického subjektu. Souvisí to například s neadekvátní odměnou, se zamítnutím nápadu, s tlakem na kvantitu nápadů a popíráním jejich kvality či tlaku manažerů pouze na plnění cílů. Může však pramenit také z nepochopení kaizen. K negativnímu postoji může přispívat chování a jednání manažerů. Zaměstnanci nemusejí být spokojeni s rozhodnutím a jeho komunikací k nim samotným, což může mít vliv na jejich postoj k analyzované problematice.
- Motivace, podpora a ocenění práce – mnoho zaměstnanců se cítí demotivovaní a nedocenení. Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že výrobní pracovníci podporu vedoucího cítí. Někteří zaměstnanci uvedli, že jejich vedoucí vyvíjejí tlak na získání vyšší odměny a na rychlé vyhodnocení návrhu. Naopak odpovědi z dotazníků určených pro rozhodovatele vyjadřují opak. Dotazovaní uvádějí, že 23 % z nich své podřízení podporuje minimálně nebo vůbec. Zaměstnanci také vyjadřují, že se cítí nedocenení za svou práci a aktivity navíc.
- Hodnoty – z každoročního průzkumu spokojenosti vyšlo najevo, že deklarované hodnoty společnosti nejsou mezi pracovníky uznávány. Zaměstnanci k nim vyjadřují jistou nedůvěru. Nastává nesoulad toho, co Společnost XY deklaruje, s tím, jaká je praxe a realita. Příkladem je možné uvést, že jednou z hodnot je svoboda k činům, která by se měla vyznačovat otevřeným přístupem ke změnám a novým myšlenkám. Avšak většina zaměstnanců vidí změnu jako něco, co narušuje jejich zaběhnutý řád a přináší tlak na vyšší výkon.
- Manažer jde příkladem – ve správně nastavené kultuře, o to důležitěji v kaizen kultuře, udává skutečný manažer příklad ostatním zaměstnancům. Ve Společnosti XY však mají manažeři prostor pro zlepšení. Zaměstnanci si mnohdy ani neuvědomují, jak moc návyků přebírají od svou vedoucích a nadřízených.
- Kaizen kroužky – ve společnosti byly nastaveny kaizen kroužky, které však byly narušeny příchodem koronavirové pandemie. Nyní je potřeba nastartovat jejich obnovení. Avšak forma kaizen kroužků nebyla jednotná. Vedly se z nich různé zápisy, byly součástí různých jiných pravidelných meetingů, v důsledky toho měly také odlišný průběh. Předpokládaným důvodem je nepochopení jejich smyslu a nejasná distribuce myšlenky, kterou v sobě nesou.

## 6. Vyvození odpovídajících akcí z týdenní statistiky

Na týdenní bázi se provádí statistika zpožděných ZN, která udržuje stálý trend. Při detailnější analýze této statistiky bylo zjištěno, že statistika shromažďuje údaje o ZN, které jsou v evidenci od jednoho roku do tří let a nejsou řešeny. Dále bylo zjištěno, že se zpožděnými nápady mají pracovat zaměstnanci, kteří již nejsou ve Společnosti XY zaměstnáni. Z toho vyplývá, že tato oblast procesu je sice sledována, ale již se z ní nevyvozuji adekvátní a odpovídající akce, které by přispěly k vyřešení zpožděných nápadů a zkrácení doby zpoždění, a tím celkově aby vedly ke zrychlení procesu.

## 7. Zlepšovací nápady

Se zlepšovacími nápady také souvisí jisté nedostatky.

- Jasná definice – zaměstnanci vnímají jako nedostatek, že není jasně definováno, co je ZN nápad.
- Kvantita předbíhá kvalitu – zaměstnanci mají dojem, že podáváním co největšího počtu ZN se stírá hlavní smysl kaizenu. Velké množství návrhů může znamenat, že se podávají hlouposti. Z důvodu nízké odměny mohou zaměstnanci také přemýšlet tak, že podají co nejvíce nápadů, aby získali do výplaty co nejvyšší částku nasbíranou z velkého počtu malých nevyčíslených ZN.
- Návrh neobsahuje řešení – zadavatelé nápadů často uvádějí do popisu návrhů problém, který našli, ale nenavrhují, jak daný problém vyřešit.
- Neúčast zadavatele ZN na realizaci – mnoho návrhů je realizována jinou osobou, než která daný nápad navrhla. Zadavatel podá zlepšovací nápad, ale již se nepodílí na jeho implementaci.

## 6.5 Návrhy na zlepšení

Na nalezené nedostatky bude navazovat tato subkapitola. Obsahem budou návrhy na zlepšení a doporučení autorky, která by měla zlepšit současnou situaci, zefektivnit proces a pomoci změnit smýšlení a negativní postoje zaměstnanců.

### 1. Školení na zlepšovací nápady a jejich vyhodnocování v podpůrném softwaru

Autorka navrhuje vytvořit školení, které bude eliminovat zjištěné nedostatky, které se týkají neznalosti základní pojmů, cílů a KPI procesu a práce s podpůrným systémem. Jednalo by se o interní školení koordinátora procesu, které bude trvat hodinu a půl. Náklady na vytvoření tohoto školení představují 20 hodin práce zaměstnance vynásobené jeho hodinovou mzdou.

Obsahem školení by mělo být:

- Úvod do kaizenu – vysvětlení principů a přínosů. Hlavní podstatou tohoto úvodu by byla změna smýšlení zaměstnanců a jejich přístupu, která by byla jedním z impulzů změny podnikové kultury. Správné nastavení kaizenu a kaizen smýšlení vede k tvorbě oddaných zaměstnanců, které společnost postrádá a kteří vidí smysl v podávání zlepšovacích návrhů bez nároku na odměnu.
- Pojmy a principy z procedury – vyjasnění základní pojmů a objasnění základních principů. Smyslem této části je učinit proces průhlednější a jasnější zaměstnancům, kteří ho považují za netransparentní. Nejpodstatnějším pojmem, se kterým je potřeba seznámit všechny zaměstnance je ZN neboli „CIM“. Je nutné docílit toho, aby si všichni zaměstnanci po tímto

pojmem představili totéž. Neustálé zlepšování vyžadují všechny procesy, ať se jedná o výrobní, podpůrné nebo o kancelářské. Podstatné je, že nápad má jednoduché řešení a téměř minimální náklady. Následně budou vysvětleny pojmy jako jsou lean projekty a Six Sigma projekty nebo vyhodnocovací komise. Následovalo by vysvětlení stanovení úspory a určení odměny. S tímto se pojí rozdělení ZN, které by bylo také nastíněno.

- Vysvětlení, jak proces probíhá a co obnáší – jasná deskripce procesu a jeho náležitostí. To znamená, že by posluchači byli seznámeni s tím, jak se návrhy podávají a jak probíhá jejich přijetí a vyhodnocení. Zde by bylo definováno, jaké náležitosti jsou potřeba – podklady k výpočtu, prezentace zlepšení, odborný posudek, popř. výpočet a kdo je zpracovává. Následovalo by vysvětlení fáze realizace. Dále by byly popsány náležitosti a postup vyhodnocení na vyhodnocovací komisi a konečné uzavření ZN a jeho vyplacení.
- Postup vyhodnocení ZN v podpůrném softwaru – orientace a postup vyhodnocení ZN v podpůrném softwaru. Postupně by byly představeny všechny kroky a jejich náležitosti.
- Statistiky a odměny – Závěrečná část školení by obsahovala informace o sledované měsíční a týdenní statistice. Součástí by bylo představení soutěží a odměn, které jsou vyhodnocovány společně s měsíční statistikou.

