

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

**Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního)
metody kaizen ve firmě**

**Analysis of the benefits (economic, social, inovative) resulting
from Kaizen method implemented in a company**

Petra Švehlová

Plzeň 2012

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra ŠVEHLOVÁ**
Osobní číslo: **K09B0182P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního) metody kaizen ve firmě**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Charakterizujte podnik- obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí podniku, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
2. Charakterizujte podstatu a význam metody kaizen a její uplatnění v průmyslovém podniku.
3. Analyzujte a zhodnoťte zavedení a využívání metody kaizen v posuzovaném podniku.
4. Navrhněte opatření a postup realizace pro inovaci využití metody kaizen v naplňování cílů podniku.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 60 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

- DĚDINA, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- HÜTTLOVÁ, E. *Organizace práce v podniku*. Praha: VŠE, 1999. ISBN 80-7079-778-9.
- IMAI, M. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno : Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.
- KOŠTURIÁK, J. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno : Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Jana Dvořáková

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce:

30. listopadu 2011

Termín odevzdání bakalářské práce:

4. května 2012


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Doc. Ing. Emil Vacík, Ph.D.
vedoucí katedry

V Plzni dne 30. listopadu 2011

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního) metody kaizen ve firmě“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne 3.5.2012

.....

Podpis autorky

Poděkování

Mé velké díky patří paní Mgr. Janě Dvořákové, vedoucí práce, za její odborný přístup, cenné rady a vstřícnost.

Děkuji také panu Ing. Cyrilu Hromníkovi za umožnění spolupráce v podniku MBtech Bohemia s.r.o. a zaměstnancům tohoto podniku, kteří byli ochotni poskytnout mi svůj názor na metodu kaizen.

Obsah

Obsah	5
Úvod.....	7
Metodika zpracování.....	8
1 Teoretická část bakalářské práce	9
1.1 Metoda kaizen	9
1.1.1 Cesta ke zdokonalení	9
1.1.2 Základní principy metody kaizen	11
1.2 Metoda kaizen v podniku MBtech Bohemia, s.r.o.....	11
1.2.1 Kaizen workshopy	12
1.2.2 Individuální zlepšování a motivace	13
1.2.3 Just-in time.....	15
1.2.4 Kaizen v pěti krocích, „5S“	16
1.3 Odměňování	16
1.4 Zavádění nové metody do podniku	17
1.4.1 Proces změny	18
1.4.2 Zavádění změny.....	18
1.4.3 Změna organizační kultury	18
1.4.4 Zavádění metody kaizen	19
1.5 Směrnice.....	19
2 Informace o podniku	21
2.1 MBtech Bohemia s.r.o.....	21
2.1.1 Mateřská společnost MBtech Group GmbH.....	21
2.1.2 Činnost společnosti MBtech Bohemia s.r.o.....	22
2.1.3 Historie společnosti MBtech Bohemia s.r.o.	24
2.1.4 Ekonomické výsledky.....	24
2.1.5 Personální údaje.....	25
2.2 Pobočka Plzeň	27
2.2.1 Činnost pobočky v Plzni	27

2.2.2	Umístění pobočky	28
2.2.3	Dopravní dostupnost	28
2.2.4	Směrnice	29
2.2.5	Politika kvality	30
2.2.6	Cíle podniku.....	31
3	Zavedení a využívání metody kaizen.....	33
3.1	Zavedení metody kaizen do podniku	33
3.2	Využívání metody kaizen v podniku.....	35
3.2.1	Využití ve výrobním procesu.....	35
3.2.2	Direkt box	40
3.2.3	Kaizen workshopy	46
3.3	Dotazník	49
3.3.1	Návratnost dotazníků	50
3.3.2	Proces vyhodnocování	50
3.3.3	Vyhodnocené údaje.....	51
4	Závěry a navrhovaná opatření.....	58
4.1	Individuální zlepšování	58
4.1.1	Inovace v odměňování	58
4.1.2	Distribuce formulářů.....	60
4.1.3	Kaizen schůzky se zaměstnanci.....	61
4.2	Rozšíření do jiných oddělení a školení	61
5	Závěr	63
6	Seznam tabulek	64
7	Seznam obrázků.....	65
8	Seznam použité literatury	66
9	Seznam příloh	68

Úvod

Metoda kaizen si v českých podnicích v posledních letech buduje své renomé. Slovo „*kaizen*“ představuje japonský výraz, který se do českého jazyka překládá jako „*změna k lepšímu*“. Kaizen je základní metodou japonského způsobu managementu, jejímž prostřednictvím podniky kontinuálně zdokonalují své firemní procesy, činnosti, jakož i pracovníky a spolupráci mezi nimi.

Realizace metody kaizen vyžaduje zapojení všech pracovníků podniku. Kaizen se týká všech- vyššího i středního managementu podniku, taktéž i všech zaměstnanců. Aplikace metody kaizen začíná u lidí samotných. Je nutné, aby se zaměstnanci zdokonalovali, budovali mezi sebou kvalitní pracovní vztahy, poté je možné zdokonalovat i podnikové procesy.

V první, teoretické části práce, je možné se s metodou kaizen blíže seznámit. První kapitola pojednává o základních pilířích metody kaizen, a také o nástrojích metody kaizen, které jsou využívány v konkrétním plzeňském podniku, MBtech Bohemia s.r.o.

Druhá kapitola představuje podnik, který metodu kaizen využívá ve svém výrobním procesu. Z této kapitoly je možné získat komplexní představu o společnosti MBtech Bohemia s.r.o.

Následující kapitola se zabývá praktickým využitím metody kaizen v MBtech Bohemia s.r.o. V kapitole jsou zaznamenány všechny důležité aspekty využití kaizen ve zmiňovaném podniku.

Čtvrtá kapitola čerpá z poznatků celé práce. Výsledkem jsou doporučení pro inovaci využívání metody kaizen v MBtech Bohemia s.r.o.

Cílem této bakalářské práce je poskytnout komplexní seznámení s metodou kaizen. Účelem je propojit obecná teoretická fakta s konkrétními příklady z praxe. Jednotlivé kapitoly na sebe navazují tak, aby práce byla co nejlépe srozumitelná a přehledná. Od teoretické části postupuji k praxi, kde je analyzován přístup českého podniku k japonskému stylu managementu. Z praxe podniku vyvozují konkrétní závěry (doporučení pro inovace), které vychází z mnou nabytých poznatků.

Při zpracovávání této práce jsem vycházela z odborné literatury, podnikových materiálů, informací od konzultanta mé práce a z výsledků mého dotazníkového šetření.

Metodika zpracování

Tato bakalářská práce je koncipována tak, aby na teoretických základech byly stavěny konkrétní poznatky z praxe. Cílem je dosáhnout co nejvyšší přehlednosti a možnosti představit si kaizen jako součást managementu firmy a podnikové kultury.

Práce prvotně vychází z odborné literatury, která se věnuje kaizen. Literatura na téma kaizen byla zvolena jak od japonského autora, tak od autora, který se zabývá metodou kaizen v podmínkách českých a slovenských podniků. Pro představu o japonském způsobu managementu byla zvolena i publikace „Mýtus japonského managementu“, která ovšem není zcela aktuální, tudíž sloužila skutečně jen pro dokreslení japonského způsobu uvažování.

V části, kde se práce ubírá směrem aplikace metody kaizen v konkrétním podniku, bylo využito zdrojů z oblasti managementu jako takového. Jde například o publikaci od českých autorů Dědiny a Odcházela, tak od zahraničního autora Armstronga.

V kapitolách, které se zabývají podnikem MBtech Bohemia s.r.o. a aplikací kaizen v tomto podniku, vychází práce z interních zdrojů firmy. Tyto zdroje jsou vyjmenovány v seznamu použité literatury. Všechny tyto zdroje jsou aktuální. Taktéž zdroje internetové byly voleny v aktuálních verzích.

Samostatným zdrojem informací se stal mnou sestavený dotazník. Prostřednictvím dotazníku jsem získala cenný pohled zaměstnanců podniku MBtech Bohemia s.r.o., tedy osob, které metodu kaizen znají z praktického hlediska.

Široký záběr literatury a podnikových zdrojů mi umožnil vytvořit si plnohodnotný názor na metodu kaizen. V důsledku čerpání z literatury české i zahraniční jsem byla schopna získat globální pohled na metodu kaizen, pochopit rozdíly mezi metodou aplikovanou ve své ryzí japonské podobě a metodou aplikovanou v podmínkách českého podniku.

1 Teoretická část bakalářské práce

Předmětem zkoumání této bakalářské práce je aplikace metody kaizen v konkrétním výrobním podniku. V práci se zmíním o zavádění japonské metody kaizen do průmyslového podniku, dále o využití této metody a jejím pozitivním dopadu na podnik. Do úhlu pohledu zkoumání se dostanou i nedostatky aplikace této metody v podniku, proto se budu zabývat doporučeními pro efektivnější využití metody ve sledovaném podniku.

1.1 Metoda kaizen

Slovo kaizen má pro Japonce obrovský význam, jelikož jde o jedno z nejčastěji používaných japonských slov. Do českého jazyka lze kaizen přeložit jako změnu k lepšímu. Tohoto slova Japonci využívají v rozličných životních situacích, ale v této práci má význam z hlediska ekonomického.

Z mého pohledu zkoumání je kaizen klíčovým slovem japonského managementu. „Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku“ (Košturiak, 2010, str. 7). Kaizen v japonské literatuře je popisován jako kontinuální proces, který se netýká pouze vrcholového managementu, ale taktéž managementu středního jako i všech zaměstnanců podniku. (Imai, 2011). Hlavním důvodem pro zdokonalování je dosahování hospodářského prospěchu a konkurenceschopnosti.

Proces zdokonalování bychom měli započít u nás samotných. Je důležité zdokonalovat sami sebe, abychom mohli dojít ke zdokonalení spolupráce v podniku, a poté se přesunout ke zdokonalování věcí a procesů v podniku. (Košturiak, 2010)

Kaizen není založen na jednorázových inovačních skocích, ale na kontinuálním zdokonalování. Zdokonalení se týká i drobných detailů, které jako celek vytvoří spolehlivě fungující systém. Kaizen ve své podstatě je dokonale organizovaný systém práce, který se používá prakticky ve všech vyspělých světových firmách. (Košturiak, 2010)

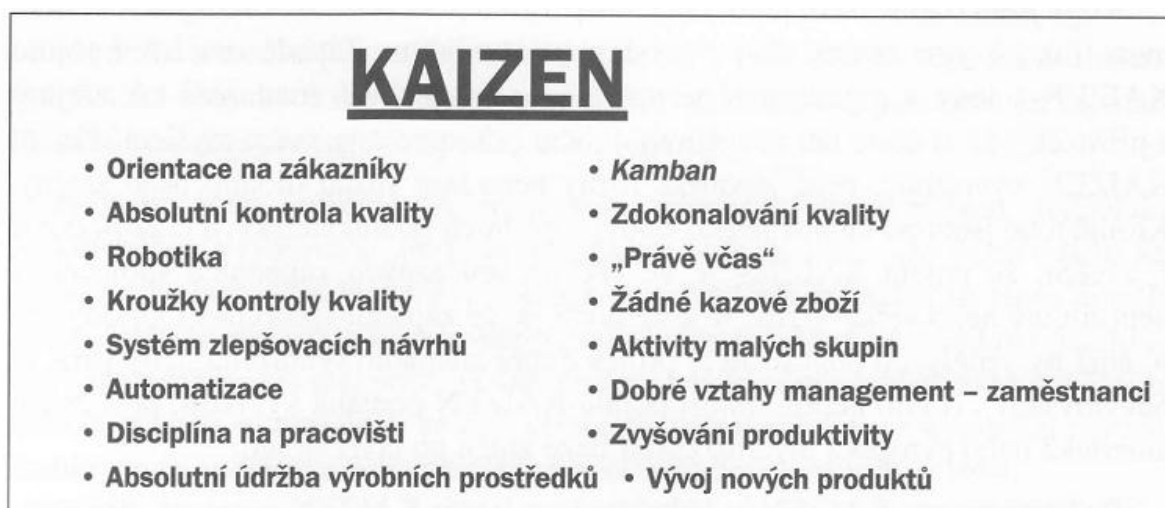
1.1.1 Cesta ke zdokonalení

Dosáhnout zdokonalení a tím pádem i ekonomického prospěchu by zajisté chtěl každý správně fungující podnik. Ovšem otázkou je, jak kýženého zdokonalení dojít. V následujících odstavcích je zaznamenán odlišný přístup k vylepšování podnikových

procesů z hlediska japonského a západního managementu. Následně je stručně popsán základ fungování metody kaizen.

Cesta ke zdokonalení v japonském managementu má jiný směr, než cesta ke zdokonalení v očích západního managementu. Zdokonalení prostřednictvím metody kaizen se týká především výrobního procesu, čímž se kaizen odlišuje od západních manažerských technik. Na západě je zdokonalování realizováno z větší části prostřednictvím inovací a technických vylepšení. Kaizen důležitost inovací nepopírá, ale úspěch vidí ve spojení inovací s řadou dalších manažerských praktik, které mají svůj původ právě v Japonsku. (Imai, 2011) Přehled těchto praktik je zaznamenán v následujícím obrázku.

Obrázek č. 1: Praktiky metody kaizen



Zdroj: Imai, 2011

Základem fungování metody kaizen je nespokojenost se současným stavem. Kaizen je postavený na přiznání skutečnosti, že každý podnik má problémy. Problémy se musí řešit a cesta k jejich vyřešení vede přes firemní kulturu, která nebrání problémy pojmenovat a zabývat se jimi, hovoříme tedy o kultuře zlepšování. Kontinuálním vyhledáváním a řešením problémů se podnik neustále posouvá směrem kupředu a dochází ke zdokonalování. (Imai, 2011)

Dalším základním pilířem metody kaizen je snaha podniků zaměřená na uspokojování potřeb zákazníků. Pokud bude podnik potřeby uspokojovat, zůstává ve hře a je schopen dosahovat zisku. Zdokonalení se poté týká kvality, optimalizace nákladů a dodržování termínů. (Imai, 2011)

Konkrétní příklady zaznamenávání a řešení problémů jsou demonstrovány v praktické části této bakalářské práce, viz *direkt box*.

1.1.2 Základní principy metody kaizen

Realizace metody kaizen ve výrobním podniku by měla vycházet ze znalosti klíčových principů tohoto systému. V českých podnicích, ani v širší české veřejnosti není povědomost o metodě kaizen nikterak výrazná, proto považuji za důležité základní principy využívání tohoto systému zde v krátkosti zaznamenat.

1. Kaizen se zaměřuje na zlepšení, která vychází z poznatků lidí ve výrobě. Je zřejmé, že jen lidé, kteří jsou v přímém kontaktu se stroji a výslednými produkty, mohou poskytnout relevantní pohled na problémy, které při výrobě nastávají.
2. Lidé, kterým je poskytnuta možnost vyjádřit své nápady a podněty se cítí seberealizovaní. Kaizen není pouhé zlepšovatelské hnutí, ale i atmosféra, která z něj vyplývá.
3. Podnik nesmí dojít do bodu, kdy od výrobních pracovníků očekává pouhé plnění výkonů a norem. Pracovníci by měli být vedeni k tomu, aby se kolem sebe rozhlédli a identifikovali případná plýtvání a nedostatky výrobního procesu. Tuto činnost je nutné náležitě odměňovat.
4. Kaizen je založen na neustálé nespokojenosti se současným stavem. To je hnacím motorem pro zdokonalování a pohybu kupředu. (Košturiak, 2010)

Za výraznou chybu mnoha českých podniků považuji nezáměr o nápady ze strany výrobních pracovníků. Tímto problémem se budu dále zabývat v praktické části této práce.

1.2 Metoda kaizen v podniku MBtech Bohemia, s.r.o.

„Kaizen je systém kontinuálního zlepšování v osobním, sociálním, ale i pracovním životě, který zahrnuje stejně tak dělníky jako i manažery. Kaizen je také způsob života a životní filozofie.“ (Košturiak, 2010, str. 4) Tímto způsobem je možno definovat kaizen ve své pravé podstatě. Již ze samotné definice vyplývá široký záběr působnosti a využití této metody. Účelem této bakalářské práce ale není pouhá definice všech aspektů japonského způsobu managementu, nýbrž nastínění těch aspektů, které jsou v české praxi využívány a jejich spojitost s konkrétním podnikem.

V následujícím textu jsou uvedeny techniky metody kaizen, jež jsou využívány v podniku MBtech Bohemia, s.r.o. V této části práce budou techniky vykládány v teoretické rovině, v praktické části této práce dojde k rozboru jejich aplikace.

1.2.1 Kaizen workshopy

Jedním ze způsobů realizace metody kaizen v podniku MBtech Bohemia jsou kaizen workshopy. Workshopy v podniku jsou zavedeným procesem, který zde probíhá pravidelně a má tedy ve firmě svou důležitou roli. Jde o konkrétní příklad aplikace metody kaizen v průmyslovém podniku. Považuji tedy za důležité základní charakteristiku kaizen workshopů v následujícím textu uvést.

Workshopy jsou jednou z nejvyužívanějších forem zlepšování procesů. Oproti individuálnímu zlepšování mají workshopy své výhody, například:

- zapojení více lidí → možnost řešení složitějších problémů (širší odbornost);
- témata jsou definována managementem → koordinované zlepšování;
- objevují se nová řešení, původní návrhy se prolínají a vylepšují;
- lidé se na workshopech učí týmové spolupráci, komunikaci, řešení konfliktů;
- týmová řešení jsou lépe akceptována a řešena s větší energií. (Košturiak, 2010)

Workshopy se nejčastěji rozdělují následovně:

1. Jednoduché workshopy (kaizen kroužky).

Jde o zkrácenou formu workshopů. Jsou zaměřeny na odhalení a odstranění plýtvání. Kaizen kroužky se konají většinou jednou týdně a trvají zhruba jednu hodinu. Kroužek by mělo tvořit tři až pět pracovníků, kteří jsou zaměstnání ve výrobě. (Košturiak, 2010)

Tato forma workshopů je realizována v podniku, jímž se zabývám v praktické části. V bodech proto zmíním průběh jednoduchých workshopů, jak jej vidí odborná literatura.

- *Příprava workshopů.* V této fázi je nutno vyřešit požadavky na prostor pro konání, vhodné osvětlení prostor a vhodná atmosféra. Dále je třeba zajistit vybavení prostor, jako jsou například flip-chart, fixy, formuláře apod. Kaizen kroužek vede manažer procesu nebo týmový předák.

- *Zahájení workshopu.* Workshop začíná uvítáním účastníků, vysvětlením důvodu pro konání kaizen kroužků a nastíněním skutečností, které se budou na schůzce řešit.
- *Pozorování a analýza procesu.* Tato fáze workshopů předpokládá návštěvu účastníků přímo v prostorách výroby podniku. Zde se účastníci zaměří na pozorování výrobního procesu a vyhodnocení plýtvání.
- *Hledání řešení.* Odhalená plýtvání vyvolávají řadu otázek. Například je třeba vyřešit, zda jsou všechny pracovní pomůcky ve výrobě snadno dosažitelné anebo zda nejsou porušovány nějaké standardy.
- *Výběr řešení.* Nejefektivnější je volit taková řešení odstranění plýtvání, která jsou okamžitě realizovatelná, bez nákladů.
- *Realizace a kontrola.* Zvolená řešení se zaznamenávají do plánu opatření. (Košturiak, 2010)

2. Série workshopů.

Workshopy se realizují podle předem stanoveného plánu, který je vytvořen na plánovacím workshopu. Workshopy jsou organizovány za účelem dosažení určitých cílů. Po splnění cílů je tým, jenž se workshopů účastní, náležitě odměněn vedoucím příslušné organizační jednotky. (Košturiak, 2010)

3. Kaskádové workshopy.

Tato forma workshopů představuje akční typ řešení problémů. Schůzky se konají od pondělí do pátku, někdy více týdnů po sobě, v závislosti na závažnosti problému. (Košturiak, 2010)

1.2.2 Individuální zlepšování a motivace

Výše zmíněné workshopy patří mezi prostředky skupinového zlepšování v podniku. Ovšem v rámci metody kaizen je důležité dát prostor pro návrhy všem zaměstnancům a k této iniciativě zaměstnance vést. V následujícím textu je popsáno individuální zlepšování v teoretické rovině, praktickým uplatněním se zabývá podkapitola *direkt box*.

Metoda kaizen vyzývá zaměstnance k tomu, aby vyjadřovali své názory a tím přispívali ke zdokonalování podniku. Zaměstnanci jsou podnikem k tomuto jednání vedeni, jsou podporováni a následně i odměňováni. (Imai, 2011)

Individuálního zlepšování je dosahováno prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů. Tento systém je nedílnou součástí kaizen zaměřeného na jednotlivce. Aby byl systém zlepšovacích návrhů dostatečně dynamický, je třeba dobře propracovaného plánu ze strany vrcholového managementu. (Imai, 2011)

Systém zlepšovacích návrhů do Japonska dorazil ze Spojených států po druhé světové válce. Původní zlepšovací návrhy kladly důraz na ekonomický efekt, ovšem Japonci důraz přesunuli k efektu zvýšení pracovní morálky a pocitu sounáležitosti zaměstnanců. (Imai, 2011)

Dle japonských odborníků by měl systém zlepšovacích návrhů projít třemi stádii. V prvním stadiu má management za úkol pracovníkům pomoci s vypracováním zlepšovacích návrhů. Ve druhém stadiu by zaměstnanci měli projít vzděláváním. Až ve třetím stadiu se management může zabývat ekonomickým přínosem zlepšovacích návrhů. Tyto tři stádia mohou trvat pět až deset let. (Imai, 2011)

Pokud je systém zlepšovacích návrhů ve společnosti již zaveden, individuální zlepšování by mělo probíhat v následujících krocích:

1. Popis problému
2. Návrh řešení
3. Posouzení řešení
4. Realizace řešení
5. Vyhodnocení přínosů
6. Vyplacení odměn

(Košturiak, 2010, str. 51)

Hlavním důvodem, proč je individuální zlepšování tak podstatné je to, že nejlepší znalosti o výrobním procesu mají ti zaměstnanci, kteří přímo v procesu pracují.

Nejdůležitější roli v individuálním zlepšování nehrají samotní pracovníci, ale jejich manažeři. Manažeři by měli znát problémy výrobních procesů a vést zaměstnance k tomu, aby se snažili nalézat řešení. Jinak řečeno zaměstnanci musí být motivováni k odhalování plýtvání a k navrhování řešení. (Košturiak, 2010)

Motivace je důležitým faktorem ve všech podnicích. V podnicích, ve kterých je realizována metoda kaizen, hraje motivace významnou roli právě v individuálním zlepšování. Nejenže pracovníci provádí kvalitně svoji práci, ale uvědomují si nedostatky procesů, jež je třeba řešit.

Pokud manažeři chtějí zaměstnance podporovat v jejich práci a v konání námětů, měli by být seznámeni s teorií motivace. Ta vysvětluje, proč se lidé v práci určitým způsobem chovají a proč vyvíjí určité úsilí. Daná teorie také poskytuje popis toho, co mohou podniky udělat pro povzbuzení zaměstnanců, aby byli schopni využívat své schopnosti. (Armstrong, 2005)

Zaměstnanci jsou motivováni, pokud cítí, že jejich úsilí vede k dosažení cíle a ceněné, či hodnotové odměny- ta představuje uspokojení jejich potřeby. (Armstrong, 2005)

To znamená, že zaměstnanci ve výrobním procesu jsou k individuálnímu zlepšování motivováni v tom případě, že jsou si vědomi toho, že jejich návrh bude pro výrobu užitečný a management snahu náležitě ocení. Nejvíce motivujícím oceněním v českých podnicích je zřejmě odměna finanční „ Finanční odměna je v našich podmínkách nejvíce motivující. Je to dané jednak úrovní mezd, ale i určitou hrdostí lidí na svou práci, za kterou očekávají spravedlivou odměnu.“ (Košturiak, 2010, str. 56)

Odpovědnost za motivování zaměstnanců má bezprostřední nadřízený, tedy vrcholový nebo liniový manažer, či vedoucí týmu. (Petříková, 2002)

1.2.3 Just-in time

V podnikové prezentaci k metodě kaizen uvádí podnik, se kterým na bakalářské práci spolupracuji, že k realizaci kaizen využívá ve výrobě techniku just-in time.

Co je just-in time, a jak by měla tato technika v praxi výrobního podniku fungovat, popisuje následující text této podkapitoly.

Koncepce just-in time, jinak řečeno „právě včas“, znamená, že do jednotlivých stupňů výrobního procesu je dodáván přesný počet potřebných součástí a to ve správnou dobu. Obvyklý systém výroby je založen na tom, že součásti jsou dodávány do dalšího stupně výroby, jakmile jsou připraveny. Podle koncepce právě včas funguje systém opačně, tedy je nutné se z každého stupně výroby vrátit do stupně předchozího a tam si součásti vyzvednout. Význam koncepce spočívá v omezení hladiny zásob (zásoby v sobě nesou náklady). (Imai, 2011)

Dále se o koncepci just-in time zmíním v praktické části této práce.

1.2.4 Kaizen v pěti krocích, „5S“

Dalším pilířem metody kaizen, o kterém se budu zmiňovat i dále v praktické části, je kaizen v pěti krocích, takzvaných „5S“. Teorii pěti „S“ se věnuji jen krátce, použitím hnutí v praxi se budu zabývat v dalším textu.

Název hnutí 5-S je odvozený z pěti japonských slov, která začínají písmenem „s“. Tato slova jsou: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* a *shitsuke*. Význam jednotlivých slov a jejich náplň viz níže.

1. Krok *Seiri* (utřídit, vyřadit nepotřebné).

- Rozpracovanost
- Nepotřebné nářadí
- Nepotřebné stroje
- Vadné díly
- Papíry a dokumenty

→ oddělit nepotřebné od potřebného

2. Krok *Seiton* (uspořádání věcí).

Věci jsou v pořádku a vždy na stejném místě. Uspořádání šetří čas.

3. Krok *Seiso* (úklid).

Udržuje se pořádek na pracovišti.

4. Krok *Seiketsu* (osobní čistota).

Je nutné dbát na čistotu jako na osobní zvyk.

5. Krok *Shitsuke* (disciplína).

Dodržují se předpisy a pracovní postupy.

Zařazení těchto kroků se řeší na workshopech a je součástí vizuálního vedení celkového programu.

(celá podkapitola podle Imai, 2011)

1.3 Odměňování

Odměňování je v dnešních podnicích nezbytnou součástí politiky a strategie organizace. V rámci metody kaizen má své opodstatněné místo, proto je nezbytné se odměňování v této bakalářské práci věnovat.

Téma odměňování bylo již zmíněno v podkapitole o individuálním zlepšování. Zaměstnanci v podnicích, kde je zavedena metoda kaizen, jsou vedeni k tomu, aby se svými nápady podíleli na hladkém chodu výrobního procesu v podniku. Není třeba chodit kolem horké kaše a můžeme si říci, že za své invence zaměstnanci očekávají odměnu. Přidělená odměna následně slouží jako stimul k dalšímu individuálnímu zlepšování. Odměnění zaměstnanci se cítí jako plnohodnotné články podniku a od jejich odvedené práce můžeme očekávat kvalitu.

„Systém odměňování pracovníků se skládá ze vzájemně propojených politik, procesů a praktických postupů organizace při odměňování jejich pracovníků podle jejich přínosu, dovedností a schopností a jejich tržní hodnoty.“ (Armstrong, 2005, str. 553)

Obsahem odměňování je tvorba podmínek, kdy lidé dostávají peníze nebo jiné odměny dle jejich přínosu, dovedností a schopností. Cílem odměňování pracovníků je podpora výkonnosti a odpovědnosti. (Petříková, 2002)

Odměňování se netýká pouze finančních ohodnocení. Systém odměn se skládá z odměn peněžních (mzdy nebo platy, zaměstnanecké výhody) a nepeněžních (uznání, ocenění, osobní růst, atd). (Armstrong, 2005)

Odměňování v rámci metody kaizen zahrnuje odměny finanční i nefinanční. Jde v podstatě o dodatečné odměny k základní peněžní odměně. Tyto dodatečné odměny mají za cíl ocenit výkon, dovednosti, schopnosti a zkušenosti pracovníka, které se odehrávají nad rámec běžných povinností pracovníků. (Armstrong, 2005)

V podkapitole individuálního zlepšování bylo již řečeno, že v českých podmínkách jako dodatečná odměna pro zaměstnance nejlépe poslouží finanční obnos. Nicméně je třeba brát na zřetel i důležitost nepeněžních odměn. Odměna, jako je například uznání, je zaměřena na uspokojení potřeb zaměstnanců stejně tak, jako peníze. Pokud chceme zaměstnance dostatečně motivovat k dalším výkonům, je třeba udržet finance a uznání ve správné rovnováze.

1.4 Zavádění nové metody do podniku

Ke zkoumání praktického využití metody kaizen, v rámci této bakalářské práce, byl využit konkrétní podnik. V tomto podniku ovšem nebyla metoda kaizen zavedena se samotným vznikem společnosti. Podnik v rámci implementace metody kaizen musel

projít procesem změny a procesem zavádění nové metody. Proces změny a zavádění v teoretické rovině popisuje text této podkapitoly.

1.4.1 Proces změny

Proces změny započíná u faktu, že si potřebu změny uvědomíme. Abychom byli schopni definovat kroky, které je žádoucí k vyřešení situace učinit, musíme situaci analyzovat. Analýza situace zahrnuje i pátrání po faktorech, které pocitovanou potřebu změny vyvolaly. Z definovaných kroků k procesu změny se nakonec vyberou ty, kterým dáváme přednost. (Armstrong, 2005)

Je zásadní rozhodnout, jaké cesty zvolíme, abychom ze současné situace dosáhli situace žádoucí. V této fázi změny se můžeme setkat s komplikacemi, které vyplývají z odporu lidí ke změně. Odpor vede k nízké stabilitě, vysoké míře stresu, ztrátě energie, což vede ke konfliktům na pracovišti. Z pohledu zaměstnavatele a vedení je nutné dělat vše pro to, abychom kolizní reakce předvíдали. (Armstrong, 2005)

1.4.2 Zavádění změny

Fáze zavádění změny do podniku může být komplikovaná. Často v této fázi dochází k nejistotě a odmítání ze strany zaměstnanců. Ke zvládnutí tohoto procesu je nutné danému typu prováděné změny dobře porozumět, a také tomu, proč se lidé změně vyhýbají a brání. (Armstrong, 2005)

Abychom zamezili vyhýbavému přístupu ke změně ze strany zaměstnanců, musíme dbát na komunikaci s nimi. Pokud podnik chce spokojené a výkonné zaměstnance, tím pádem zajistit efektivní fungování podniku, je nutné, aby zaměstnanci byli s cíli dané změny seznámeni, cíle chápali a sami jich chtěli dosáhnout. (Dědina, Odcházal, 2007)

Mezi hlavní úkoly úspěšného podniku patří nutnost včas informovat zaměstnance o strategických změnách, které budou v podniku probíhat. V případě, že zaměstnanci nejsou informováni a o změnách se dozvídají jinými informačními kanály, dochází ke ztrátě morálky a klesajícímu zájmu o pracovní činnost. (Dědina, Odcházal, 2007)

1.4.3 Změna organizační kultury

Pokud jde konkrétně o změnu v organizační kultuře, jde o změnu v chování a myšlení. Podle odborné literatury existuje vzorec, který vymezuje, čeho je v rámci implementace

změny v organizační kultuře třeba dosáhnout. Respektive říká, čeho je třeba dosáhnout u zaměstnanců měnícího se podniku.

Body tohoto vzorce jsou následující:

1. zpochybnění stávajícího způsobu uvažování a jednání, uvědomění si jeho nefunkčnosti;
2. upuštění od zasetých způsobů uvažování a jednání;
3. osvojení si nových způsobů uvažování a jednání;
4. uplatňování nových způsobů v každodenní profesní praxi.