## 2. Kaizen kroužky

Autorka práce navrhuje, aby byla navržena jasná struktura kaizen kroužků, které by měly podporovat podávání ZN, neustálé zlepšování výrobních a kancelářských oblastí a rozvoj aktivních a zainteresovaných pracovníků. Cílem je tedy zajistit jejich sjednocení a jasné pochopení, které má vést ve výše popsanému přínosu. Náklady na restart kroužků představují hodinovou mzdu koordinátorů, respektive kaizen koučů, kteří budou školit průběh, a vedení kroužků vedoucími, respektive kaizen supporty.

**Pro koho je určen?** Kaizen kroužek je určen pro vybranou skupinu pracovníků, které jmenuje jejich vedoucí. Vybrání jsou aktivní pracovníci, kteří se zajímají o své pracoviště. Participace je dobrovolná, a tudíž jsou určeny pro pracovníky, kteří se sami na těchto sezeních chtějí podílet. Účast je prestižní záležitost a odměna pro účastníky.

**Jak probíhá a co je předmětem?** Vybrání pracovníci se setkají s vedoucím a probírají, co je v pracovní oblasti za problémy a abnormality, které znepríjemňují provádění činností, pracovní podmínky či prostředí. Navržené nápady se okamžitě zapisují do podpůrného systému, přijímají a vyhodnocují. Podavateli nápadu je okamžitě určena odměna. Realizace se určí do následujícího termínu sezení. Poté je nápad uzavřen a odměněn. Kaizen kroužek je řízen kaizen supportem, který je metodicky koučován kaizen koučem.

**Jak často probíhá?** Kaizen kroužky probíhají každý týden s danou směnou. Ve Společnosti XY se pracuje na 3 nebo 4 směny, tudíž se směny během 3 až 4 týdnů protočí. V případě kanceláří probíhají na měsíční bázi.

**Kde probíhá?** Kaizen kroužky probíhají v dané výrobní oblasti nebo kanceláři. Schůzka může být vedena na místě, kde probíhá každodenní gemba nebo lépe v Kaizen koutku, který bude popsán jako další doporučení.

**Co je výstupem?** Výstupem kaizen kroužku je zápis, který bude standardizovaný a vedený v již využívaném softwaru Společnosti XY. V tomto softwaru je možné nastavit pravidelnost meetingu a součástí výstupu mohou být i definované úkoly s deadlinou splnění. Zápis bude obsahovat, kdo se

kroužku účastnil, co se probíralo, jaké byly navrženy ZN a jaká za ně byla určena odměna. Dále bude zápis obsahovat úkoly spojené s realizací nápadů s termínem splnění do dalšího meetingu.

### 3. Informativní akce v rámci Lean dnů

V důsledku nedostatečné informovanosti zaměstnanců autorka navrhuje zvýšit jejich informovanost zábavnou formu v rámci Lean dnů. Ve Společnosti XY je zvykem, že některá oddělení pořádají dny, během nichž představují, co je jejich náplní práce a zajímavou a zábavnou formu to předávají spolupracovníkům. Autorka navrhuje vytvořit jedno stanoviště zaměřené na proces podávající zlepšovací návrhy během dnů pořádaných lean oddělení. Lean dny se plánují na začátek podzimu, tudíž by se jednalo o první seznámení s novinkami, které by analýza procesu podávání ZN přinesla. Náklady se skládají z přípravného času interního zaměstnance násobeného jeho hodinovou mzdou a odměn v případě her či aktivity zaměstnanců Společnosti XY na daném stanovišti.

Na tomto stanovišti by bylo prezentováno:

- Poznatky z DP – jednoduchou a zábavnou prezentací by byly prezentovány hlavní nedostatky, které byly odhaleny. Patří k nim nedostatečná podpora od vedoucí pracovníků, neznalost cílů a KPI a zdlouhavost procesu.
- Co je kaizen a zlepšovací návrh – vysvětlení, co je kaizen, jaká je jeho filozofie a hlavní přínosy. Především by bylo zdůrazněno, že pracovníci zlepšují pro sebe, nejen pro firmu. Následovalo by vysvětlení pojmu „CIM“.
- Odměny – prezentace odměn, které je možné vyhrát při podávání ZN. Prezentovány by byly i nově navržené odměny, které by byly schváleny managementem společnosti, a plánované soutěže pro následující měsíce a rok. Navrhovaným odměnám a soutěžím se věnuje další doporučení.
- Jasně rozlišení ZN a projektů – pro změnu postoje zaměstnanců je důležité také důrazně odlišit, co je ZN a kdy se jedná již o projekt. Jednoduše lze říci, že ZN je takový nápad, který přináší rychlé a jednoduché řešení s minimálními náklady. Projekt se týká problémů, u nichž je potřeba řešení nalézt. Proto se využívá strukturovaného řešení problému, pracuje se na něm dlouhodobě a vyžaduje úsilí více zaměstnanců.

### 4. Naprogramování nového podpůrného softwaru

Autorka navrhuje naprogramovat vlastní software, který by více vyhovoval potřebám společnosti a byl více uživatelsky přívětivý. V důsledku budoucího odtržení Společnosti XY od korporátu se možná nebude moci využívat dosud používaný podpůrný software. Náklady na tvorbu nového softwaru představují 20 hodin práce koordinátora procesu na vytvoření detailního průchodu procesem násobené jeho hodinovou mzdou a 150 hodin práce interního programátora vynásobených jeho hodinovou mzdou.

Software by v sobě obsahoval následující:

- Formulář – jednoduchý formulář pro podání ZN, který by obsahoval popis problému, návrh řešení a podklady, jež by sloužily k určení odměny.
- Přijetí a vyhodnocení – přijetí a vyhodnocení ZN a možný krok zpět v případě chybného určení, popř. ohodnocení nápadu. Krok zpět by musel být schválen koordinátorem procesu.

- Přidání účastníků – Možnost přidávat účastníky, kteří se podílejí na posunu zlepšovacího návrhu k jeho realizaci a uzavření, včetně možnosti přidání osoby, která ověřuje přijatelnost nápadu, poskytuje odborný posudek a provádí výpočet úspory.
- Historie – celkovou historii procesu, kterou by nebylo možné přepsat.
- Informovanost – software by také informoval emailem či jiným upozorněním zadavatele na jakoukoliv aktivitu, která byla provedena s nápadem, a další osoby, kterým byl přidělen nějaký úkol ve spojitosti s nápadem.
- Statistika – software by také každý týden a každý měsíc prováděl statistiky, které jsou nyní zpracovány manuálně. Statistiky by intuitivně vyhodnocoval a posílal opět upozornění osobám, u nichž nápad stojí. Součástí statistiky by bylo také umožněno sledování výkonnosti jednotlivých týmu a uživatelů v podávání ZN.
- Oblasti – jasné určení oblasti, které se ZN týká, by umožnilo sledovat, v jaké oblasti se nápady podávají nejvíce. Umožnilo by to lepší sledování, na které oblasti je třeba se zaměřit. Vedlo by to také k zjednodušení filtrování nápadů při kampaních se zaměřením na určitou problematiku.
- Rozdělení odměn – software by měl funkci, kde by bylo možné přesně rozdělit odměny jednotlivým participantům nápadu, včetně odměny realizátorům nápadu.

## 5. Posílení kaizen kultury

Autorka se domnívá, že je potřeba posílit kaizen kulturu Společnosti XY a správně nasměrovat postoj zaměstnanců. Je třeba vytvořit takovou kulturu, ve které zaměstnanci mají zájem o své procesy a prostředí a nepotřebují neustálé pobídky k tomu, aby si své prostředí chtěli zlepšit a činit příjemnějším a pohodlnějším.

- Pochopení smyslu – je nezbytné, aby zaměstnanci pochopili, že neustálé zlepšování a zlepšovací, popř. inovativní nápady se nepodávají pouze proto, aby společnosti ušetřily náklady a vedly ke zvýšení zisku, ale že je prospěšné také pro ně samotné.
- Dobrovolnost – velice důležité je vytvořit v zaměstnancích představu, že podávání je dobrovolné, a nevytvářet v nich pocit, že je na podávání ZN vyvíjen silný tlak. Proto autorka zastává názor, že by se cíl v počtu podávání ZN neměl zvyšovat. Prozatím by měl být kladen vyšší důraz na motivaci zaměstnanců formou soutěží a odměn nebo tvorbou kaizen workshopů, kde jim bude ukázán hlubší smysl neustálého zlepšování.
- Manažer jako příklad – manažeři si někdy ani neuvědomují, jaký mají vliv na své zaměstnance. Proto je zde stále prostor pro zlepšování svých manažerských dovedností a schopností leadera. Autorka proto navrhuje, aby byl pro každý rok vytvořen vzdělávací plán pro first-line a second-line manažery, který bude rozvíjet jejich schopnosti manažera a leadera. Náklady na toto školení jsou vyčísleny na 100 000 Kč na manažera.
- Všichni, každý den a všude – kaizen je neustálé zlepšování po malých krocích, kterého se účastní všichni a které může být aplikováno všude. Toto by měli přijmout za své všichni zaměstnanci Společnosti XY.
- ZN a projekty – velice důležité je jasně definovat, co je zlepšovací návrh a kdy se jedná již o projekt. Toto vše je ve Společnosti XY definované, ale není to dostatečně komunikována. Autorka proto doporučuje, aby tyto termíny byly více komunikovány, a to především na správná místa, tedy k zaměstnancům, kteří jsou demotivováni z toho, že odměna za jejich

ZN nebyla adekvátní úspoře. Z tohoto důvodu jsou ve Společnosti XY využívány Lean projekty, popř. Six Sigma projekty, které mají jasnou strukturu a náležitosti, které musejí být splněny. Pracovníci Lean oddělení poskytují podporu a koučink v rámci těchto projektů.

## 6. Kaizen organizační struktura

Kaizen kulturu by také měla podporovat relevantní kaizen organizační struktura. Tato struktura by měla být přizpůsobena individuálním podmínkám a prostředí společnosti. V rámci organizační struktury společnosti by měli být definováni zaměstnanci, kteří se budou naplno věnovat kaizen aktivitám a šíření myšlenky a smyslu filozofie kaizen. Náklady na toto doporučení jsou ve výši platu nové pracovní pozice lean manažera.

- Kaizen support – kaizen support poskytuje motivaci a podporu pro provádění kaizen aktivit. Ve společnosti XY by se jednalo o second-line manažery, vedoucí výroby, supporty výroby, kteří vedou kaizen kroužky. Směřují zaměstnance, kde by měli hledat zlepšení (část procesu, pracovní podmínky atd.). Jsou koučováni kaizen koučem, který jim poskytuje metodickou podporu.
- Kaizen kouč – kaizen kouč je školitel a koordinátor veškerých kaizen aktivit, které se ve společnosti provádějí. Zajišťuje metodickou podporu a školení.
- Kaizen, respektive lean manažer – kaizen manažer je pozice, která by měla být na úrovni first-line manažerů, tudíž podřízena řediteli společnosti. Je členem TOP managementu společnosti. Má na starost veškeré nástroje a metodiky zlepšování a koordinuje činnosti kaizen koučů a supportů. Monitoruje proces zlepšování v celé společnosti.

## 7. Kaizen workshopy

K pochopení smyslu neustálého zlepšování a podpoře využívání nástrojů neustálého zlepšování a nástrojů Problem Solvingu by mohly sloužit kaizen workshopy. Jedná se o workshopy, které napomáhají strukturovanému řešení problémů za pomoci nástrojů jako je brainstorming, 5x Proč, Ishikawa diagram, A3 sheet atd. Náklady na doporučení tvoří školení na kaizen workshopy v hodnotě 20 000 Kč na osobu od externí školitelské firmy.

**Proč se provádějí?** Kaizen workshop se provádí z důvodu strukturovaného řešení nějakého nalezeného problému. Jeho smyslem je rychlé nalezení inovativního řešení. Důležité je určit sponzora workshopu, nejčastěji se jedná o second-line nebo first-line manažera oblasti, kde se problém vyskytuje. Kaizen workshopu se mohou účastnit všechny osoby, které mohou přispět k rychlému a efektivnímu vyřešení.

**Jak dlouho trvají?** Kaizen workshopy se realizují během 1-5 dnů, kdy je postupováno podle časového plánu. Časový plán si stanovuje sponzor workshopu a schvaluje ho kaizen manažer. Celý workshop je řízen moderátorem.

**Jaký je průběh?** Kaizen kouč je moderátorem workshopu. Ze své pozice workshop podle časového harmonogramu připravuje, řídí a následně vyhodnocuje. Po skončení je výsledek workshopu prezentován managementu. Kaizen workshop probíhá v 6 fázích. První fáze je přípravná, následuje fáze analýzy problému, nalezení příčiny, generace možných řešení, výběr nejvhodnějšího a konečná fáze je implementace vybraného řešení a kontrola, zda implementované řešení přineslo očekávané výsledky.

**Jaký je výstup?** Výstupem kaizen workshopu je kreativní řešení zvoleného problému, které je možné rychle implementovat. Účastníci workshopu jsou odměněni jako v případě podání individuálního ZN. Ke stanovení úspory a určení odměny je nutné předložit potřebné podklady.

## 8. Zlepšovateľské tímy

V případě návrhů, které však není možné rychle a okamžitě realizovat a vyžadují vyšší náklady, by měl být vytvořen zlepšovateľský tým, který se bude podílet na řešení návrhu. Zlepšovateľský tým by měl být za vyřešení odměněn. Jeho přínosem by mělo být rychlé a efektivní vyřešení ZN.

**Proč vzniká zlepšovateľský tým?** Pokud v rámci neustálého zlepšování je podán návrh, který však nemá jasné a rychlé řešení a vyžaduje vysoké vstupní náklady, je vytvořen zlepšovateľský tým, jež na nápadu dlouhodobě pracuje. V tomto případě se ze ZN stává projekt, který může být řešen jako Lean projekt nebo jako Six Sigma projekt. K vyřešení nápadu se využívá nástrojů Problem Solvingu.

**Kdo je členem?** Členové řešitelského týmu jsou zástupci oddělení, jejichž odborné znalosti pomohou k realizaci a uzavření ZN. V řešitelském týmu jsou dle potřeby zástupci oddělení Industrial Engineeringu, Kvality, Nákupu, Logistiky, Údržby, zadavatel nápadu, určený realizátor (v případě, že to není sám zadavatel) a další potřební zástupci oddělení. S vedením projektu členům pomáhá pracovník z lean oddělení, popř. Six Sigma kouč. Tým je jmenován second-line manažerem nebo first-line manažerem, který podle složitosti nápadu jmenuje jednotlivé zástupce potřebných oddělení.

**Jak často se schází?** Zlepšovateľský tým se schází na týdenní bázi, přičemž řeší posun, který v projektu provedli. Vytyčí si další body, které je nutné během dalšího týdne splnit. V případě potřeby přizvou do týmu další potřebné osoby. Jednou za 14 dní se meetingu účastní second-line manažer a jednou za měsíc first-line manažer.

**Co je výstupem?** Výstupem je vyřešený a realizovaný ZN. Nápad je veden jako projekt v databázi Lean, respektive Six Sigma projektů pro sdílení best practise prostřednictvím Lessons Learnt. Výstupem je také vizualizovaný postup řešení pomocí např. A3 sheetu nebo jiného nástroje Problem Solvingu.

## 9. Odměňovací systém

Z důvodu nespokojenosti s odměňovacím systémem navrhuje autorka práce řadu odměň, které by mohly pomoci motivovat zaměstnance a zvýšit jejich spokojenost.