(Lukášová, 2010)

1.4.4 Zavádění metody kaizen

V literatuře, která se zabývá využitím metody kaizen v praxi, je možné dozvědět se o fázích rozvoje metody kaizen v podniku. Tyto fáze jsou celkem čtyři. V konečném důsledku aplikace metody kaizen by podnik měl dojít do stadia, kdy zlepšování je přirozený proces.

Fáze rozvoje metody kaizen vypadají následovně.

1. Zaměstnanci odbourávají svou pasivitu tím, že se naplno rozhlíží kolem sebe a hledají problémy, na které je třeba upozornit.
2. Zaměstnanci se aktivně zapojují do procesu zlepšování. V této fázi jde především o kvantitu zlepšovacích návrhů.
3. Třetí fáze je zaměřena na kvalitu zlepšovacích návrhů.
4. Zaměstnanci v konečné fázi rozvoje považují zlepšování za přirozenou součást jejich pracovních výkonů.

(Košturiak, 2010)

1.5 Směrnice

V závěru kapitoly si dovoluji uvést krátkou teorii ke směrnicím, jelikož v dalším textu o nich bude řeč.

Vnitropodnikové směrnice jsou vytvářeny za účelem zajištění metodického postupu při sledování skutečností, které se odehrávají v účetních jednotkách. Prostřednictvím směrnic dochází k zabezpečení stejného postupu a obdobného řešení v podobných podnikových situacích. (Směrnice, 2011)

Směrnice by měly vycházet se stávající legislativní situace a měly by být za určitých situací řádně aktualizovány. Příkladem pro nutnou aplikaci je:

- organizační změna,
- změna pravidel v obecných předpisech,
- změna v činnostech podniku,
- každoroční interní audit. (Směrnice, 2011)

Vnitropodnikové směrnice jsou vytvářeny odborným kolektivem podniku, dalším adekvátním pracovníkům společnosti jsou zasílány k tvorbě možných připomínek. Po implementaci učiněných připomínek jsou směrnice předkládány vedení podniku ke konečnému schválení. Směrnice mají dlouhodobý charakter a obecnou platnost v rámci celých organizací. (Jak napsat, 2012)

2 Informace o podniku

MBtech Bohemia s.r.o. je podnik, který jsem si vybrala pro praktickou část mé bakalářské práce.

Jde o podnik, ve kterém působím již třetím rokem jako brigádnice. První dva roky jsem byla zaměstnána v oddělení vedení projektů a posledních pár měsíců vykonávám administrativní činnost v oddělení controllingu. Mohu s čistým svědomím říci, že podnik i zdejší zaměstnanci vcelku znám. Zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma kaizen je usnadněno tím, že mám v podniku dobré vztahy a je mi umožněno čerpat z podniku interní podnikové podklady.

Na počátku této kapitoly je nutno zmínit, že podnik MBtech Bohemia s.r.o. má v České republice celkem tři pobočky, ve kterých probíhá činnost celé společnosti. Obsahem čtvrté kapitoly je informovat o činnosti a historii společnosti jako celku a následně se zabývat jen plzeňskou pobočkou, ve které probíhá aplikace metody kaizen.

2.1 MBtech Bohemia s.r.o.

V této části bakalářské práce považuji za vhodné nerozdělovat podnik MBtech Bohemia s.r.o. do jednotlivých poboček, neboť jde o pobočky úzce kooperující, které vystupují jako celek.

Podkapitoly hovoří o činnosti, historii a vlastnictví společnosti. Tyto tři věci se vztahují ke všem jednotlivým pobočkám. Odlišení plzeňské pobočky dále v textu bude zřejmé.

2.1.1 Mateřská společnost MBtech Group GmbH

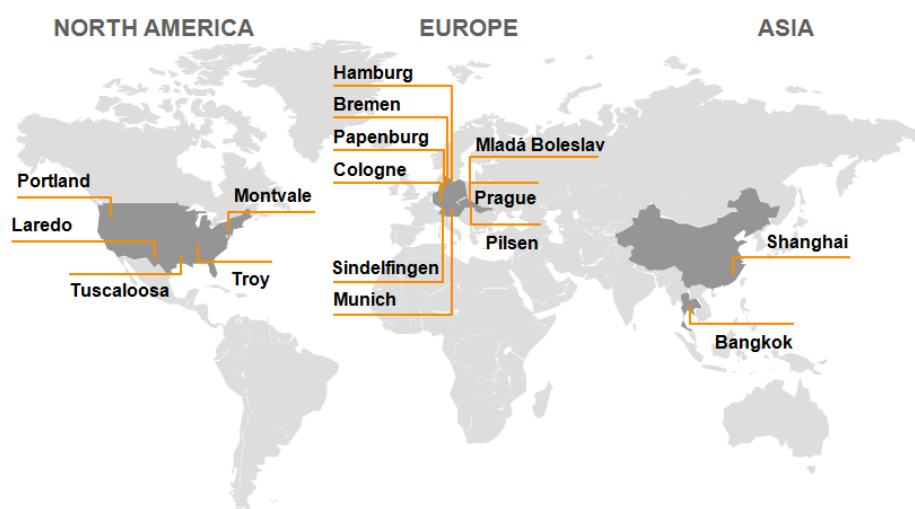
Při představování společnosti MBtech Bohemia s.r.o. je vhodné popsat, jak se společnost s německým názvem do České republiky dostala.

Na počátku vzniku společnosti MBtech Bohemia s.r.o. stojí nadnárodní společnost Daimler AG. V roce 1996 se podnik Mercedes-Benz Engineering s.r.o. (předchůdce MBtech Bohemia s.r.o.) stal dceřinou společností tohoto koncernu. Tato spolupráce byla uzavřena v roce 2002, kdy se podnik, již jako MBtech Bohemia s.r.o., stal stoprocentní dceřinou společností podniku MBtech Group GmbH, čemuž je tak dosud.

Společnost MBtech Group GmbH poskytuje celosvětově inženýrské a poradenské služby pro automobilový průmysl.

Prosperující pobočky společnosti MBtech Group se nalézají na třech kontinentech, a to v Evropě, Severní Americe a v Asii (viz obr. č. 2). Díky celosvětovému pokrytí má společnost možnost bezprostředního vztahu se zákazníky. Společnost si na úzké spolupráci se zákazníky, dodavateli a se svými partnery velmi zakládá. Dalším důležitým pevným bodem společnosti jsou vysoce kompetentní a kvalifikovaní zaměstnanci.

Obrázek č. 2: Pobočky MBtech Group GmbH



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., interní podniková prezentace, 2008

V roce 2002 společnost MBtech Group GmbH expandovala do České republiky, kde vznikla společnost MBtech Bohemia s.r.o. Touto společností se zabývá následující text.

2.1.2 Činnost společnosti MBtech Bohemia s.r.o.

MBtech Bohemia je průmyslový podnik, který poskytuje ve vývojových centrech v České republice produkty a služby na nejvyšší úrovni. Předmětem činnosti podle obchodního rejstříku je výzkum, vývoj a konstrukce v oblasti strojírenství.

Název firmy MBtech pochází ze zkratky slov Mercedes-Benz Technology, což nás přivádí k myšlence na automobilový průmysl. Tato myšlenka je zajisté správná, nesmíme ale opomenout další produkty a služby, které se na tuto činnost váží.

Činnost společnosti MBtech Bohemia, která probíhá zároveň ve třech pobočkách, lze rozdělit do čtyř kategorií. Těmito kategoriemi jsou:

1. vehicle engineering,

2. powertrain solutions,
3. electronic solutions,
4. consulting.

O těchto kategoriích viz níže.

1. Vehicle engineering

V oblasti vehicle engineering nabízí firma MBtech Bohemia řadu služeb, u kterých zaručuje kvalitní a profesionální provedení.

Pod souhrnným pojmem vehicle engineering si můžeme představit následující služby.

- *Vývoj karoserie.* Rozhodující přidanou hodnotou, kterou MBtech Bohemia nabízí je spojení užité hodnoty a estetiky. Návrhy exteriérů či interiérů jsou uskutečněny na základě simulací a výroby prototypů. Prototypy jsou vyráběny v plzeňské pobočce na nejmodernějším typu frézy, která byla dovezena z Francie. Montáž frézy byla provedena francouzskými odborníky a nyní je již v plném provozu. V plzeňské pobočce je programovací kancelář, ve které zkušení programátoři navrhují programy, podle kterých ve fréze vznikají kvalitní prototypy.
- *Vývoj podvozku.* Vývoj podvozků zahrnuje koncepční návrh, podrobný engineering až po výrobu konkrétních prototypů.
- *Úplná integrace vozu.* MBtech Bohemia nabízí přesný výpočet požadavků výroby a následnou simulaci, která ověří zákazníkovi realizovatelnost jeho myšlenek pro výrobu.
- *Úplné testování vozu.* Testování vozů probíhá v plzeňské pobočce 365 dní v roce. Testování provádí zkušební a proškolení testovací řidiči, kteří jsou schopni s vozy jezdit v jakýchkoliv klimatických podmínkách. Vozy jsou podrobeny různým situacím, které odpovídají jak běžnému silničnímu provozu, tak speciálním předepsaným zkouškám (např. zahřátí studeného motoru a následná kontrola oleje, chod motoru na volnoběh,...). Výsledky testování se dostávají do německých poboček k následnému vyhodnocení.

2. Powertrain solutions

Podnik MBtech Bohemia staví na zkušenostech a znalostech svých konstruktérů. Tyto zkušenosti je možné využít nejen při konstrukci automobilových motorů,

jakož i pro zařízení určená k využití mimo pozemní komunikace (v současné době spolupráce s Aero Vodochody- tedy výroba leteckých komponent).

3. Electronics solutions

V plzeňské pobočce je činnost zaměřena i na různá elektronická zařízení pro automobilový průmysl. Moderní automobily se bez elektroniky neobejdou, proto MBtech Bohemia směřoval svou činnost i do této oblasti.

4. Consulting

MBtech Bohemia je schopen radit zákazníkům, jak dosahovat trvalých tržních výhod efektivním uplatněním technologií a inovací.

2.1.3 Historie společnosti MBtech Bohemia s.r.o.

Historie fungování společnosti MBtech Bohemia se váže již k roku 1996. V tomto roce vznikla dceřiná společnost německého koncernu Daimler AG, jež byla pojmenována Mercedes-Benz Engineering s.r.o. Tento předchůdce společnosti MBtech Bohemia měl sídlo v Praze.

V roce 2002 došlo k zásadnímu zlomu, kdy Mercedes-Benz Engineering se stal součástí skupiny podniků MBtech, název podniku ovšem stále zůstává.

Roku 2004 bylo založeno vlastní výzkumné centrum společnosti Mercedes-Benz Engineering, které se nachází v Plzni.

Rok 2006 souvisí se změnou obchodního jména společnosti z Mercedes-Benz Engineering s.r.o. na MBtech Bohemia s.r.o. V tomto roce byla společnost zapsána jako MBtech Bohemia s.r.o. do obchodního rejstříku a došlo ke změně sídla společnosti z Prahy na Plzeň.

2.1.4 Ekonomické výsledky

Společnost MBtech Bohemia s.r.o. je společností s ručením omezeným. Základní kapitál společnosti činí 34 100 000 Kč. Kapitál podniku je plně splacený.

V podniku jsem se dostala k účetním závěrkám za roky 2009, 2010 a 2011. Údaje z těchto dokumentů využiji pro znázornění ekonomických výsledků podniku. Údaje jsou zaznamenány v následující tabulce.

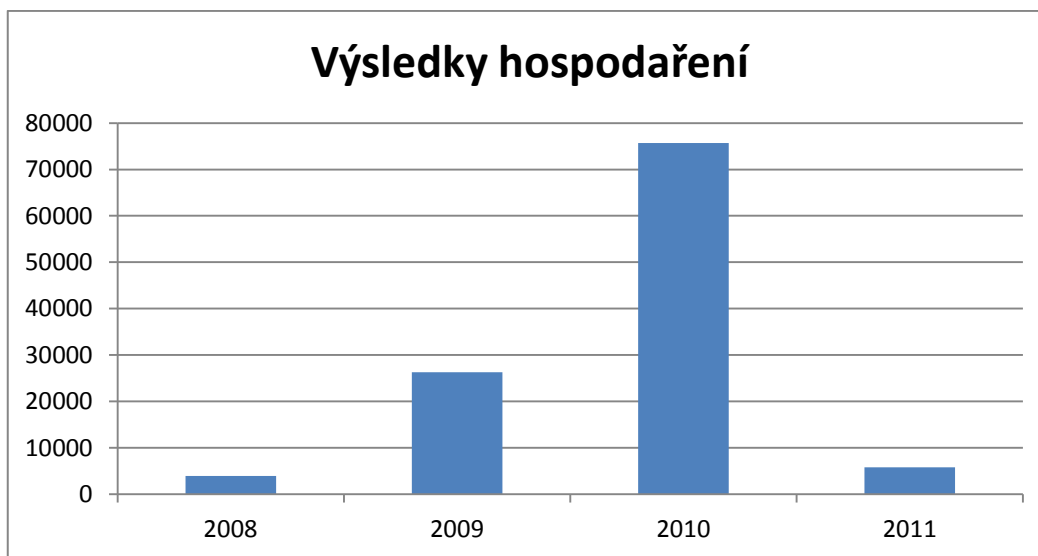
Tabulka č. 1: Výsledky hospodaření

Výsledky hospodaření (VH) v tisících Kč	2008	2009	2010	2011
Provozní VH	12 479	48 798	56 017	44 908
Finanční VH	-6 837	-15 246	39 483	-36 867
Daň z příjmů	1 686	7 263	19 802	2 215
VH běžná činnost	3 956	26 289	75 698	5 826
VH za úč. období	3 956	26 289	75 698	5 826

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních závěrek, 2012

Ve všech zmíněných obdobích podnik MBtech Bohemia s.r.o. dosahoval zisku (kladné výsledky hospodaření).

Obrázek č. 3: Výsledky hospodaření graficky



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

2.1.5 Personální údaje

V současné době je v podniku MBtech Bohemia s.r.o. celkem 338 zaměstnanců. Z toho je 13 vedoucích pracovníků. Podrobnější údaje o vývoji pracovních míst v podniku zaznamenávají následující tabulky.

Tabulka č. 2: Personální údaje 2008

Rok 2008 (v tis. Kč)	Počet osob	Mzdové náklady	Náklady soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	188	85 082	29 771	3 115
Vedoucí	7	11 776	3 105	110
<i>Celkem</i>	<i>195</i>	<i>96 858</i>	<i>32 876</i>	<i>3 225</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky, 2012

Tabulka č. 3: Personální údaje 2009

Rok 2009 (v tis. Kč)	Počet osob	Mzdové náklady	Náklady soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	222	100 710	34 210	4 664
Vedoucí	9	13 220	3 522	772
<i>Celkem</i>	<i>231</i>	<i>113 930</i>	<i>37 732</i>	<i>5 436</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky, 2012

Tabulka č. 4: Personální údaje 2010

Rok 2010 (v tis. Kč)	Počet osob	Mzdové náklady	Náklady soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	258	113 282	38 777	5 320
Vedoucí	12	16 430	5 166	826
<i>Celkem</i>	<i>270</i>	<i>129 712</i>	<i>43 943</i>	<i>6 146</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky, 2012

Tabulka č. 5: Personální údaje 2011

Rok 2011 (v tis. Kč)	Počet osob	Mzdové náklady	Náklady soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	Sociální náklady
Zaměstnanci	335	155 876	52 427	7 620
Vedoucí	13	23 671	7 488	847
<i>Celkem</i>	<i>348</i>	<i>179 547</i>	<i>59 915</i>	<i>8 467</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetní závěrky, 2012

2.2 Pobočka Plzeň

Jednou ze čtyř poboček společnosti MBtech Bohemia s.r.o. je pobočka v Plzni. Následující text čtvrté kapitoly se bude zabývat již jen plzeňskou částí společnosti MBtech Bohemia, neboť na tomto místě probíhá moje praxe.