- Odměnění nejlepšího týmu za půl roku/rok – na základě největšího počtu podaných a zároveň uzavřených nápadů by byl jednou za půl roku (červen a prosinec) nebo jednou za rok odměněn tým (oddělení nebo nákladové středisko), kterému by byla zaplácena týmová aktivita, teambuilding např. v hodnotě 10 000 Kč. Náklady by pro interval jednou ročně činily 10 000 Kč, pro interval dvakrát ročně 20 000 Kč.
- Odměnění nejlepšího ZN měsíce – Každý měsíc by second-line manažer nominoval jeden nejlepší nápad danému měsíce. Tyto nominované nápady by byly zveřejněny v rámci měsíční statistiky. V průběhu následujícího měsíce by zaměstnanci hlasovali o nejlepším z nich. Výherce by byl odměněn částkou 1 000 Kč do benefitního systému Edenred. Náklady by činily 12 000 Kč ročně.



- Speciální odměny – k výhrám, které by bylo možné vyhrát v rámci loterií nebo jiných soutěží, by byla dovolená v určité hodnotě, jízdní kolo, koloběžky, den volna nad rámec přiznané dovolené nebo půjčení firemního automobilu na víkend.

## 10. Speciální kampaně

Aby se Společnost XY přesunula od druhé fáze neustálého zlepšování pomocí ZN ke třetí fázi, a tím přešla od kvantity návrhů ke jejich kvalitě, je nutné, aby zařazovala častěji tematické zlepšování. Z tohoto důvodu autorka navrhuje pořádání speciálních akcí se zaměřením na nějakou problematiku. Příkladem je možné uvést zaměření na zvýšení produktivity, zlepšení pracovních podmínek, fokusování na kvalitu, úklid a pořádek nebo bezpečnost. Aby byl vytvořen návyk neustálého zlepšování i pro pracovníky v kancelářích, je možné také zaměřit kampaň např. na administrativní procesy, pořádek v kancelářích apod.

- Loterie – autorka navrhuje, aby byl udržen pravidelný trend v loteriích s konkrétním zaměřením dvakrát do roka (jaro a podzim). Výherci by soutěžili o hodnotné ceny, např. takové, jež byly navrženy v bodu 7. Náklady by odpovídaly zvoleným výhrám, od 70 000 Kč po 100 000 Kč na rok.
- Problematika měsíce – autorka také navrhuje, aby bylo vyhlášováno téma měsíce, na které by se ZN mohly zaměřenost. Téma měsíce by bylo vyhlášeno společně s měsíční statistikou, přičemž by dané téma bylo uzavřeno s vydáním další měsíční statistiky. Koordinátoři ZN by z podaných ZN vyselektovali nápady týkající se problematiky měsíce a vylosovali výherce, který by získal odměnu do výplaty nebo do benefitního systému Edenred. Výherce s nápadem by byl vyhlášen v rámci měsíční statistiky.
- Školení pro nejlepší zlepšovatelství tým nebo nejlepší ZN – je velice důležité dát zaměstnancům možnost růstu a rozvoje, popřípadě povýšení. Jednou za rok by byl vybrán nejlepší řešitelský tým, kterému by bylo zprostředkováno školení, které by si vybral pro rozvoj svých znalostí a dovedností. Dále by mohl být vybrán nejlepší ZN, za něhož by byl zadavatel odměněn školením, které by umožnilo jeho rozvoj, růst, popřípadě jeho následné povýšení.

## 11. Vyvození odpovídajících akcí z týdenní statistiky

Autorka doporučuje, aby koordinátoři ZN pravidelně kontrolovaly, jaké nápady v těchto statistikách jsou. Každý týden vybrali TOP3 zpoždění ZN a upozornili rozhodovatele nápadu, že jejich nápad stojí v nějaké fázi. Dále autorka doporučuje, aby byl jednou za měsíc naplánován meeting, kterého by se účastnili rozhodovatelé nápadů, jež stále přidělený nápad nikam neposunuli. V rámci meetingu by se domluvil postup, kterým by byl nápad uveden do procesu, a domluveny individuální konzultace koordinátora s rozhodovatelem v případě dalších nejasností.

## 12. Pravidelné měsíční review

Autorka navrhuje, aby byly plánovány pravidelné měsíční review. K účastníkům review by patřili second-line, popř. first-line manažeři (složitý ZN, nutnost tlaku z vyšších pozic). Koordinátor by do pozvánky vypsál agentu meetingu, která by obsahovala ZN, které by byly předmětem review. Od účastníků by se očekávalo, aby věděli, o jaké ZN se jedná a v jaké fázi se nacházejí. Účastníci by si také mohli připravit dotazy na ZN, které by nebyly předmětem a potřebovali by poradit. Součástí měsíčního review by mohlo být také vyvození akcí z týdenní statistiky či nastartování procesu pro posun zpožděného nápadu.

### 13. Vyhodnocovací komise

Vyhodnocovací komise je svolána vždy, když je potřeba, minimálně však jednou za 3 měsíce. Na vyhodnocovací komisi jsou připraveny velké ZN, které mají ověřený výpočet, relevantní podklady k výpočtu a jejich odměna je vyšší než 6 000 Kč. K účastníkům komise patří koordinátor ZN, first-line manažer zadavatele nápadu, zástupce odborové organizace a ředitel společnosti. O konání komise jsou informováni zadavatele nápadů. Po rozhodnutí komise first-line manažer oznámí zadavatelům nápadů rozhodnutí, v případě zamítnutí nebo nespokojenosti podá vysvětlení, proč tak bylo učiněno. Koordinátor připraví Smlouvy o zlepšovacím nápadu a odměně za něj, které se zadavatelé nápadu dostaví podepsat. Nápady ohodnoceny a uzavřeny na vyhodnocovací komisi se stanou předmětem článku ve firemním časopisu.

### 14. Kaizen koutek

Pozitivní vztah k neustálému zlepšování by dle autorky mohly vybudovat kaizen koutky. Kaizen koutky jsou inspirované systémem řízení, kterému se říká obeya. Obeya představuje stanoviště, na kterém dochází k setkání pracovníků, kteří řeší společně daný problém. V případě kaizen koutků by se jednalo o stanoviště, kde by bylo přímo vyznačeno, kde stojí jednotlivé pozice. Uprostřed by stál směnový mistr, popřípadě výrobní support, který by vedl řešení daného problému výrobní oblasti. Kolem něho by měli své značky účastníci pravidelných denních gemba pochůzek, tzn. FLM, SLM, technologové, zaměstnanci výrobní kvality. Každý by měl jasně určené místo. Koutek by byl ohraničen tabulemi, které by sloužily k vizualizaci problémů a nástrojů, které ulehčují řešení danému problému, např. Ishikawa diagram, 5x Proč nebo PDCA. Kaizen koutky by sloužily také jako prostor pro kaizen kroužky. Největší část nákladů na vytvoření kaizen koutku by tvořily náklady na pořízení tabulí. Ty by byly uzpůsobeny na vizualizaci problémů pomocí polepů nástrojů Problem Solvingu, a to Ishikawa diagramu, 5x Proč a A3 sheetu. Dále by na podlaze byly vylepeny pozice jednotlivých účastníků koutku. Náklady na jeden kaizen koutek by odpovídaly částce asi 50 000 Kč.

### 15. Zapojení managementu do zlepšování

Na základě průzkumu spokojenosti a na základě vyhodnocení dotazníkové šetření se autorka domnívá, že všechny úrovně managementu nejsou dostatečně zapojeni do neustálého zlepšování a že své podřízené dostatečně nemotivují. O to větší problém to je, pokud si chce společnost vybudovat silnou kaizen kulturu, která má oddané zaměstnance, jimž jde management správným příkladem. Způsoby zapojení již autorka zmínila v doporučení výše, v tomto bodu shrnuty.