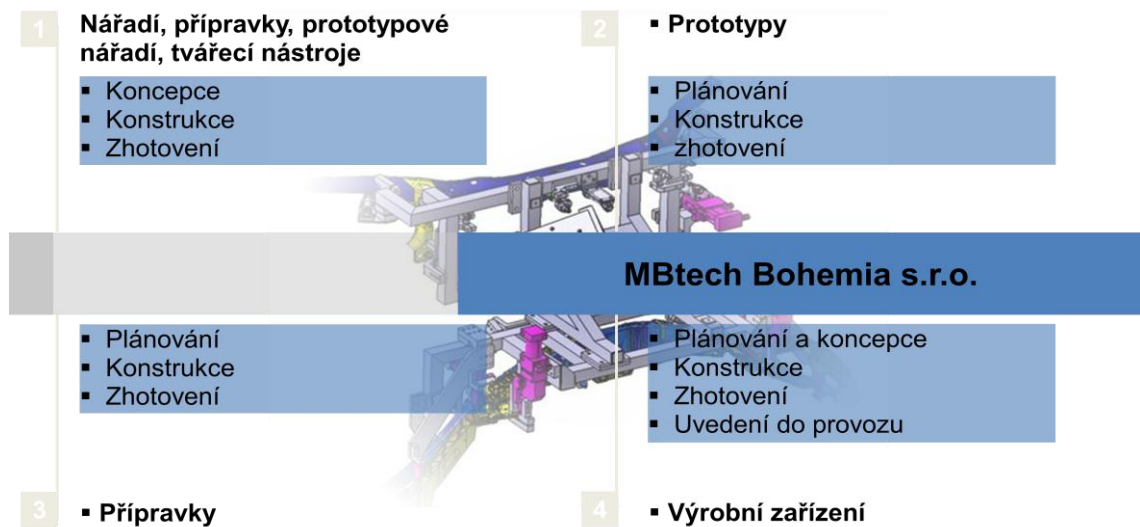
2.2.1 Činnost pobočky v Plzni

Pobočka Plzeň společnosti MBtech Bohemia je výrobním centrem v oblasti vehicle engineering v České republice.

V předchozím textu bylo již zmíněno, že pobočka v Plzni vznikla v roce 2004 a stala se sídlem celé společnosti. Podnik do Plzně umístil vývoj, konstrukci, a vyhotovování prototypů, náradí, přípravků a zařízení.

Obrázek číslo 4 je vyjmutý z podnikové prezentace firmy MBtech Bohemia a je z něj naprosto zřejmé, co obsahuje výrobní činnost plzeňské pobočky.

Obrázek č. 4: Činnost plzeňské pobočky



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., interní podniková prezentace, 2008

Činnost plzeňské pobočky je zajišťována ve dvou oddělených budovách. Jedna budova je čistě administrativní a ve druhé budově probíhá výroba.

Administrativní budova je dvoupatrová a je v ní několik kanceláří. Samozřejmostí takto rozsáhlé budovy je kancelář sekretariátu, který je umístěný těsně za hlavním vstupem do budovy. V přízemí budovy je dále umístěno *oddělení projektů a kancelář přípravy*

výroby. V prvním patře administrativní budovy se nachází rozsáhlá *konstrukční kancelář*, která je rozdělena na dvě poloviny- pro konstrukci náradí a přípravků a pro konstrukci výrobních zařízení (pro představu např. formy na vstřikování plastů,...). Dále se v prvním patře nachází *oddělení účetnictví a controllingu a kancelář nákupu*.

Těsně před vstupem do první výrobní haly je kancelář předáka výroby. Tím se dostáváme do budovy výroby. V první hale jsou k nalezení obráběcí centra, horizontální frézka, frézka na výrobu prototypů, vstřikolis (na výrobu plastových prototypových automobilových dílů).

V druhé hale probíhá montáž hotových výrobků, svařování a řezání materiálu, lakování v lakovacím boxu a je zde také místnost pro kontrolní měření. V další části druhé haly je prostor pro testované vozy a kanceláře pro zaměstnance, kteří se testováním zabývají.

2.2.2 Umístění pobočky

Plzeňská pobočka podniku MBtech Bohemia s.r.o. má své sídlo na následující adrese:

Daimlerova 1161/6

30100 Plzeň.

Budova podniku vznikla v roce 2004 v areálu Borských polí na zelené louce. Tato stavba zahrnovala administrativní budovu a jednu výrobní halu. V roce 2010 došlo k dostavbě druhé výrobní haly. V současné době činí kancelářská plocha 600 m², dílenská plocha zabírá 900 m².

2.2.3 Dopravní dostupnost

Dopravní dostupnost do podniku je velmi přijatelná. Podnik má své umístění na okraji průmyslové zóny, z tohoto důvodu není těžké se po firmy dostat jak městskou hromadnou dopravou, tak osobními i nákladními automobily.

Jelikož jde o podnik, jehož mateřská společnost má sídlo v Německu, je výhodou blízkost k dálnici D5, po které se z Plzně do Německa (a z Německa do Plzně) nejčastěji jezdí. Nejbližší přivaděč na tuto dálnici je zhruba jen 5 kilometrů od pobočky.

Přímo před bránu podniku se lze dostat jak osobním, tak nákladním automobilem po silnici číslo 27. V areálu podniku je k dispozici celkem 62 parkovacích míst (plus 2 místa pro zdravotně postižené), která využívají jak zaměstnanci,

tak návštěvníci podniku. Tento počet parkovacích míst je v běžném pracovním dni dostačující.

K docestování do podniku se dá využít městské hromadné dopravy. Nejbližší zastávka, která je zhruba 500 metrů od podniku, je zastávka Podnikatelská- Vltava. Jde o zastávku na znamení, ve které stává autobus číslo 30. K cestě z podniku je nejvýhodnější využít opět autobus číslo 30, tentokrát ze zastávky Západočeská univerzita, která je zhruba 800 metrů od podniku.

2.2.4 Směrnice

Pro téma kaizen je nutno zmínit, že MBtech Bohemia s.r.o. je podnikem certifikovaným. Podnik se může pochlubit certifikací pro ISO 9001:2008, má tedy k dispozici mezinárodně uznávané osvědčení plnění norem pro Systém managementu kvality.

Podnik k definování a uplatňování politiky kvality využívá jednotlivých směrnic. V těchto směrnicích jsou jasně definovány procesy, které v organizaci probíhají. Směrnice navíc obsahují specifické formuláře a přílohy. Veškeré podnikové směrnice jsou psány česky i německy, neboť jde o podnik s českým a německým zastoupením.

Podnik vytvořil a nyní spravuje celou řadu směrnic. Jmenovitě mohu zmínit například:

- směrnice nábory,
- směrnice vzdělávání,
- směrnice spokojenosti zákazníka,
- směrnice pořízení a správy majetku,
- směrnice nákupního procesu,
- směrnice zlepšování,
- směrnice cílů kvality,
- směrnice firemních benefitů,
- *směrnice politiky kvality (viz dále).*

Hlavní odpovědnost za směrnice má ve firmě pověřenec vedení pro jakost. Hierarchicky pod ním, v rámci odpovědnosti, jsou správci směrnic a dokonce i vlastník MBtechu.

Důležitým dokumentem společnosti, který se týká směrnic, je takzvaný Änderungsjournal (v českém překladu žurnál změn). Jde o dokument, ve kterém jsou

zaznamenány informace o změnách, které proběhly ve směrnících. Hlavičky sloupců tohoto dokumentu jsou: číslo směrnice, název směrnice česky a německy, odpovědná osoba, provedená změna a oddělení, kterého se změna týká.

Proces provedení změny ve směrnících má svá pravidla. V průběhu roku existuje pro zaměstnance možnost do směrnic nahlížet a mít ke směrnicím výtky nebo návrhy. S návrhem se zaměstnanec obrací na správce směrnice. Správce má následně za povinnost o změnu ve směrnici požádat pověřence vedení pro jakost.

2.2.5 Politika kvality

V rámci tématu této bakalářské práce považuji za důležité podrobněji rozebrat *směrnici politiky kvality*.

Směrnice politiky kvality je platná od roku 2011. Jde o veřejný dokument, který je na požádání kdykoliv poskytnut obchodním partnerům nebo třetím stranám. Jmenovaná směrnice má dva správce. Konkrétně jednatele společnosti Dr. Motze, české zastoupení zde zastává představitelka managementu kvality z pražské pobočky.

Daná směrnice obsahuje několik stručně definovaných zásad, které celkově vystihují cíle politiky kvality.

Mezi tyto cíle patří:

- při řízení a provádění veškerých podnikových činností je prioritní uspokojit potřeby zákazníka;
- zaměstnanci jsou přesvědčeni o významu kvality a o své odpovědnosti v rámci systému zabezpečování kvality;
- snahou podniku je vyhovět požadavkům normy ISO 9001;
- veškeré změny v organizaci jsou prováděny za účelem dosažení vyššího stupně kvality;
- dosáhnout vedoucího postavení v oblasti vývoje součástí a modulů pro nová vozidla, pohony, autoelektriku a elektroniku a to od prvního konceptu až po podporu sériové výroby;
- důsledné sledování a hodnocení dodavatelů, které umožňuje výběr těch nejlepších z nich;
- kvalitní a odpovědná práce každého zaměstnance, dodržování pracovních postupů;

- vrcholové vedení pravidelně systém kvality analyzuje, neustále zlepšuje a zajišťuje potřebné zdroje;
- zlepšování je chápáno jako proces trvalý a systematický.

(Směrnice politiky kvality, MBtech Bohemia s.r.o., 2011)

V rámci dokonalé definice podnikového systému kvality vznikla v roce 2011 podniková Příručka kvality.

Příručka vznikla pod vedením jednatele společnosti, za vedení a aktualizaci této publikace je odpovědný představitel managementu kvality. Příručka kvality je dostupná v podnikovém intranetu. Uživatelé publikace musí být s obsahem příručky kvality seznámeni a k efektivnímu používání proškoleni.

Příručka kvality se v podniku staví nad směrnice a pracovní postupy, její obsah je důvěrný.

2.2.6 Cíle podniku

Cíle podniku pro rok 2012 jsou jasně vymezeny v oficiálním interním dokumentu společnosti.

Cíle jsou rozděleny do kategorií, a to dle jednotlivých oddělení společnosti. V následujícím textu jsou cíle vymezeny tak, jak náleží oddělením společnosti.

1. Cíle pro vedení společnosti

- Zintenzivnění získávání zákazníků
- Optimalizace pobočky Plzeň
- Optimalizace spolupráce s MBtech Polska
- Zlepšení image v rámci MBtech
- Optimalizace organizace procesů
- Zvýšení celkového obrátu na 22,7 milionů Euro

2. Finance a účetnictví

- Aktivní řízení správy pohledávek
- 50-75 % plánovaného obrátu zajistit v cizí měně
- Zpracování konceptu alternativního financování pravidelných nákupů

3. Správa budov

- Přeprocování bezpečnostního systému v plzeňské pobočce

- Rozpracování konceptu rozšiřování prostor všech poboček

4. *Marketing*

- Získat minimálně jednoho nového zákazníka z oblasti automobilového průmyslu
- Získat minimálně jednoho nového zákazníka mimo oblast automob. průmyslu
- Účast na minimálně jednom veletrhu
- Účast na alespoň jedné konferenci

5. *Personální úsek*

- Vlastní zpracování mezd
- Implementace nového systému pro zpracování mezd a personalistiku

6. *Nákup*

- Zavedení nákupního systému SAP
- Nastavení procesu hodnocení dodavatelů
- Provedení pěti auditů dodavatelů
- Dotáhnout úspory nákladů o dalších 3-5 % oproti předchozímu roku

7. *Výroba*

- Zvýšení produktivity o 3 %
- Snížit nemocnost o 5 %
- Snížit reklamace o 3 %
- Audit tří dodavatelů

8. *Konstrukce*

- Zvýšení produktivity zaměstnanců o 5 % na osobu

(Cíle společnosti pro rok 2012, MBtech Bohemia s.r.o., 2011)

3 Zavedení a využívání metody kaizen

Od teoretické části a popisu podniku MBtech Bohemia s.r.o. se přesouvám k praktické části bakalářské práce. Podstata této kapitoly spočívá v analýze a zhodnocení zavedení a využívání metody kaizen v posuzovaném podniku- tedy v MBtech Bohemia.

Při tvorbě této kapitoly budu využívat podnikových zdrojů informací, to znamená podnikové směrnice, prezentace, informace od konzultanta mé práce a v neposlední řadě využiji svých osobních pracovních zkušeností a poznatků.

Za samostatný zdroj informací považuji mnou sestavený dotazník, který jsem zadala k vyplnění zaměstnancům podniku. K vyhodnocení informací z dotazníku bude v této kapitole také věnován určitý prostor.

3.1 Zavedení metody kaizen do podniku

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 3.4, metoda kaizen byla v podniku MBtech Bohemia s.r.o. zavedena až v průběhu činnosti podniku, nikoliv přímo se vznikem pobočky.

Podstatným impulsem pro zavedení této metody zdokonalování byl důraz, který podnik vkládá do kvality své činnosti. O dodržování kvality vypovídá vlastnictví certifikátu EN ISO 9001:2008. Z držby této certifikace vyplývají určité povinnosti. Podnik musí kvalitu v podniku neustále udržovat na stejné úrovni, vytvářet směrnice pro svou činnost a při nejlepším kvalitu dále prohlubovat. Plnění požadavků normy EN ISO 9001 je v podniku MBtech Bohemia s.r.o. ověřováno prostřednictvím interních auditů.

K zavedení metody kaizen do podniku MBtech Bohemia s.r.o. došlo na popud externího zaměstnance, který v oblasti provádění metody kaizen působí již několik let. Metodu kaizen v podniku prezentoval jako způsob, jak kvalitu podnikových procesů nejen udržet, ale i následně rozvíjet. Příklad úspěšného využívání metody kaizen demonstroval na světoznámém automobilovém podniku Toyota. Dále zmínil i podniky, kde metodu kaizen vede právě on, jako externí zaměstnanec. K dosažení větší věrohodnosti argumentů externisty přispěl i ten fakt, že podniky, na kterých byla metoda kaizen demonstrována, jsou rovněž jako MBtech Bohemia z oblasti automobilového průmyslu.

Návrh na zavedení metody kaizen se v podniku objevil v květnu roku 2008. Vedení o metodě kaizen několik měsíců uvažovalo, hodnotil se potenciální přínos pro podnik.

Po pečlivém uvážení byla metoda kaizen do podniku MBtech Bohemia s.r.o. zavedena v říjnu roku 2008.

O zavedení nové metody do podniku byli veškerí zaměstnanci pobočky seznámeni prostřednictvím nové nástěnky, která vznikla přímo pro potřeby kaizen. Na nástěnku bylo umístěno interní sdělení, které bylo podepsáno jak vedoucím plzeňské pobočky, tak jednatelem podniku.

Kaizen je v podniku MBtech Bohemia s.r.o. prvotně směřovaný do výrobní oblasti. Z tohoto důvodu se zavádění metody účastnili pouze ti zaměstnanci, kteří mají ve výrobním procesu firmy nějakou odpovědnost.

Při zavádění metody do podniku bylo uskutečněno školení, které vedl externí zaměstnanec. Školení se zúčastnil jen úzký okruh zaměstnanců:

- projektový manažer,
- výrobní předák,
- mistr montážních dělníků,
- mistr frézařů,
- mistr svářečů,
- vedoucí pobočky.

Hlavním školícím materiálem byla powerpointová prezentace, kterou sestavil externí zaměstnanec, jenž školení vedl. V prezentaci zaznamenal vědomosti, které nabyl z odborné literatury a následně také ve své praxi.

Po školení se stanovilo, jakým způsobem bude kaizen v podniku probíhat. Od začátku bylo zřejmé, že hlavním cílem je zlepšování ve výrobním procesu. Zaměstnanci, kteří se účastnili školení, měli za úkol o nástrojích metody kaizen informovat své podřízené. Konkrétně výrobní mistři měli za úkol dělníky seznámit například s metodou just-in time. Zaměstnancům bylo osvětleno, jak se just-in time využívá ve výrobním podniku, bylo jim sděleno, jaké budou jejich úkoly v rámci tohoto nástroje metody kaizen. Další informace od vedoucích pro dělníky byly ohledně pěti „S“. Dělníkům bylo sděleno například to, že se od nich vyžaduje udržování čistoty pracoviště, odkládání nástrojů na vyznačená místa atd. Instrukce pro zaměstnance byly zdokumentovány a vyvěšeny na nástěnku kaizen, která je umístěna ve výrobní hale.

Další věcí, která se týkala zavedení, bylo zřízení schránky na podněty od zaměstnanců. Vedoucí měli povinnost o schránce informovat výrobní dělníky a vysvětlit jim jejich roli v rámci zlepšování. Samotná schránka je umístěna v pobočce na recepci.

V rámci kaizen byly v podniku zavedeny pravidelné kaizen workshopy. Kaizen workshopů se zpočátku účastnili zaměstnanci, kteří byli při zavádění metody proškoleni. Účel kaizen workshopů a jejich průběh viz podkapitola 3.2.3.

3.2 Využívání metody kaizen v podniku

Využívání metody kaizen v podniku MBtech Bohemia s.r.o. se týká v podstatě tří hlavních oblastí:

1. využití ve *výrobním procesu*,
2. využívání individuálního zlepšování- *direkt box*,
3. *kaizen workshopy*.

Tyto tři oblasti jsou hlavním předmětem mého zkoumání využívání metody kaizen v prostředí podniku MBtech Bohemia.

3.2.1 Využití ve výrobním procesu

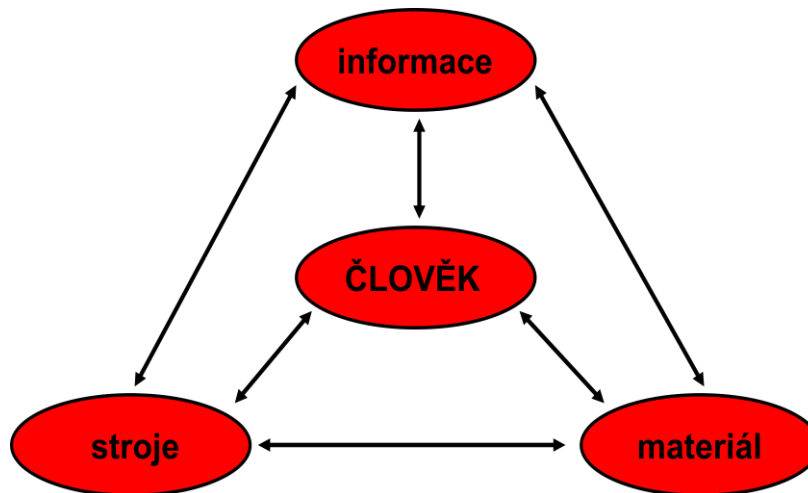
Metoda kaizen byla do podniku zavedena externím zaměstnancem, který do podniku přinesl prezentaci této metody. Prezentace vykládá základy metody tak, jak by měla být do výrobního podniku zavedena a následně realizována. V této podkapitole budu využívat poznatků z podnikové prezentace metody kaizen a z vlastních poznatků, které z podniku mám.

Kaizen v podniku MBtech Bohemia je charakterizován čtyřmi hlavními znaky:

- zlepšování po malých krocích,
- žádné velké investice,
- zapojení spolupracovníků z pracoviště,
- okamžité uskutečnění (just-in time).

Kaizen ve výrobě je dále založen na čtyřech faktorech. Viz následující obrázek.

Obrázek č. 5: Faktory výroby



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., prezentace metody kaizen, 2008

Aby zaměstnanci byli schopni představit si současný stav ve výrobě, byli seznámeni s následujícími obrázky (obr. č. 6 a obr. č. 7). V obrázku číslo 6 je zaznamenán stav, který panoval ve výrobě před zavedením metody kaizen. Mohli jsme se zde setkat jak se zjevnými, tak i skrytými ztrátami. Ovšem výsledkem výroby je přidaná hodnota, čili zisk. Poměr těchto tří veličin vyplývá z obrázku veličiny výrobního procesu.

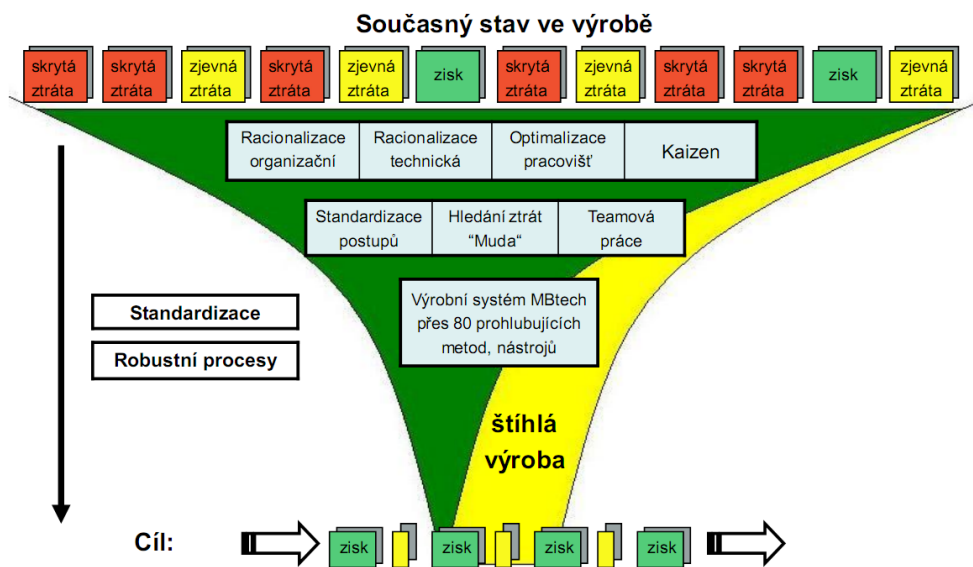
Obrázek č. 6: Veličiny výrobního procesu



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., kaizen tabule, 2008

Obrázek číslo 6 vychází z předchozího znázornění výrobního procesu.

Obrázek č. 7: Stav ve výrobě a cíl



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., kaizen tabule, 2008

Za „současný“ stav ve výrobě je považována existenci zjevných a skrytých ztrát, jakož i zisku. Současným stavem se rozumí stav nyní již minulý, který panoval před zavedením metody kaizen. Po zavedení metody kaizen a po racionalizaci by podnik měl být schopný dojít do cíle. V cíli se setkáváme jen se ziskem a drobnými zjevnými ztrátami. Podnik MBtech Bohemia je na cestě zdokonalování a stále směřuje ke zde vytyčenému cíli.

Veškeré výše zmíněné informace mají zaměstnanci podniku MBtech Bohemia k dispozici. Podnik prostřednictvím metody kaizen podporuje otevřenou komunikaci a přehlednou výrobu. Myslím si, že je velmi užitečné využívat prostředků vizualizace. Sdílení informací může v této rovině velmi dobře fungovat. Podnik MBtech Bohemia má systém otevřené komunikace v rámci metody kaizen kvalitně zpracovaný a zavedený.

Nástroje pro sdílení informací jsou různé. Jejich výčet je následující.

- *Nástěnky.* Jejich prostřednictvím jsou zaměstnanci informováni o metodě kaizen (viz Přílohy A, B), také o změnách a aktualitách a výsledcích kaizen workshopů.
- *Fotografie.* Slouží k vizualizaci pracovních instrukcí (doprovázený krátkým srozumitelným popisem), k vizualizaci pracovního pokroku (zobrazují stav před zdokonalením a po něm).

- *Info-tabule.* V každé hale i v kancelářích jsou umístěny informační tabule. Na nich jsou například fotografie momentálně činných zaměstnanců, informace o aktuálním stavu plnění cílů, rozpis 5-S atd. Pro představu slouží Příloha C.

Přehlednost výroby zajišťují:

- *Vzorky.* V podniku jsou na vyhrazených místech k dispozici hraniční vzorky sloužící pro kontrolu kvality provedené výroby.
- *Barevně vyznačené zóny.* Určují místa pro pohyb zaměstnanců, odkládání nářadí apod.

V teoretické části práce je již nastíněno, jakých nástrojů metody kaizen využívá přímo podnik MBtech Bohemia. Jsou zde zmíněny:

- just-in time,
- kaizen v pěti krocích.

Z teoretické části vyplývá, jak by tyto nástroje měly obecně fungovat. Nyní využiji prostoru pro popis fungování výše zmíněných nástrojů v praxi podniku MBtech Bohemia.

1. Just-in time

Metodu just-in time podnik MBtech Bohemia využívá z důvodu omezení hladiny zásob. Smyslem je minimalizovat náklady, které jsou se skladováním zásob spojeny.

MBtech Bohemia se zaměřuje na to, aby *správný díl* byl:

- *ve správné kvalitě* → nulová chyba,
- *ve správném čase* → teď,
- *ve správném množství* → jeden kus (sada),
- *na správném místě* → zde.

Pro vhodné využívání metody just-in time je podstatné mít ověřené dodavatele. Podnik MBtech Bohemia dbá na udržování řádné spolupráce s dodavateli, se kterými má dobré zkušenosti a pevné obchodní vztahy. Jedná se převážně o dodavatele z okolí Plzně, se kterými je možno uskutečnit flexibilní poptávku a včasné dodání (či vlastní odběr).

Dalším podstatným bodem metody just-in time je zodpovědnost ze strany zaměstnanců, tedy výrobních dělníků. Dělníci jsou seznámeni se zásadami metody just-in time,

důležitost dodržování včasnosti jim byla osvětlena. Zaměstnanci z výroby sami vysílají pokyny nákupnímu oddělení ohledně nutnosti poptávat zásoby. Tím jejich odpovědnost za hladinu zásob v podniku končí. Jako spojovací článek podniku s dodavatelem slouží zaměstnanec logistiky, v podniku nazývaný „logistik man“. Ten je odpovědný za příjem zboží od dodavatele.

Myslím si, že metoda just-in time v podniku MBtech Bohemia má řadu slabých míst. Například pozice logistika byla v podniku zavedena teprve před nedávnou dobou. Zaměstnanec v současné době stále nevykonává svou činnost tak, jak by měl. Dle mého názoru nemá kompletní přehled o zásobách v podniku, jelikož se vedle své hlavní pracovní činnosti zabývá i jinými věcmi (například příležitostnou pozicí řidiče). Potenciál tohoto zaměstnance není plně využit.

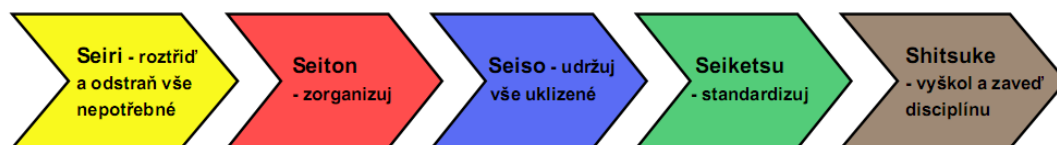
Metoda just-in time by v podniku lépe sloužila v případě, že by existoval systém standardizovaných objednávek. Práce by se usnadnila jak výrobním dělníkům - snadnější tvorba objednávky, tak i nákupnímu oddělení - lepší orientace v objednávkách. Předtisk objednávky by eliminoval případné chyby.

2. *Kaizen v pěti krocích, „5S“*

Zde navazuji na podkapitulu 1.2.4, ve které zmiňuji základní principy kaizen v pěti krocích, čili pěti „S“.

Ve výrobní části podniku MBtech Bohemia platí zásada dodržování hnutí „5S“. Jednotlivé kroky hnutí jsou zaznamenány na nástěnce ve výrobní hale tak, aby je zaměstnanci měli stále k dispozici a mohli se jimi řídit.

Obrázek č. 8: Kaizen v pěti krocích



Zdroj: MBtech Bohemia s.r.o., prezentace metody kaizen, 2008

Krok *seiri*, tedy vyřazení nepotřebného, je zaměstnancům usnadněn existencí popelnice na tříděný odpad a speciálními kontejnery na vyřazený materiál a nepovedené výrobky.

Seiton, uspořádání věcí, demonstrují obrázky v Příloze D. Plochy ve výrobních halách jsou rozděleny na jednotlivé sekce. Stroje, přístroje, nástroje a zařízení mají svá určená

místa, vyznačen je prostor pro pohyb a manipulaci. Prostor je rozdělen prostřednictvím žlutých čar.

Seiso nařizuje udržování pořádku na pracovišti. Zaměstnanci jsou nabádáni k udržování stálého pořádku prostřednictvím Standardu pořádku na dílně (Příloha E). K dosažení pořádku také přispívají pravidelné úklidy, které mají na starost pověřeni brigádníci. Rozpis úklidů je umístěn na nástěnku kaizen (Příloha F).

Krok *seiketsu* je v MBtech Bohemia dodržován jako samozřejmost, není třeba ho speciálně zaznamenávat a zdůrazňovat.

Shitsuke je záležitostí, která v podniku platila i před zavedením kaizen. Pracovní postupy a směrnice jsou ve firmě zpracovány a zaměstnanci jich dbají.

3.2.2 Direkt box

Podstatnou součástí praktického využívání metody kaizen v podniku MBtech Bohemia je takzvaný *direkt box*.

Direkt box je schránka, do které všichni zaměstnanci podniku mohou přispívat svými návrhy na zdokonalení. Zaměstnanci podniku jsou k neustálému zlepšování vyzváni dle směrnice zlepšování. Jestliže zaměstnanec zjistí slabinu, měl by navrhnout možnost zlepšení. To může, jestliže se zlepšení netýká jeho vlastní pracovní oblasti, učinit podáním návrhu na zlepšení.

1. Podání návrhu

Podání návrhu je zaměstnancům usnadněno typovým formulářem, který je v podniku k dispozici. Formulář, který nese název „Zlepšovací návrh“. Jde o předtisk o rozměru jedné strany A4, který je rozdělen do pěti sekcí (viz Příloha G). V první části formuláře je místo pro národné navrhovatele či dvou navrhovatelů. Navrhovatel nebo navrhovatelé nejsou povinni tuto část vyplnit, návrh je možno podat anonymně. V další části se nachází kolonka, do které je třeba zaznamenat dosavadní neuspokojivý stav (s čím není navrhovatel na pracovišti spokojen). Třetí část nabízí prostor pro návrh řešení (zdokonalení). Poslední část, kterou vyplňuje navrhovatel či navrhovatelé, je místo pro shrnutí výhod, které by plynuly z navrhovaného zdokonalení. Pátou část formuláře vyplní již osoba zodpovědná za vyřešení přijatého návrhu. Jde o záznam průběhu řešení situace a informace o tom, kdy byl navrhovatel informován ohledně rozhodnutí týkajícího se návrhu na zdokonalení.

2. Řešení návrhu

Možnost vyzvednout obsah schránky direkt box mají v podniku MBtech Bohemia pouze dvě osoby. Jde o projektového manažera, který má v rámci metody kaizen širší odpovědnost, a vedle něj osobní asistentka vedoucího pobočky. Návrh ke zlepšení je po vyzvednutí ze schránky nutné přeložit do němčiny, neboť se zlepšovací návrh předkládá přímo vedoucímu pobočky, který je Němec. Vedoucí pobočky rozhoduje, zda je vyhodnocení návrhu pouze v jeho kompetenci, nebo zda se návrh bude probírat na kaizen workshopu.

Pokud je návrh přesunut k rozhodování na kaizen workshop, je dohodnuto, že projektový manažer zlepšovací návrh sepíše a přednese před účastníky workshopu.

Za realizaci opatření vyplývající z návrhu a usnesení o něm mají odpovědnost osoby běžně odpovědné za proces a dále všichni dotčení nadřízení a představitel managementu kvality. (Směrnice zlepšování, MBtech Bohemia s.r.o., 2011)

3. Odměňování návrhu

Odborná literatura, která se zabývá tématem kaizen, pojednává o podávání návrhů ze strany zaměstnanců v ideální rovině (bylo zmíněno v podkapitole 1.2.2).

Považuji za vhodné schéma zde znovu zmínit, důvod mého jednání bude v dalším textu zřejmý.