- Kaizen organizační struktura – vytvoření kaizen organizační struktury, přičemž členem TOP managementu bude kaizen manažer. Kaizen manažer se bude účastnit všech meetingů TOP managementu a bude moci vstupovat do všech diskuzí, řešení, plánování s reakcemi odrážející kaizen myšlení. Dále bude moci lépe řídit veškeré kaizen metodiky s ohledem na strategické směřování společnosti.
- Kaizen kroužky – zapojení středního a nižšího managementu umožňují kaizen kroužky. Ty by měly být vedeny kaizen supporty (second-line manažeři, vedoucí výroby nebo výrobní supporti). Vedení těchto kroužků by mělo zvýšit zainteresovanost managementu do zlepšování a následného určování směru, ve kterém by mělo dojít ke zvýšení povědomí o možném potenciálu pro zlepšení. To by mělo vyústit ve speciální kampaně.
- Měsíční review – second-line manažeři, popřípadě first-line manažeři by se měli každý měsíc scházet s kaizen manažerem a koordinátorem procesu a probírat ZN, které není lehké

vyhodnotit. Pro posouzení ZN je potřeba spolupráce více osob. Od managementu se očekává, že budou mít probírané ZN připravené a budou schopni reagovat na možnou diskuzi.

- Zlepšovatelství tým – prvolinioví a druholinioví manažeři jsou také zainteresováni do podpory postupu zlepšovatelství týmů a jejich projektů. Druholinioví manažeři se účastní jednou za 14 dní těchto meetingů a prvolinioví manažeři se účastní jednou měsíčně.
- Komunikace – od managementu se očekává také odpovídající komunikace, a to v obou případech – v případě přijetí i zamítnutí ZN. V případě zamítnutí ZN s velkým přínosem by měl manažer podpořit zlepšovatele nebo tým v přepracování nápadu do projektu.

## 16. Vyšší propagace

Autorka se domnívá, že by bylo prospěšné pro změnu negativního postoje zaměstnanců a zvýšení informovanosti využít firemního časopisu a vydávat pravidelně články týkající se ZN nebo dané problematiky. Mimo jiné autorka navrhuje vytvořit dvě kampaně, z nichž jedna by se zaměřovala na problematiku neustálého zlepšování a druhá by se zaměřovala na příkladné chování manažerů. Náklady na doporučení odpovídají hodinové mzdě interního pracovníka, který bude pracovat na článcích a kampaních. Strávený čas odpovídá asi 2 hodinám na jednom článku a 5 hodinám na tvorbě kampaně týdně.

- Články o velkých vypočitatelných ZN – po rozhodnutí vyhodnocovací komise by byly uzavřené ZN popsány v článku, který by byl vydán v následujícím čísle firemního časopisu. Článek by obsahoval stručný popis problému a implementovaného řešení. Součástí by bylo i poděkování za podání nápadu.
- Kampaň Všichni, každý den a všude – tato kampaň by se zaměřovala na zdůraznění důležitosti neustálého zlepšování a jeho přínosu pro zaměstnance a společnost. Tato kampaň by shrnovala aktivity, které byly provedeny v rámci kaizen kroužků a koutků. Ve firemním časopise by byly zveřejňovány články o přínosech neustálého zlepšování pro zaměstnance a společnost.
- Kampaň Manažer jde příkladem – je velice důležité, aby management šel příkladem. Proto je navržena kampaň, která by v krátkém článku ve firemním časopise shrnovala jednu oblast, dovednost nebo vlastnost správného manažera, kterou by měl ovládat.

# ZÁVĚR

Evropské podniky obdivují úspěšnost a efektivitu japonských společností, které jsou mnohdy udávány za vzor. Mnoho metodik a přístupů, které jsou v dnešním světě tak často skloňovány, pocházejí právě z této ostrovní země. Stejně je tomu u pojmu kaizen, jehož součástí jsou i systémy zlepšovacích nápadů. Evropské a americké společnosti však často zapomínají na to, že tyto metodiky a nástroje byly vytvořeny pro podmínky japonských společností a mentalitu Japonců. Proto v případě okopírování a striktního dodržování všech pravidel tyto společnosti nedosahují takového úspěchu jako zmíněné japonské společnosti. Odpověď je však jednoduchá. Je důležité pochopit smysl a principy metodik a nástrojů, avšak formu je třeba přizpůsobit podmínkám a prostředí podniku a mentalitě zaměstnanců společnosti. Mnoho manažerů se zlobí, že zaměstnanci dostatečně nezlepšují. Problém však nejčastěji bývá v nepochopení významu a smyslu filozofie už právě u manažerů. Nepochopí-li smysl manažer, jak ho mají pochopit zaměstnanci. Dalším problémem bývá to, že filozofie kaizen musí být vytvořené i podporující podmínky ve firemní kultuře společnosti. Pokud tyto dva předpoklady nejsou splněny, kaizen nepřináší očekávané přínosy.

Tato závěrečná diplomová práce s názvem "Zefektivnění procesu podávání zlepšovacích návrhů a posílení kaizen kultury ve společnosti" se zabývá problematikou filozofie kaizen, kaizen kulturou a systémem zlepšovacích návrhů. S ohledem na zvolené téma byl vybrán vhodný ekonomický subjekt, Společnost XY s předmětem činnosti výroba automobilových dílů. Cílem diplomové práce bylo provést analýzu a zhodnocení procesu podávání zlepšovacích návrhů vybraného ekonomického subjektu a na základě získaných poznatků analýzy navrhnout doporučení a návrhy ke zlepšení aktuální situace.

První část diplomové práce tvoří část teoretická, která vymezuje základní teoretická východiska vztahující se k dané problematice. Autorka pracovala s odbornou literaturou, kdy prostřednictvím přímé citace, parafrázy a vlastních poznatků shrnula řízení procesů, způsoby a přístupy zlepšování a optimalizace procesů, definovala principy a zásady filozofie kaizen, jeho nástroje a systém zlepšovacích návrhů. V neposlední řadě porovnávala prvky a předpoklady firemní kultury a kaizen firemní kultury. Tato teoretická východiska vytvořila základy pro praktickou část této diplomové práce.

Praktická část diplomové práce je rozdělena do čtyř hlavních kapitol. První z nich se věnuje vybranému ekonomickému subjektu, kdy je nejprve vymezen celosvětově a následně lokálně. Dále je shrnuta historie, vize, mise a hodnoty společnosti. Tuto kapitolu uzavírá organizační struktura společnosti. Druhá kapitola se věnuje deskripci současného stavu, přičemž se nejdříve zaměřuje na firemní kulturu a následně na proces zlepšovacích návrhů. Při analýze firemní kultury je pracováno především s každoročním dotazníkem spokojenosti zaměstnanců. Výhodou těchto dotazníků je, že bylo možné porovnat výsledky lokace Společnosti XY s výsledky z předchozích let, tak s průměrem České republiky a s celosvětovým průměrem. Výsledky dotazníkového šetření poskytly poznatky o tom, že důvěra zaměstnanců ve firemní hodnoty oproti předchozím rokům klesá a je i nejnižší oproti závodům v České republice i celosvětově. Dále zaměstnanci uvedli, že klesá spokojenost s odměnami a oceněním jejich práce, s pracovními podmínkami a s celkovou strategií a kvalitou společnosti. Následovalo zhodnocení kaizen kultury, která ukázala částečné nedostatky, a to především v dostatečné pokoře vedení, otevřenosti ke změnám, v procesu řešení problémů, maximalizaci lidského kapitálu