Nuže ideální případ individuálního zlepšování probíhá v těchto krocích:

1. Popis problému
2. Návrh řešení
3. Posouzení řešení
4. Realizace řešení
5. Vyhodnocení přínosů
6. *Vyplacení odměn*

(Košturiak, 2010, str. 51)

Nyní můžeme podle schématu vyjádřit proces fungování zlepšovacího návrhu tak, jak probíhá ve společnosti MBtech Bohemia. Vycházím z již zaznamenaných informací v této kapitole.

Popis problému a návrh řešení v MBtech Bohemia splývá do jednoho kroku. Zaměstnanec v podnikovém procesu objeví problém, který popíše do formuláře zlepšovacího návrhu a ve stejném kroku navrhne ve formuláři svůj nápad na zlepšení daného procesu.

Posouzení řešení je prvotně v kompetenci vedoucího plzeňské pobočky MBtech Bohemia. Vedoucí se řešením zabývá sám nebo posouzení řešení deleguje na kaizen workshop. Realizace řešení je svěřena zvolené zodpovědné kompetentní osobě.

K vyhodnocení přínosů provedených opatření dochází na kaizen workshopech. Tato hodnocení jsou zaznamenávána do zápisů z kaizen workshopů. Zápisy z workshopů odpovídají například zápisům z porad. Blíže o zápisech v dalším textu.

Posledním bodem schématu individuálního zlepšování je *vyplacení odměn*. V tomto okamžiku se dostáváme k tomu, proč se zde schéma individuálního zlepšování opakuje. Prvním důvodem je shrnutí celé kapitoly o direkt boxu. Druhý důvod má v této podkapitole své podstatné místo, neboť odměňování je tím, co v celém procesu individuálního zlepšování ve společnosti MBtech Bohemia chybí.

Vyplácení odměn je jedním ze způsobů, jak zaměstnance k vlastní iniciativě motivovat. Dle mého názoru jsou v současné době zaměstnanci podniku motivováni v podstatě jen sami sebou. Jejich návrhy jsou podávány z důvodu vlastního prospěchu. S podáním návrhu zaměstnanec očekává, že s řešením přijde ulehčení a usnadnění jeho práce, zpříjemnění pracovního procesu.

Za odměnu lze považovat uznání ze strany vedoucích, které je projeveno již jen tím, že dojde k realizaci navrhovaného řešení. V teoretické části práce, konkrétně v podkapitole 1.2.2, ovšem předkládám názor, že v českých podnicích je nejlépe uznávanou odměnou odměna finanční. Názor zaznamenávám z toho důvodu, že se k němu sama přikláním. Uznání je odměna velmi příjemná, ale své hmatatelnosti dosáhne prostřednictvím peněžních prostředků.

Podnik MBtech Bohemia je si vědom toho, že finanční odměna v systému individuálního zlepšování má své opodstatněné místo. Již od zavedení metody kaizen do firmy se o směrnici odměňování jedná. Bylo mi umožněno nahlédnout do zápisů z kaizen workshopů a je z nich zcela zřejmé, že o směrnici se jedná, ale nikdy zatím

nedošlo k návrhu a tvorbě této směrnice. Směrnici odměňování můžeme zařadit do kolonky: „v řešení“.

4. Konkrétní návrhy na zdokonalení

Velkým přínosem ve zkoumání využívání metody kaizen v podniku pro mě byla možnost nahlédnout do podaných zlepšovacích návrhů.

K dispozici jsem měla všechny návrhy od zaměstnanců za roky 2009, 2010 a 2011. Celkem šlo o 22 návrhů. O dvou konkrétních návrzích jsem jednala přímo s konzultantem mé bakalářské práce. V textu této podkapitoly zaznamenám poznatky a názory, ke kterým jsem po přezkoumání návrhů došla.

Po přehlednost práce jsem nejprve prošla veškeré návrhy za všechny roky a vytvořila komplexní tabulku, která vychází z předtisku formuláře zlepšovacího návrhu. Pro představu nabízím část tabulky, konkrétně za rok 2011. Nyní tabulka slouží jen pro ilustraci, analýza obsahu přijde na řadu až dále.

Tabulka č. 6: Údaje z direkt boxu

ROK	NACIONÁLE (ano- ne)	NYNĚJŠÍ STAV	NÁVRH ŘEŠENÍ	VÝHODY A UŽITEK
2011	<i>Ne.</i>	Nedostatek židlí v jídelně.	Zakoupit nové židle.	<i>Chybí údaje.</i>
2011	<i>Nečitelný podpis.</i>	Pes pobíhající po pracovišti.	Vedení bude dbát na dodržování BOZP.	<i>Chybí údaje.</i>

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z podniku, 2012

Při vyhodnocování informací o návrzích jsem postupovala dle tabulky. V první řadě jsem se zaměřila na formální stranu věci. Z prvního sloupce tabulky jsem vyjádřila počet podaných návrhů v jednotlivých letech.

- Rok 2009: podáno 8 zlepšovacích návrhů.
- Rok 2010: podáno 12 zlepšovacích návrhů.
- Rok 2011: podány 7 zlepšovacích návrhů.

V dalším sloupci se objevily údaje o vyplňování návrhu pod vlastním jménem nebo anonymně. Došla jsem k poznatku, že z celkového počtu 27 podaných návrhů bylo celkem 16 návrhů podepsaných a zbylých 11 bylo podáno anonymně.

Poslední záležitostí, kterou jsem zkoumala v rámci formální stránky návrhů, byl styl vyplňování formuláře. Konkrétně jsem se zaměřila na důslednost při vyplňování, tedy na vyplnění všech polí formuláře. Je velmi důležité poznamenat, že z celkového počtu všech 27 návrhů bylo jen 13 z nich podáno na oficiálním předtisku Zlepšovacího návrhu. Těchto 13 formulářů bylo vyplněno důsledně, pole byla kompletně využita. Zbylých 14 návrhů bylo podáno na listech papíru, kterým chyběla jakákoliv formální úprava. Důsledkem toho neměly v rámci metody kaizen návrhy plnou výpovědní hodnotu. Častým jevem v těchto neúplných návrzích je absence vymezení nynějšího stavu, zaměstnanci nabízí přímo jen řešení a nepoukazují ani na výhody svého nápadu.

Návrhy do schránky direkt box v podniku MBtech Bohemia umísťují pouze výrobní dělníci. Na jiné zaměstnance tato možnost není směřována, nejsou k využívání direkt boxu vyzváni. Podniku návrhy ke zlepšení slouží v podstatě jen pro vylepšování ve výrobním procesu. Samozřejmě metoda kaizen obecně počítá i s návrhy od ostatních zaměstnanců, například Imai ve své publikaci zmiňuje návrhy v oblasti podnikové kantýny. I tento návrh zmiňovanému podniku dokázal ušetřit určité finanční prostředky. Nicméně nyní se zabýváme podnikem MBtech Bohemia, který využil možnosti individuálního zlepšování jen ve výrobním procesu.

Převážně jsou do schránky umístěny návrhy na vylepšení práce se stroji, popřípadě na vylepšení pracovního prostředí. Z návrhů jasně vyplývá, že přispěvatelé jsou ve své činnosti zdatní a jejich návrhy jsou realistické. V některých případech o odbornosti pracovníků vypovídá i přiložený nákres.

V roce 2009 se návrhy týkaly například vnitřního oplachu obráběcího stroje, nákupu nových pojízdných pracovních stolů, výměny poškozených krycích plechů nebo výměny pracovního nástroje. Objevily se ovšem také návrhy na vylepšení pracovních podmínek, jako fasování pracovních blůz a výměna prasklé výbojky nad pracovištěm.

V roce 2010 bylo do schránky umístěno o několik návrhů více než v roce předchozím. Situaci si lze vysvětlit tím, že v tomto roce došlo k dostavbě nové výrobní haly. S novou výrobní halou do podniku nastoupilo více zaměstnanců a přibylo více strojů a zařízení.

V převaze byly v roce 2010 návrhy na vylepšení práce se stroji, opět se ale objevují návrhy na zpříjemnění práce na pracovišti. Mohu zmínit požadavek na lepší umístění hodin ve výrobní hale, výměnu opotřebovaných košťat nebo zmírnění obsahu výparů z ropných produktů v ovzduší. S nástupem nových zaměstnanců do podniku je spojen opakovaný požadavek na dostavbu parkovacích míst.

Rok 2011 zaznamenal výrazný pokles podaných zlepšovacích návrhů. Návrhy se objevily pouze dva, ani jeden nebyl z výrobní oblasti. Návrhy jsou zaznamenány v předchozím textu v tabulce č. 6. Zaměstnanci se dožadují dodržování bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a nákupu nových židlí.

Jak jsem se již zmiňovala, dvěma z návrhů jsem se zabývala podrobněji. Konzultant při předávání zlepšovacích návrhů považoval za vhodné seznámit mě s těmito návrhy, jelikož bylo žádoucí na nich problematiku direkt boxu nastínit.

První návrh pochází z roku 2010 a týká se všech obráběcích strojů ve výrobě. Anonymní navrhovatel popisuje problém, který nastal v rámci opotřebením obráběcích zařízení. Stroje pro obrábění fungují na základě zadání výrobního programu. Úkolem zaměstnance je stroj naprogramovat a sledovat činnost při obrábění. Sledování se provádí přes okna stroje. Důsledkem opotřebením stroje i jeho oken nebylo možno na činnost nahlížet. Zaměstnanec žádal výměnu alespoň jednoho okna na každém stroji, protože jinak hrozila kolize upínače stroje a následně nákladná a časově náročná oprava. Návrh se okamžitě dostal k vedoucímu pobočky, který uznal za vhodné sjednat nápravu. Delegoval poptání náhradních oken do nákupního oddělení a požadoval okamžité objednání. Okna byla objednána a externím dodavatelem vyměněna.

Druhý návrh, se kterým jsem byla detailněji seznámena, nesouvisel s výrobním procesem. Respektive jednalo se o sedm stejných anonymních návrhů. Navrhovatelé požadovali dostavbu dalších parkovacích míst. Návrhy putovaly k vedení pobočky a následně na kaizen workshop. Navrhovatelům bylo dáno za pravdu. V době střídání směn dochází v areálu podniku k nadbytku automobilů, které není kam zaparkovat. Na popud návrhů nechalo vedení podniku za druhou výrobní halou vybudovat několik nových parkovacích míst.

V roce 2012 se ve schránce direkt box neobjevil žádný zlepšovací návrh. Proč tomu tak je? Dle mého názoru zaměstnanci nejsou k podávání návrhů dostatečně motivováni. V podniku chybí odměna pro podavatele návrhů. A to odměna

jak finanční, tak odměna veřejného uznání. K nečinnosti zaměstnanců přispívá také skutečnost, že zaměstnancům jejich právo vyjádřit se a prospět podniku není připomínáno. Zaměstnanci podniku fluktuují, nastupují noví, a možnosti schránky direkt box jim nejsou osvětleny. Je zde možnost, že zaměstnanci si se svým návrhem nevědí rady, protože formuláře Zlepšovacího návrhu nejsou dostupné v tištěné podobě.

Metoda individuálního zlepšování v podniku má tedy tyto nedostatky (shrnutí):

- chybí odměna,
- chybí informace,
- není připomenutí,
- nejsou formuláře.

3.2.3 Kaizen workshopy

Předchozí text napovídá, že kaizen workshopy jsou v podniku MBtech Bohemia v rámci kaizen neodmyslitelné. Jsou jedním z nástrojů, kterým je kaizen v podniku řízen a regulován. Workshopy umožňují pravidelné hodnocení aplikace kaizen ve firmě.

Není již třeba zmiňovat, co kaizen workshopy jsou a k čemu slouží, vše je zmíněno v podkapitole 1.2.1. Nyní je mým cílem přiblížit účel a průběh workshopů v praxi, tedy v MBtech Bohemia.

Průběh kaizen workshopů ve své podstatě kopíruje průběh běžné porady. V odborné literatuře je průběh efektivní porady podán následovně:

1. Určení cíle schůze
2. Příprava
3. Zahájení
4. Vlastní vedení schůze
5. Zakončení (Dědina, Odcházal, 2007)

1. Cíl kaizen workshopů

Cíl workshopů je v podstatě stále stejný. Cílem je zabývat se návrhy na zdokonalování. A to ať už jde o návrhy ze schránky direkt box, návrhy od vedoucího pobočky, návrhy od externího zaměstnance či o návrhy od účastníků workshopu.

2. Příprava, respektive údaje o čase a místě konání

Workshopy se v MBtech Bohemia konají pravidelně každý týden v úterý od deseti hodin dopoledne.

Předpokládaná doba trvání je vždy jedna hodina, čili workshopy se konají mezi desátou a jedenáctou hodinou dopolední.

Složení účastníků je v základu neměnné. V podniku jsou stanoveni zaměstnanci, kteří mají kaizen workshopy za úkol absolvovat v rámci své běžné pracovní činnosti.

Mezi stálé účastníky workshopů patří:

- moderátor (externí zaměstnanec),
- projektový manažer (konzultant mé bakalářské práce),
- výrobní předák,
- vedoucí frézařů,
- vedoucí svářečů,
- vedoucí montážníků,
- výrobní nákupce.

Ředitel pobočky se workshopů neúčastní pravidelně.

Pokud je vzhledem k projednávanému tématu třeba přizvat dalšího účastníka (zaměstnance), je zde tato možnost. Moderátor kaizen workshopů je pevně stanovená osoba, externí zaměstnanec. Dále je stanovena osoba, která provádí zápisy z workshopů.

3. Zahájení

Zahájení kaizen workshopů je v kompetenci externího zaměstnance. Vzhledem k pravidelnému rázu workshopů jde jen o formální záležitost, která má ovšem v harmonogramu schůzek své stálé místo.

4. Vlastní vedení (průběh) kaizen workshopů

Vedení workshopů má na starost moderátor (externí zaměstnanec). Je zodpovědný za řízení průběhu schůzek, tím je myšleno dodržování harmonogramu.

Workshopy svou pravidelností dospěly k osvědčenému harmonogramu, který v rámci přehlednosti zaznamenám do jednotlivých bodů.

- Po oficiálním zahájení workshopu následuje předčítání zápisu z workshopu předešlého.
- Dále se řeší plnění zadaných úkolů. Hotové úkoly se vyřadí z evidence, o částečně hotových úkolech se debatuje a v případě potřeby se termíny splnění oddalují (na základě racionálního odůvodnění).
- Dalším bodem workshopu je přednesení návrhů z direkt boxu. Přednesení má za úkol osoba, která je odpovědná za vyzvedávání návrhů ze schránky (projektový manažer).
- Po přednesení návrhů individuálního zlepšování dochází k debatě o daných návrzích. Diskutuje se o tom, jaký bude postup v rámci provedení návrhu. Určí se jednotlivé úkoly, osoby zodpovědné za provedení úkolů a termíny na dokončení úkolů. Vše se zaznamenává do zápisů z workshopů.
- Posledním bodem workshopu jsou nové podněty ze strany externího zaměstnance, ředitele pobočky popřípadě od top managementu společnosti.

5. *Zakončení*

Před ukončením kaizen workshopu mluvčí zopakuje, jaké úkoly byly rozděleny, kdo je za jejich vyřešení zodpovědný a jaké jsou termíny pro dokončení úkolů. Následně je udělen prostor pro otázky či další náměty účastníků. Po vyřešení těchto záležitostí je workshop oficiálně ukončen.

Nelze popírat, že kaizen workshopy pro podnik znamenají určité finanční výdaje. Moderování a vedení workshopů zajišťuje externí zaměstnanec, jehož mzda pro podnik není zcela zanedbatelná. Další věcí, která je třeba zmínit, je potřeba čerpání času účastníků workshopu.

V důsledku čerpání peněz podniku a času zaměstnanců požaduje vedení firmy pravidelné roční zprávy o výsledcích kaizen workshopů. Zprávy jsou podávány formou oficiálního dokumentu, ve kterém je uvedeno, co se za daný kalendářní rok na workshopech řešilo. Při rozhovoru s konzultantem mi bylo sděleno, že vedení společnosti bylo vždy s výsledky workshopů spokojeno. Od vedení jsou workshopy podporovány a uznávány.