a optimalizací celku. Proces zlepšovacích návrhů byl popsán pomocí nástroje SIPOC, který jednoduchým způsobem vyobrazuje hlavní kroky procesu, vstupy a vstupující osoby a výstupy. Na SIPOC navazuje deskripce procedury a pravidelného statistického sledování procesu. Údaje ze statistického sledování poskytly vstupní data pro statistickou analýzu, která umožnila daný proces lépe pochopit a odhalit jeho nedostatky. Z analýzy lze vyvodit, že proces je relativně stabilní a v předchozích dvou letech dosahoval rostoucích výstupů, který byl narušen aktuální světovou situací. Dále umožnila jasně určit tři problémové kroky procesu. Prvním kritickým bodem je fáze, kdy se posuzuje přijatelnost nápadu. Druhým kritickým bodem je stanovení úspory a následně odměny zlepšovacího návrhu. Tento krok může být ovlivněn spoustou dalších vlivů, kterými je například potřeba dodání odborného posudku nebo ověření výpočtu úspory. Posledním kritickým bodem je fáze realizace, kdy se čeká na implementaci nápadu, aby mohl být návrh uzavřen. Statistická analýza pomohla odhalit, že v těchto fázích se hromadí zlepšovací nápady, které zde stojí až 3 roky nebo tu stojí nápady zaměstnanců, kteří již nejsou ve společnosti zaměstnání.

Obsahem třetí kapitoly je dotazníkové šetření, realizované prostřednictvím dvou dotazníků, z nichž jeden byl určen pro zadavatele a druhý pro rozhodovatele zlepšovacích návrhů. Dotazníky pro zadavatele shrnovala data od 108 respondentů, které byly získány papírovou i elektronickou formou. K hlavním poznatkům těchto dotazníků patří negativní smýšlení zaměstnanců o kaizenu a zlepšovacích návrzích, nespokojenost s odměnou, nedostatečná komunikace a informovanost zaměstnanců a zdoluhavé vyhodnocování nápadů. Dotazníky pro rozhodovatele vyplnilo 28 dotazovaných v elektronické formě. Na základě jejich odpovědí bylo zjištěno, že proces vyhodnocování návrhů je časově náročný, podpůrný software uživatelsky nepřívětivý, odměna neadekvátní a že zaměstnanci postrádají podporu od nadřízených.

Na základě zjištění z druhé a třetí kapitoly bylo identifikováno 7 kritických oblastí, k nimž byla navržena doporučení pro zlepšení:

1. školení na zlepšovací návrhy a jejich vyhodnocování v podpůrném systému,
2. kaizen kroužky,
3. informativní akce v rámci lean dnů,
4. naprogramování nového podpůrného softwaru,
5. posílení kaizen kultury,
6. kaizen organizační struktura,
7. kaizen workshopy,
8. zlepšovateléské týmy,
9. odměňovací systém,
10. speciální kampaně,
11. vyvození odpovídajících akcí z týdenní statistiky,
12. pravidelné měsíční review,
13. vyhodnocovací komise,
14. kaizen koutek,
15. zapojení managementu do zlepšování,
16. vyšší propagace.

Jak říká filozofie kaizen, je neustále co zlepšovat.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. Brno: BizBooks. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-265-0029-2.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.

*Dotazník spokojenosti*, 2019. Trutnov.

DUHIGG, Charles, 2014. *The power of habit: why we do what we do in life and business*. New York: Random House Trade Paperbacks. ISBN 978-0-8129-8160-5.

DYSKO, Dáriuš. GEMBA KAIZEN - UTILIZATION OF HUMAN POTENTIAL TO ACHIEVING CONTINUOUS IMPROVEMENT OF COMPANY. *The International Journal of TRANSPORT & LOGISTICS* [online]. [cit. 2020-04-15]. Dostupné z: <http://www.sjf.tuke.sk/transportlogistics/wp-content/uploads/21.Dysko-Darius.pdf>

GEORGE, Michael L., 2002. *Lean Six Sigma: Combining Six Sigma Quality with Lean Speed*. New York: McGraw-Hill. ISBN 9780071385213.

GEORGE, Michael, 2010. *Kapesní příručka Lean Six Sigma: rychlý průvodce téměř 100 nástroji na zlepšování kvality procesů, rychlosti a komplexity*. Brno. ISBN 978-80-904099-2-7.

GOLDRATT CZ, 2015. O teorii omezení. *Goldratt CZ* [online]. Praha: Goldratt.CZ [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <http://www.goldratt.cz/teorie-omezeni/o-teorii-omezeni>

GOLDRATT, Eliyahu M., 1998. *Theory of Constraints* [online]. [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/7095271/Theory\\_of\\_Constraints.\\_Eliyahu\\_M.\\_Goldratt](https://www.academia.edu/7095271/Theory_of_Constraints._Eliyahu_M._Goldratt)

GOLDRATT, Eliyahu M., 2006. *Cíl II*. Praha: InterQuality. ISBN 80-902-7703-9.

HAMMER, Michael a James CHAMPY, 1993. *Reengineering the Corporation:: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Business. ISBN 9781857880564.

HARRY, Mikel a Richard SCHROEDER, 1998. *Six Sigma:: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Currency. ISBN 978-0385494380.

HM PARTNERS, s.r.o., 2019. Jakost Six Sigma. *Databáze nejlepších praktik* [online]. HM PARTNERS [cit. 2020-04-26]. Dostupné z: <https://bestpractices.cz/seznam-praktik/jakost-six-sigma/>

IMAI, Masaaki, 2004. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.

IMAI, Masaaki, 2005. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0850-3.

*Interní dokumenty společnosti*, 2016-2020. Trutnov.

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

KOŠTURIÁK, Ján a Zbyněk FROLÍK, 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. Praha: Alfa Publishing. Management studium. ISBN 80-868-5138-9.

- LIKER, Jeffrey, 2007. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MAURER, Robert, 2005. *Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku*. Praha: Beta. ISBN 80-730-6178-3.
- MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE, 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.
- MONDEN, Yasuhiro, 1983. *Toyota Production System: Practical Approach to Production Management*. Atlanta: Toyota Motor Co. International Public Affairs Division, Operations Management consulting Division. ISBN 0-89806-034-6.
- NOVÝ, Ivan, 1993. *Podniková kultura a identita*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-707-9159-4.
- Pareto Principle (80/20 Rule) & Pareto Analysis Guide, 2020. *JURAN: The Future of Quality* [online]. Southington: Juran [cit. 2020-05-12]. Dostupné z: <https://www.juran.com/blog/a-guide-to-the-pareto-principle-80-20-rule-pareto-analysis/>
- PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ, 1993. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada. ISBN 80-716-9018-X.
- RIES, Eric, 2011. *The Lean Startup*. New York: Random House USA Inc. ISBN 9780307887894.
- ROZEN, Michelle, 2016. The Seven Characteristics Of Successful Company Cultures. *HuffPost* [online]. [cit. 2020-07-25]. Dostupné z: [https://www.huffpost.com/entry/the-seven-characteristics\\_b\\_11339884?guccounter=1&guce\\_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce\\_referrer\\_sig=AQAAADay4iQte2u1iq8monRJRawKjfyu0f8cG\\_TjEsVi75xy\\_isIS32Lp2wuQh\\_T h-pivdUJ07kHUXkfAtJeVceYKAtDfZ\\_R6PQtf2Ds53WsH-sP\\_Fz0elff\\_uYPg74Cg\\_9GOYPD3bZXKuK4EskB1rYOOHeVBomnKrcdtB\\_1L9Oh2GWH](https://www.huffpost.com/entry/the-seven-characteristics_b_11339884?guccounter=1&guce_referrer=aHR0cHM6Ly93d3cuZ29vZ2x1LmNvbS8&guce_referrer_sig=AQAAADay4iQte2u1iq8monRJRawKjfyu0f8cG_TjEsVi75xy_isIS32Lp2wuQh_T h-pivdUJ07kHUXkfAtJeVceYKAtDfZ_R6PQtf2Ds53WsH-sP_Fz0elff_uYPg74Cg_9GOYPD3bZXKuK4EskB1rYOOHeVBomnKrcdtB_1L9Oh2GWH)
- ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SACKMANN, Sonja, 2002. *Unternehmenskultur: Analysieren - Entwickeln - Verändern*. Neuwied: Luchterhand. ISBN 3-472-05049-7.
- Six Sigma Methodology - DMAIC & IDOV, 2020. *Management Study Guide* [online]. Management Study Guide [cit. 2020-05-11]. Dostupné z: <https://www.managementstudyguide.com/six-sigma-methodology.htm>
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TIDD, Joseph, J. R. BESSANT a Keith PAVITT, 2007. *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-1466-7.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan, 2014. *Firemní kultura a identita*. Praha: Ústav práva a právní vědy. Právo a management. ISBN 978-80-87974-05-6.