3.3 Dotazník

Metodu zjišťování dotazníkem jsem si vybrala za tím účelem, abych získala informace o kaizen od více zaměstnanců naráz. Názory zainteresovaných zaměstnanců jsou podstatné proto, že rozšiřují pohled na aplikování kaizen v praxi.

Otázky, které využiji do dotazníku, jsem zvažovala poměrně dlouho a pečlivě. Nebylo třeba s dotazníkem jednat unáhleně. Cílem dotazníku je získat relevantní odpovědi, tudíž je nutné vhodně pokládat otázky. Při sestavování jsem se zamýšlela nad tím, komu bude dotazník předložen. Když jsem měla jasno v tom, komu dám dotazník k vyplnění, mohla jsem obsah otázek přizpůsobit potenciálním respondentům. Jelikož jsem jedním dotazníkem chtěla obsáhnout zaměstnance na různých pracovních pozicích, otázky jsem sestavila v obecnější rovině, avšak tak, aby odpovědi pro mne měly dostatečnou výpovědní hodnotu.

Osoby, kterým dotazník předložím, jsem volila v návaznosti na celkovou osnovu mé práce. Z této kapitoly již vyplývá, že kaizen je v podniku aplikovaný:

- ve výrobě,
- prostřednictvím individuálního zlepšování,
- konzultuje se na workshopech.

Z předešlých bodů vyplývá mé rozhodnutí dotazníky předložit:

- výrobním mistrům,
- výrobním dělníkům,
- pravidelným účastníkům workshopu (jejich výčet viz 3.2.3).

O důvodu mého dotazování jsem respondenty informovala při osobním kontaktu s nimi. Vysvětlila jsem jim, jaký je obsah dotazníku, k čemu slouží a kde využiji výsledků mého šetření. Dále jsem je informovala o tom, že forma dotazníku je již schválena konzultantem mé práce, který dohlíží na mnou použité informace. Respondentům jsem sdělila, že dotazníky jsou zcela anonymní. Poslední informací, kterou jsem předávala, byl požadovaný termín a místo odevzdání. Respondenti tyto informace dostali i na vytištěném dotazníku, který jsem jim předala. Dotazník je ke shlédnutí v Příloze H.

3.3.1 Návratnost dotazníků

Celkem jsem dotazníky rozdala 21 zaměstnancům. Po dohodě s nimi jsem je požádala o odevzdání do jednoho kalendářního týdne. Místo odevzdání jsem stanovila u konzultanta práce, neboť já se v podniku vyskytuji jen jednou do týdne.

Z celkového počtu 21 rozdaných dotazníků jsem obdržela 12 vyplněných. Zbýlých devět dotazníků se nevrátilo od výrobních dělníků. Nevyplnění přičítám pracovní vytíženosti, či pocitu zbytečnosti, možný je i negativní postoj k metodě kaizen.

3.3.2 Proces vyhodnocování

Po konečném shromáždění všech vyplněných dotazníků jsem se v první řadě zaměřila na to, v jakém stavu se dotazníky vrátily. Každý dotazník jsem procházela zvlášť, bez jakýchkoliv pravidel. Sledovala jsem, jaká pole jsou vyplněná, zda zaměstnanci využili možnost se ke kaizen vyjádřit.

Odevzdané dotazníky nebyly vždy zcela vyplněné. Otázky uzavřené (stačilo odpovědět zaškrtnutím vybraného pole) byly povětšinou vyplněné. Otázky otevřené, u nichž bylo volné pole pro širší odpověď, často zůstaly bez odpovědi. Tento stav mě nepřekvapil, spíše se splnilo moje očekávání.

Pro přehlednost vyhodnocování jsem si na začátek sestavila tabulku.

Tabulka č. 7: Vyplněnost dotazníků

OTÁZKA	ZODPOVĚZENO	NEZODPOVĚZENO
1	12x	0
2	12x	0
3	7x	5x
4	12x	0
5	9x	3x
6	4x	8x
7	12x	0
8	11x	1x
9	9x	3x

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Do tabulky jsem si v průběhu vyhodnocování zaznamenávala údaje o vyplněnosti dotazníků. Ve sloupcích je vyznačeno, kolikrát daná otázka byla či nebyla zodpovězena. Tato tabulka poskytuje komplexní přehled o tom, kolik údajů z celkového počtu 12 vrácených dotazníků jsem dostala k dispozici.

Údaje z tabulky využiji i při dalším vyhodnocování.

3.3.3 Vyhodnocené údaje

V následujícím textu se zabývám jednotlivými otázkami z dotazníku. Každou otázku zmíním samostatně a připojím své komentáře a závěry.

1. Otázka číslo 1

Setkali jste se s metodou KAIZEN někdy před tím, než jste vstoupili do podniku MBtech Bohemia s.r.o.?

ano

ne

Z tabulky číslo dva vyplývá, že na tuto otázku zodpověděli všichni, kteří dotazník odevzdali.

Z konečného počtu dvanácti respondentů vyšly odpovědi:

- ano: 2 osoby,
- ne: 10 osob.

V české společnosti všeobecně není velké povědomí o kaizen. Mezi mými známými jsem pátrala po tom, zda mají vědomosti o metodě kaizen. Zda jsou si vědomi toho, co slovo kaizen znamená, k čemu se tato metoda váže. Pátrala jsem i mezi studenty z ekonomické fakulty. Výsledek byl takový, že většina lidí kaizen nezná.

Proto jsem tuto otázku zařadila i do mého dotazníku. Zajímalo mě, jestli o kaizen mají povědomí lidé, kteří pracují ve výrobní oblasti nebo jako manažeři v podniku. Výsledek je takový, že převážná většina respondentů o metodě kaizen v minulosti neměla přehled.

2. Otázka číslo 2

Jakou formou jste byli s metodou KAIZEN v podniku MBtech Bohemia s.r.o. seznámeni?

- školení
 - informace od vedoucího
 - informace od spolupracovníků
 - jiným způsobem (popište jak)
-

Na otázku číslo 2 opět odpovědělo všech 12 respondentů. Výsledky byly následující:

- školení: 3 osoby,
- informace od vedoucího: 2 osoby,
- informace od spolupracovníků: 5 osob,
- jiným způsobem: 2 osoby.

Možnost „jiným způsobem“ zvolili dva zaměstnanci. Jedna tato odpověď zůstala bez upřesnění, druhá odpověď byla doplněna informací, že zaměstnanec byl informován osobně od externisty.

Z odpovědí je zřejmé, že školení se účastnili maximálně jen ti zaměstnanci, kteří byli účastni zavádění metody, jak je zmíněno v podkapitole 5.1.

Mezi otázkami 1 a 2 je určitá souvislost. Při zadávání dotazníků jsem si byla vědoma té skutečnosti, že nedošlo k proškolení všech účastných zaměstnanců. Z otázky 1 vyplývá, že povědomí o metodě kaizen v českých podnicích je minimální. Existuje tedy předpoklad, že pokud zavádíme metodu kaizen, je nutné zaměstnancům vysvětlit, co kaizen znamená, jak probíhá a jaké budou výhody pro podnik.

Otázkou číslo 2 jsem se utvrdila v názoru, že školení se účastnila jen malá část zaměstnanců. V odpovědích na tuto otázku převládá odpověď „informace od spolupracovníků“. Informace od spolupracovníků znamená, že informace předávali lidé, kteří sami nebyli s kaizen odborně seznámeni. V takovémto předávání informací může dojít k informačním šumům. Můžeme také počítat s tím, že spolu s předávanými

informacemi mohlo dojít k předávání osobních pocitů, které vzhledem k vlastní neinformovanosti mohly být negativní.

3. Otázka číslo 3

V případě, že došlo ke školení, kdo toto školení vedl?

- externí zaměstnanec
 - interní zaměstnanec
-

Z této otázky jsem získala celkem 7 odpovědí.

- externí zaměstnanec: 5 osob,
- interní zaměstnanec: 2 osoby.

V otázce číslo 2 jsem se dozvěděla, že školení se účastnily *3 osoby*. Všichni tyto respondenti v otázce 3 zmínili, že byli vyškoleni od externího zaměstnance. Dále v otázce 2 vycházely dvě odpovědi na informování „jiným způsobem“. U jedné takové odpovědi bylo zřejmé, že respondent byl informován od externisty, tudíž máme v otázce 3 již *4 osoby*, které byly informovány externistou. Druhá osoba, která zvolila v otázce 2 odpověď „jiným způsobem“ bez dovysvětlení, v otázce 3 také zvolila externího zaměstnance. Celkem jsem v otázce 3 došla k *5 hlasům* pro externího zaměstnance.

Celkem *2 respondenti* v otázce 3 odpověděli, že byli proškoleni interním zaměstnancem. Jde o respondenty, kteří v otázce 2 zvolili možnost „informace od vedoucího“. Tyto osoby tedy ve výsledku informaci od vedoucího považují za druh proškolení, které provedl interní zaměstnanec.

Z otázky číslo 3 vyplývá, že jsem s dotazníkem narazila na všech pět zaměstnanců (vyjma vedoucího pobočky, který nebyl dotazován), kteří se účastnili počátečního školení, které zmiňuji v 5.1. Ostatní zaměstnanci oficiálně proškoleni nebyli.

4. Otázka číslo 4

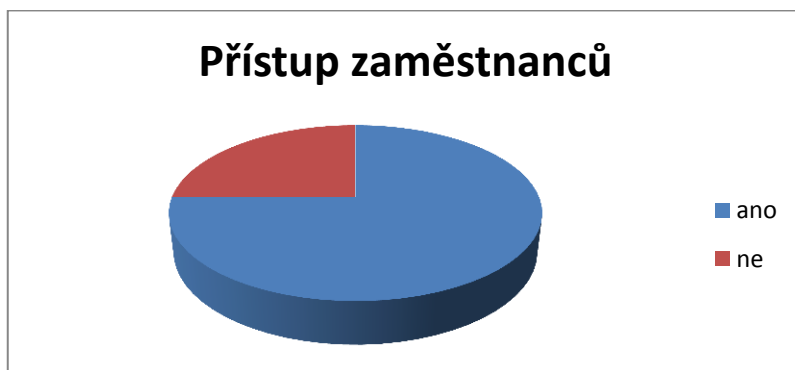
Má metoda KAIZEN v podniku MBtech Bohemia kladný vliv?

- ano
 - ne
-

Z dotazníku vyplynuly tyto odpovědi:

- ano: 9 respondentů,
- ne: 3 respondenti.

Obrázek č. 9: Přístup zaměstnanců ke kaizen



Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Z obrázku číslo 9 naprosto zřetelně vyplývá, že tři čtvrtiny zaměstnanců mají pozitivní přístup k využívání kaizen v podniku MBtech Bohemia.

Dle mého názoru jde o zásadní informaci nejen pro tuto práci, ale i pro vedení společnosti. Z kladného hodnocení aplikace metody v podniku vyplývá, že zaměstnanci kaizen z většiny uznávají a má smysl kaizen nadále uplatňovat.

5. Otázka číslo 5

Pokud jste v otázce 4 zvolili možnost „ano“, popište dle Vašeho názoru zásadní výhody metody KAIZEN.

U otázky číslo 5 jsem obdržela celkem 9 odpovědí, což odpovídá počtu kladně ohodnocených otázek číslo 4.

Odpovědi týkající se výhod kaizen byly následující:

- zkvalitnění výroby;
- zlepšení výroby;
- úspory, zlepšení procesů výroby, optimalizace výrobních postupů, čistota, úklid;
- pojmenování a analýza problému, návrh řešení, pověření konkrétní osoby k řešení dané záležitosti, vyhodnocení procesu;
- možnost zavádět nové změny k lepšímu rychlejším způsobem;

- spolupráce vedoucích jednotlivých oddělení na pravidelných schůzkách vede k rychlému řešení všech problémů výrobního i nevýrobního charakteru;
- mobilizace podnětů všech spolupracovníků a jejich rychlé zavádění do praxe;
- vytvoření vhodnějšího pracovního prostředí, zvýšení efektivity práce;
- hospodárnost, optimalizace výrobních postupů a procesů, efektivita.

Z těchto odpovědí vyplývá další pozitivní informace. Kaizen je v podniku aplikován tím způsobem, že mnoho ze základních předpokladů metody je splněno. Jde o:

- zkvalitnění ve výrobním procesu,
- úspory,
- čistotu („5S“),
- pojmenování a analýzu problému (individuální zlepšování),
- spolupráci mezi zaměstnanci,
- efektivitu.

6. Otázka číslo 6

Navrhněte, za jakých inovací, by metoda KAIZEN mohla ve společnosti MBtech Bohemia s.r.o. lépe fungovat.

Smyslem otázky číslo 6 bylo zjistit, jaký je pohled na budoucnost kaizen očima zaměstnanců podniku. Získala jsem celkem 4 odpovědi, které dále zohledním v další kapitole zaměřené na inovace v rámci kaizen.

Návrhy od zaměstnanců:

- zahrnutí více pracovníků firmy MBtech Bohemia;
- je třeba zajistit zodpovědného pracovníka, který bude vyškolen pro aplikování zásad kaizen a jejich uvádění do praxe- tento pracovník by měl být vyškolen pouze pro tuto funkci;
- zřízení týmů kaizen na jednotlivých pracovištích, širší začlenění všech pracovníků MBtech Bohemia- nikoliv pouze řídicích pracovníků;
- větší spoluúčast všech zaměstnanců MBtech Bohemia.

7. Otázka číslo 7

Existuje dle Vašeho názoru ve firmě MBtech Bohemia s.r.o. povědomost o metodě KAIZEN i mezi výrobními dělníky?

ano

ne

Z celkového počtu 12 respondentů všichni tito poskytli odpověď na otázku číslo 7. Výsledky jsou následující:

- ano: 8 respondentů,
- ne: 4 respondenti.

Z mého pohledu negativní odpovědi přicházejí přímo od výrobních dělníků. Tohoto názoru jsem došla na základě osobního setkání s dělníky. Při předávání dotazníků těmto zaměstnancům bylo zřetelné jejich váhavé smýšlení o metodě. Váhání přikládám nedostatečné informovanosti a absenci odměňování, což bylo zmíněno již v předchozím textu.

8. Otázka číslo 8

Existuje v podniku MBtech Bohemia s.r.o. evidence návrhů, které byly vzneseny v rámci metody KAIZEN?

ano

ne

Účelem otázky bylo zjistit povědomost o individuálním zlepšování, čili o direkt boxu. Z 11 obdržených odpovědí vyplynulo následující:

- ano: 11 odpovědí,
- ne: 0 odpovědí.

Dozvěděla jsem se, že povědomí o direkt boxu je mezi zúčastněnými respondenty téměř úplné.

9. Otázka číslo 9

Kolik z těchto návrhů bylo dle Vašeho názoru v podniku zrealizováno?

Pět odpovědí na poslední otázku zní: „nevím“.

Další odpovědi jsou:

- posouzeno 100%, provedeno cca 70%;
- 60%;
- 70%;
- cca 70%.

Ze čtyř odpovědí numerického charakteru vychází průměr provedených návrhů:

$$\text{Průměr} = \frac{(70+60+70+70)}{4} = 67,5\%.$$

Jelikož odpovědi jsou voleny intuitivně, dovolím si průměr zrealizovaných návrhů stanovit na 70%.

4 Závěry a navrhovaná opatření

V poslední kapitole mé bakalářské práce bude mým cílem propojit poznatky, které jsem zaznamenala v kapitole předchozí, s návrhy, které by dle mého názoru vedly k inovacím ve využívání kaizen v podniku MBtech Bohemia s.r.o.

Veškeré návrhy na vylepšení kaizen vychází z předchozího textu, z mých zkušeností z podniku a nesmím zapomenout na návrhy od zaměstnanců podniku, které jsem získala prostřednictvím již analyzovaného dotazníku.

4.1 Individuální zlepšování

V závěru kapitoly 3.2.2, která pojednává o individuálním zlepšování, zmiňuji mnou shledané nedostatky v systému podávání zlepšovacích návrhů. Pro přehlednost zopakují, o jaké nedostatky šlo:

- chybí odměna,
- nejsou formuláře,
- chybí informace,
- není připomenutí.