VEBER, Jaromír, 2016. *Management inovací*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-423-3.

VLČEK, Radim, 2002. *Hodnota pro zákazníka*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1068-6.

VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902-2353-2.

*Zlepšovací návrhy*, 2020. 7. Trutnov: Společnost XY.



# SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Grafické znázornění Gaussovy křivky.....	14
Obrázek 2: Cyklus DMAIC využívaný koncepcí Six Sigma.....	14
Obrázek 3: Propojení principů lean, six sigma a TOC.....	16
Obrázek 4: Kaizen vlajka.....	21
Obrázek 5: Provázanost inovací a neustálého zlepšování.....	22
Obrázek 6: Vztah mezi PDCA a SDCA cyklem .....	27
Obrázek 7: Pozitivní spirála denního managementu .....	29
Obrázek 8 - ABC organizační kultura.....	35
Obrázek 9: Kaizen struktura řízení změny.....	44
Obrázek 10: Smyčka cyklu udržování a zlepšování kaizen kultury.....	44
Obrázek 11: Mapa závodů Společnosti XY .....	49
Obrázek 12: Historie Společnosti XY .....	50
Obrázek 13: Vize Společnosti XY .....	51
Obrázek 14: Hodnoty Společnosti XY.....	52
Obrázek 15: Organizační struktura Společnosti XY .....	53

# SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Kroky teorie TOC.....	12
Tabulka 2 - Principy konceptů používaných k optimalizace procesu .....	16
Tabulka 3: Formy plýtvání.....	26
Tabulka 4: Postup „restartování“ systému zlepšovacích návrhů.....	32
Tabulka 5: Přínosy a omezení systému zlepšovacích návrhů.....	33
Tabulka 6: Fáze provádění změny firemní kultury dle Urbana .....	39
Tabulka 7: Fáze provádění změny firemní kultury dle Sackmannové.....	39
Tabulka 8: Transformace rolí středního managementu .....	43
Tabulka 9: Rozdíly mezi firemní kulturou a kaizen kulturou .....	46
Tabulka 10: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců.....	54
Tabulka 11: Metodiky Společnosti XY .....	58
Tabulka 12: Znaky zlepšovacích nápadů .....	63
Tabulka 13: Znaky projektů.....	63
Tabulka 14: Popisná statistika pro data z měsíční statistiky .....	68
Tabulka 15: Popisná charakteristika pro data týdenní statistiky – počet zpožděných ZN.....	69
Tabulka 16: Popisná charakteristika pro data týdenní statistiky – počet zpožděných dnů .....	69

# SEZNAM SCHÉMAT

Schéma 1: Kroky individuálního zlepšování .....	9
Schéma 2: Schéma SIPOC diagramu .....	17
Schéma 5: SIPOC procesu podávání zlepšovacích návrhů .....	59
Schéma 6: Schéma typů zlepšovacích návrhů.....	63

# SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Tvar S křivky .....	20
Graf 2: Počet podaných ZN v jednotlivých měsících za období 2017-2019 .....	67
Graf 3: Vývoj počtu zpožděných ZN v roce 2019 a 2020.....	68
Graf 4: Vstupní kontrola – počet zpožděných ZN .....	70
Graf 5: Vstupní kontrola – počet zpožděných dnů.....	70
Graf 6: Prošlá lhůta – počet zpožděných ZN .....	71
Graf 7: Prošlá lhůta – počet zpožděných dnů .....	72
Graf 8: Odborný posudek – počet zpožděných ZN .....	72
Graf 9: Odborný posudek – počet zpožděných dnů.....	73
Graf 10: Implementace – počet zpožděných ZN .....	74
Graf 11: Implementace – počet zpožděných dnů .....	74
Graf 12: Představa o pojmu neustálé zlepšování.....	78
Graf 13: Představa o pojmu CIM.....	79
Graf 14: Způsob podání zlepšovacích návrhů .....	79
Graf 15: Důvod a smysl podávání zlepšovacích návrhů .....	80
Graf 16: Zhodnocení získané odměny za podaný ZN .....	80
Graf 17: Adekvátní odměna .....	81
Graf 18: Možné odměny za podané zlepšovací návrhy .....	81
Graf 19: Hodnocení procesu podávání zlepšovacích návrhů .....	82
Graf 20: Navrhované změny procesu.....	83
Graf 21: Podpůrný software procesu podávání zlepšovacích návrhů.....	83
Graf 22: Fáze přijetí ZN – Vstupní kontrola.....	84
Graf 23: Fáze stanovení úspory a určení odměny – Posouzení .....	84
Graf 24: Důvody zdlouhavosti procesu .....	85
Graf 25: Adekvátnost odměny za ZN .....	85
Graf 26: Podpora pořízených v podávání ZN .....	86
Graf 27: Znalost ročního cílů pro rok 2020 .....	86

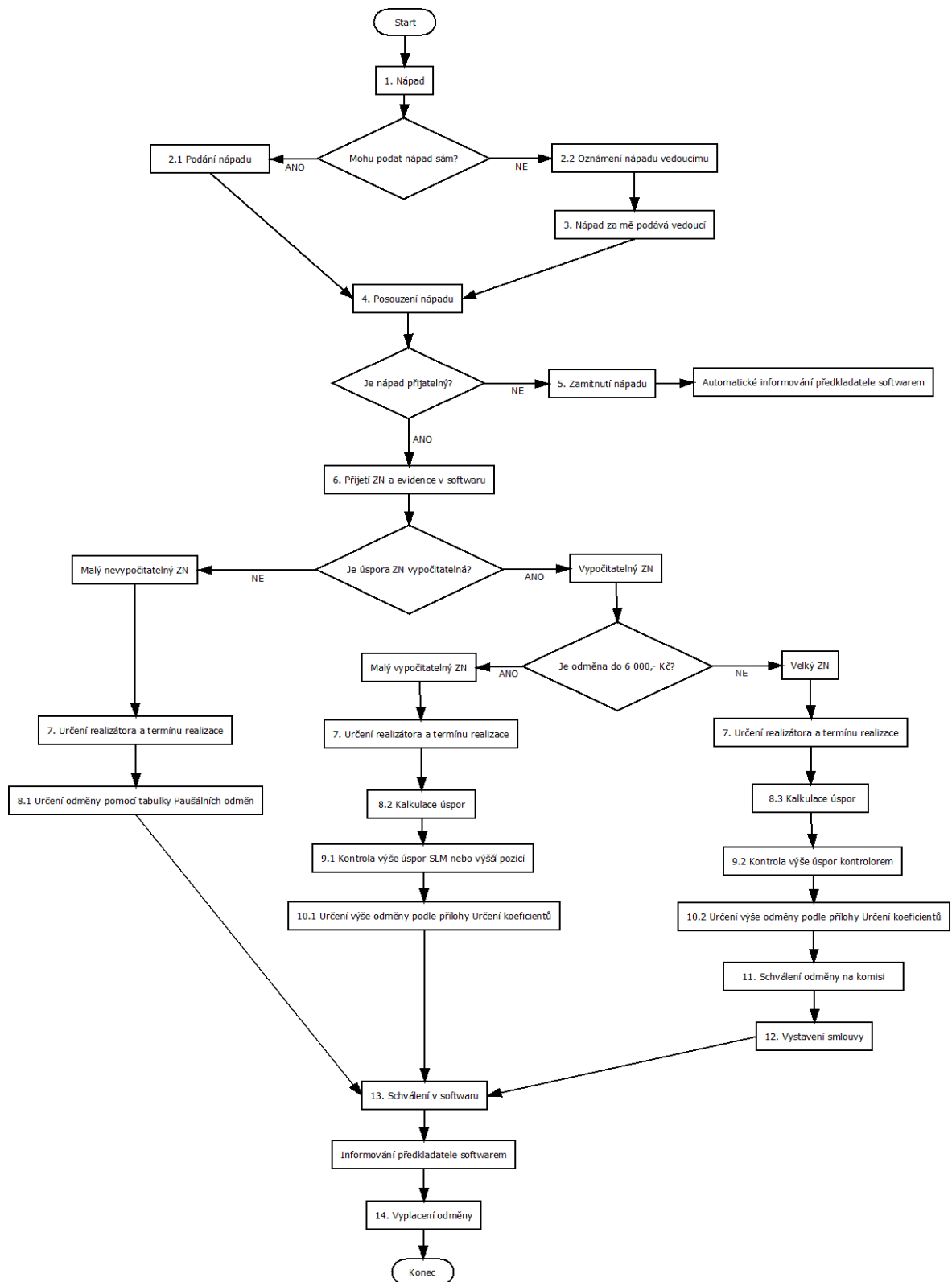
# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Flow chart procesu podávání zlepšovacích návrhů

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů – zadavatelé

Příloha č. 3: Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích nápadů – rozhodovatelé

# Příloha č. 1: Flow chart procesu podávání zlepšovací návrhů



## Příloha č. 2: Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích návrhů – zadavatelé ZN

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lucie Křenková, jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií, ČVUT a píši diplomovou práci na téma „Optimalizace procesu podávání zlepšovacích návrhů“. V souvislosti s tím bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který má za cíl zhodnotit aktuální stav procesu podávání zlepšovacích návrhů a postoj zaměstnanců k jejich podávání, vyhodnocování a odměňování.

Prosím o zaškrtnutí odpovědi:

1. Jste:

Muž

Žena

2. Jaká je Vaše současná pozice?

Výroba

Technicko-hospodářský pracovník (THZ)

Vedoucí

Jiné:

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

Základní

SŠ bez maturity

SŠ s maturitou

Odborné s maturitou

VOŠ

VŠ

4. Co si představíte pod pojmem neustálé zlepšování?

5. Byli jste seznámeni s podáváním zlepšovacích návrhů?

Ano

Ne

**Kdy?**

**6. Co je CIM?**

**7. Jak byste podal/a zlepšovací návrh?**

**8. Proč se zlepšovací návrhy podávají?**

**9. Jaký vidíte smysl v podávání zlepšovacích návrhů?**

**10. Podal/a jste si někdy zlepšovací návrh, popř. kolikrát za rok?**

**Ano**                       **Ne**

**Kolikrát za rok?**



11. Jak jste byl/a ohodnocen/a za podaný návrh (finanční částka)?

12. Shledáváte odměnu za podaný zlepšovací návrh adekvátní?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**      |

13. Jaká odměna by Vám přišla adekvátní?

14. Podporuje Vás vedoucí v podávání zlepšovacích návrhů, popř. co Vám chybí?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**      |

Co Vám chybí?

15. Byl Váš zlepšovací návrh rychle vyhodnocen, popř. jak dlouho to trvalo?

**Ano**       **Ne**

Jak dlouho trvalo vyhodnocení?

16. Vysvětlil Vám někdo, proč vyhodnocení trvalo dlouho či proč byl nápad zamítnut?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**      |

17. Jakou odměnu můžete za podaný návrh nyní získat?

**Finanční odměna do vý-**       **Poukázka do Alberta**       **500,- Kč do Edenredu**  
 **platy**

Parkovací místo

Finanční odměna do Eden-  
redu

Den volna

Týmová odměna

Poukaz na zimní vybavení

Dovolená

Jiné:

**18.** Jakou odměnu byste si přál/a za podaný návrh získat?

**19.** Sděluje Vám vedoucí měsíční statistiku nebo probírá s Vámi pravidelně zlepšovací návrhy?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne

**20.** Jaký je roční cíl pro podávání zlepšovacích návrhů?

Děkuji za Váš čas a vyplnění!

Moc si toho vážím.

S pozdravem,

Lucie Křenková

# Příloha č. 3: Dotazníkové šetření procesu podávání zlepšovacích návrhů – rozhodovatelé ZN

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Lucie Křenková, jsem studentkou Masarykova ústavu vyšších studií, ČVUT a píši diplomovou práci na téma „Optimalizace procesu podávání zlepšovacích návrhů“. V souvislosti s tím bych Vás chtěla požádat o vyplnění dotazníku, který má za cíl zhodnotit aktuální stav procesu podávání zlepšovacích návrhů a postoj zaměstnanců k jejich podávání, vyhodnocování a odměňování.

Prosím o zaškrtnutí odpovědi:

1. Jste:

**Muž**

**Žena**

2. Jaká je Vaše současná pozice?

**Výroba**

**Technicko-hospodářský pracovník (THZ)**

**Vedoucí**

**Jiné:**

3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

**Základní**

**SŠ bez maturity**

**SŠ s maturitou**

**Odborné s maturitou**

**VOŠ**

**vš**

4. Jak hodnotíte proces podávání zlepšovacích návrhů?

5. Co byste na procesu podávání zlepšovacích návrhů změnili?

6. Byli jste proškoleni na vyhodnocování zlepšovacích návrhů?

**Ano**  **Ne**

7. Víte, jak se zlepšovacích návrhy vyhodnocují?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

8. Orientujete se v podpůrném softwaru pro vyhodnocování zlepšovacích návrhů?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

9. Víte, jak přijmout zlepšovacích návrh?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

10. Víte, jak posoudit zlepšovacích návrh?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

11. Víte, jak se stanovuje výše odměny pro zadavatele?

**Ano**  **Ne**

12. Víte, že se velké zlepšovacích návrhy (odměna nad 6 000,- Kč) vyhodnocují na vyhodnocovací komisi?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

13. Informujete své podřízené o zamítnutí zlepšovacích návrhu?

**Ano**  **Spíše ano**  **Spíše ne**  **Ne**

14. Shledáváte proces vyhodnocování zlepšovacích návrhů zdlouhavý?

**Ano**  **Ne**

15. Proč u Vás stojí v nějaké fázi zlepšovací návrh?

16. Vnímáte ohodnocení zlepšovacích návrhů adekvátní?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**

17. Jak podporujete podřízené v podávání zlepšovacích návrhů?

18. Sledujete měsíční statistiku?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**

19. Rozumíte měsíční statistice?

**Ano**       **Spíše ano**       **Spíše ne**       **Ne**

20. Máte počet podaných zlepšovacích návrhů v cílech?

**Ano**       **Ne**

21. Myslíte si, že by počet podaných zlepšovacích návrhů měl být v cílech?

**Ano**       **Ne**

22. Jaký je roční cíl pro podávání zlepšovacích návrhů?

Děkuji za Váš čas a vyplnění!

Moc si toho vážím.

S pozdravem,

Lucie Křenková