Po definování nedostatků jsem se zamýšlela nad možnostmi jejich nápravy. Mám několik návrhů na inovace využívání metody kaizen v MBtech Bohemia, a tyto návrhy jsou předmětem této kapitoly.

4.1.1 Inovace v odměňování

Domnívám se, že velkou brzdou individuálního zlepšování v podniku MBtech Bohemia s.r.o. je absence systému odměňování podaných návrhů. Zaměstnanci nejsou k individuálnímu zlepšování motivováni. Jedním z názorů, který jsem od zaměstnanců ve výrobě slyšela, bylo: „Dotazník vyplním, ale proč? Stejně je kaizen (myšleno direkt box) k ničemu.“ Nutno je říci, že na základě informací z dotazníku vyplývá, že tento názor je menšinový, ale i tak je třeba se jím zabývat.

Po nastudování odborné literatury jsem se utvrdila v tom, že v praxi českých a slovenských podniků nemůže systém individuálního zlepšování, který není doplněn o odměňování, prakticky dojít svého stoprocentního fungování. Vhodným příkladem pro potvrzení této myšlenky je názor zaměstnance ze společnosti

Lasselsberger Plzeň. Zaměstnanec tvrdí, že lidé v podniku Lasselsberger měli k systému individuálního zlepšování zpočátku nedůvěru, ale po vyplacení prvních odměn začal počet návrhů pozvolna stoupat (Miroslav Vágner, převzato z Košturiak, 2010).

Na základě výše zmíněných skutečností navrhuji, aby podnik MBtech Bohemia s.r.o. zapracoval na tvorbě systému odměňování individuálního zlepšování. Proces a pravidla odměňování navrhuji zpracovat do směrnice odměňování, která v podniku doposud nebyla vytvořena.

Směrnice odměňování individuálního zlepšování by měla obsahovat:

- stručné informace o podstatě individuálního zlepšování;
- informace o tom, jaké návrhy se týkají (či netýkají) odměňování;
- informace o tom, jakých odměn je možno dosáhnout;
- metodika stanovení odměny ve vztahu ke konkrétnímu návrhu.

Samozřejmostí u směrnice by měly být obecné údaje, jako je například číslo směrnice, osoba odpovědná za tvorbu směrnice (správce směrnice) a datum, ke kterému byla směrnice schválena.

Před vznikem samotné směrnice by mělo dojít k prodiskutování a následnému určení odměn, které by byly vypláceny podatelům zlepšovacích návrhů. Po nastudování několika zdrojů, které se zabývaly odměňováním v individuálním zlepšování, jsem si vytvořila rámec, který by dle mého názoru byl nejlépe využitelný v podniku MBtech Bohemia s.r.o.

Můj názor je takový, že každý návrh na zlepšení by měl být v určité míře odměněn. Ovšem existují výjimky, u nichž je odměna nepřípustná. Jako návrh na zlepšení nelze klasifikovat:

- návrhy nerealizovatelné,
- návrhy již uskutečněné (plagiáty),
- návrhy týkající se managementu společnosti,
- stížnosti.

Tyto výše zmíněné výjimky by byly zaneseny do směrnice odměňování individuálního zlepšování a veškeré odměňování by u nich šlo stranou. Zaměstnanci by s těmito výjimkami byli samozřejmě obeznámeni.

Vyjma výše zmíněných výjimek navrhuji odměnit každý zlepšovací návrh, neboť zaměstnanec je třeba motivovat a dát jim najevo, že jejich názory jsou přínosné. Jelikož jednotlivé potenciální návrhy mají různý ekonomický přínos, považuji za vhodné vytvořit metodiku stanovení odměn.

Metodika by měla obsahovat několik skupin, do kterých by se rozřazovaly podané zlepšovací návrhy. Návrhy by se do skupin třídily podle toho, jaký z nich plyne odhadovaný ekonomický přínos (v poměru k nutné investici). Ze zařazení do skupiny by vyplýval nárok na danou odměnu.

Nejvhodnější odměna v podmínkách českého podniku je odměna finanční. Ovšem považuji za vcelku atraktivní využít v systému odměňování i jiných zaměstnaneckých benefitů, jako jsou poukázky Relax Pass nebo například i stravenky, které podnik svým zaměstnancům poskytuje a zaměstnanci je rádi přijímají. U návrhů méně přínosných, z hlediska ekonomického efektu, vydávání podobných benefitů vidím jako adekvátní a pro zaměstnance výhodné řešení.

V systému odměňování zlepšovacích návrhů doporučuji podniku MBtech Bohemia s.r.o. využívat odměn typu:

- jednorázové peněžní odměny;
- jednorázové zaměstnanecké benefity (stravenky, poukázky);
- uznání ze strany managementu.

4.1.2 Distribuce formulářů

Při vyhodnocování návrhů z direkt boxu jsem se setkala se zlepšovacími návrhy, které nebyly zaznamenány ve formuláři „Zlepšovací návrh“. U těchto zlepšovacích návrhů chyběly některé náležitosti, které formulář „Zlepšovací návrh“ obsahuje. Z této skutečnosti vyplývá složitější vyhodnocování návrhů. Může se také stát, že návrh, který neobsahuje všechny náležitosti, nebude hodnotitelem zcela pochopen.

Zaměstnanci někdy oficiálního formuláře nevyužívají, neboť tento formulář nemají přímo k dispozici. V podniku neexistuje veřejné místo, kde by bylo možné formulář si vyzvednout, aniž by bylo nutné někoho o něj požádat. Domnívám se, že zaměstnanci, kteří chtějí návrh podávat anonymně, se tímto dostávají do svízelné situace. Další věc je ta, že než aby zaměstnanec chodil po podniku a pátral po formuláři, raději si vezme svůj papír a návrh na něj poznamená.

Další skutečnost, kterou jsem při vyhodnocování návrhů zjistila, se týká neúplného vyplňování formuláře „Zlepšovacího návrhu“. Zaměstnanci, kteří formulář získají a vyplňují jej, nedbají všech náležitostí, které formulář obsahuje. Hodnotitel návrhů tímto nezíská od navrhovatele kompletní informace, které by k přednesení návrhu na kaizen workshopu skutečně potřeboval. Při vyhodnocování musí řešitel vynaložit větší úsilí ke zjištění všech potřebných skutečností.

Návrh k vyřešení této situace je zcela jednoduchý a finančně nenáročný. Navrhují umístit do výrobní haly vytištěné formuláře Zlepšovacího návrhu. Následně zaměstnancům toto oznámit a obeznámit zaměstnance s tím, jak je formulář nezbytné vyplňovat. Vysvětlit zaměstnancům, proč je toho třeba a jaký z toho bude plynout přínos pro podnik. Myslím, že bude vhodné, aby si obeznámení vzali na starost výrobní mistři. Každý z mistrů by mohl obeznámit pouze své podřízené.

4.1.3 Kaizen schůzky se zaměstnanci

V rámci podpory individuálního zlepšování navrhuji poskytovat zaměstnancům pravidelné informace o usneseních učiněných na kaizen workshopech. Již jsem se zmiňovala, že ve výrobním úseku existují nástěnky, jejichž prostřednictvím jsou zaměstnanci o kaizen workshopech a jejich výsledcích seznamováni. Ovšem dle mého názoru někteří zaměstnanci nemají vůli nástěnky pravidelně sledovat, tím pádem se nedozvídají o přínosech individuálního zlepšování a kaizen v podniku MBtech Bohemia.

Kaizen workshopů se pravidelně účastní nadřízení výrobních dělníků, mistři jednotlivých úseků výroby. Myslím si, že by bylo vhodné, aby mistři sdělovali svým podřízeným důležité informace, které z kaizen workshopů vyplývají. Můj návrh zní: mistři informují dělníky o výsledcích workshopů, čímž je motivují k další účasti na individuálním zlepšování (neboť návrhy na zlepšování jsou diskutovány a uváděny do praxe). Tento návrh také navazuje na námět od zaměstnance, který jsem zjistila z obdrženého dotazníku (viz 3.3.3, odpověď na otázku č. 6).

4.2 Rozšíření do jiných oddělení a školení

Dalším mým návrhem na inovaci kaizen v podniku MBtech Bohemia je rozšíření metody i do jiných oddělení firmy. Návrh vychází z názorů zaměstnanců, kteří se účastnili mého dotazníkového šetření. Zaměstnanci, kteří odpovídali na otázku týkající

se inovací metody, se vcelku shodli na tom, že metodu by bylo záhodno aplikovat ve větší míře a za účasti více zaměstnanců.

Navrhuji vyslyšet zaměstnance a metodu kaizen skutečně rozšířit dále do jiných oddělení. V podniku v současné době existuje všeobecné povědomí o tom, že kaizen se ve výrobě využívá, zaměstnanci tuší, co kaizen pro podnik představuje, tudíž neexistuje dle mého názoru počáteční bariéra nevědomosti.

Realizaci inovačního opatření si představuji následovně. V jednotlivých odděleních podniku by byli všichni zaměstnanci proškoleni o kaizen externím zaměstnancem. Zaměstnanci by byli seznámeni s podstatou metody kaizen, s jejími nástroji a s významem kaizen pro podnik. Dále by bylo vhodné zaměstnance informovat o tom, jakých výsledků metoda kaizen v podniku MBtech Bohemia již dosáhla.

Po proškolení zaměstnanců v jednotlivých odděleních by bylo zaměstnancům sděleno, jaká jsou očekávání ze strany vedení podniku. Z mého pohledu by pro zaměstnance nově vyplývala účast na individuálním zlepšování (návrhy do direkt boxu), pro oddělení účast na kaizen workshopech. V každém oddělení podniku by byl určen jeden zaměstnanec, který by byl odpovědný za vedení kaizen v rámci daného oddělení. Tato odpovědná osoba by docházela na pravidelné týdenní kaizen workshopy.

Účast všech zaměstnanců podniku na individuálním zlepšování by pro podnik znamenala další možnosti, jak se zdokonalit. Jsem si jistá, že zaměstnanci by byli schopni přicházet se svými novými návrhy na zlepšování, a že tyto návrhy by vedly k novým opatřením, ze kterých by vyplývala větší efektivita podnikových procesů.

Účast reprezentantů jednotlivých oddělení na pravidelných workshopech by vedla k širšímu úhlu pohledu na návrhy ke zlepšování. To znamená, že při projednávání návrhu a způsobu jeho realizace, by byly zahrnuty pohledy odborníků z různých oborů, což by výsledná řešení zkvalitňovalo.

5 Závěr

Tématem této práce byla analýza přínosu metody kaizen ve firmě. Tématu jsem se ujala v důsledku mé tříleté praxe v plzeňském podniku, který metodu kaizen využívá v rámci svého neustálého zdokonalování. Dalším důvodem pro výběr práce byla má náklonnost k východním zemím, která v této práci zaujala podobu japonského způsobu managementu.

První kapitola práce shrnuje poznatky o podstatě metody kaizen, které jsem získala díky nastudování odborné literatury. Literatura je v textu citována a parafrázována, tudíž je možno zjistit, z čeho jsem v průběhu zpracovávání práce vycházela. Na základě spolupráce s podnikem MBtech Bohemia s.r.o. jsou v první kapitole vyjmenovány nástroje metody kaizen, které firma využívá. Tyto nástroje jsou následně stručně definovány.

Analytická část práce obsahuje představení podniku, ve kterém jsem aplikaci metody kaizen sledovala a hodnotila. Ačkoliv v podniku působím již třetím rokem, díky bakalářské práci jsem získala podrobnější přehled o struktuře této společnosti.

Praktickou částí práce je analyzování hlavního problému, kterým je zavedení a využívání metody kaizen v posuzovaném podniku. V kapitole přecházím od způsobu zavedení kaizen do podniku ke konkrétnímu praktickému využívání metody. Zabývám se využitím kaizen ve výrobním procesu, individuálním zlepšováním a kaizen workshopy. Podstatnou část práce tvoří vyhodnocení dotazníkového šetření.

Na základě nasbíraných požadavků vznikla závěrečná kapitola, ve které navrhuji opatření, která by vedla k efektivnějšímu využívání metody kaizen v podniku MBtech Bohemia s.r.o.

Cílem práce bylo poskytnout komplexní informace o metodě kaizen, které by spojovaly teoretická fakta s praxí konkrétního podniku. Tento cíl byl naplněn. V teoretické části práce jsou uvedena jen ta fakta, která jsou následně konkretizována na příkladech z praxe v kapitole číslo 3. Čtvrtá kapitola poznatky z podniku shrnuje a nabízí návrhy na případnou inovaci metody kaizen.

6 Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Výsledky hospodaření.....	25
Tabulka č. 2: Personální údaje 2008.....	26
Tabulka č. 3: Personální údaje 2009.....	26
Tabulka č. 4: Personální údaje 2010.....	26
Tabulka č. 5: Personální údaje 2011.....	26
Tabulka č. 6: Údaje z direkt boxu.....	43
Tabulka č. 7: Vyplněnost dotazníků.....	50

7 Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Praktiky metody kaizen.....	10
Obrázek č. 2: Pobočky MBtech Group GmbH.....	22
Obrázek č. 3: Výsledky hospodaření graficky.....	25
Obrázek č. 4: Činnost plzeňské pobočky.....	27
Obrázek č. 5: Faktory výroby.....	36
Obrázek č. 6: Veličiny výrobního procesu.....	36
Obrázek č. 7: Stav ve výrobě a cíl.....	37
Obrázek č. 8: Kaizen v pěti krocích.....	39
Obrázek č. 9: Přístup zaměstnanců ke kaizen.....	54

8 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk 8. vydání, Praha: Grada Publishing, 2005, 856 s., ISBN 80-247-0469-2.

DĚDINA, Jiří., ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, 2007, 324 s., ISBN 978-80-247-2149-1.

HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce v podniku*. 1. Vydání, Praha: VŠE, 1999, 128 s., ISBN 80-7079-778-9.

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2005, 314 s., ISBN 80-251-0850-3.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Dotisk 1. vydání, Brno: Computer Press, 2011, 272 s., ISBN 978-80-251-1621-0.

KOŠTURIÁK, Ján., BOLEDOVIČ L'udovít., KRIŠŤAK Jozef. et al. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2010, 234 s., ISBN 978-80-251-2349-2.

LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010, 238 s., ISBN 978-80-247-2951-0.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. et al. *Lidé- zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů (znalostní dimenze jakosti)*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002, 241 s., ISBN 80-02-01419-1.

WORONOFF, Jon. *Mýtus japonského managementu*. Praha: Victoria Publishing, 1992, 126 s., ISBN 80-85605-48-1.

Internetové zdroje

Justice. [online] Ministerstvo spravedlnosti, 2012, [cit. 2012-03-02] Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>

MBtech. [online] MBtech Bohemia, 2012, [cit. 2012-03-03] Dostupné z: <http://www.mbgeng.cz/>

Organizační směrnice. [online] Jak napsat, 2008, [cit. 2012-04-05] Dostupné z: <http://www.jaknapsat.cz/podnikove-a-organizacni-smernice/>

Směrnice. [online] Vnitropodnikové směrnice, 2012, [cit. 2012-04-05] Dostupné z:
<http://www.smernice.com/>

Ostatní zdroje

Cíle kvality, MBtech Bohemia s.r.o., 2011

Kaizen tabule, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Prezentace metody kaizen, MBtech Bohemia s.r.o., 2008

Příručka kvality, MBtech Bohemia s.r.o., 2011

Směrnice politiky kvality, MBtech Bohemia s.r.o., 2011

Směrnice zlepšování, MBtech Bohemia s.r.o., 2011

Účetní závěrka, MBtech Bohemia s.r.o., 2008

Účetní závěrka, MBtech Bohemia s.r.o., 2009

Účetní závěrka, MBtech Bohemia s.r.o., 2010

Účetní závěrka, MBtech Bohemia s.r.o., 2011

Žurnál změn, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

9 Seznam příloh

Přílohy A: Nástěnky

Příloha B: Nástěnky

Příloha C: Info-tabule

Příloha D: Uspořádání ve výrobě

Příloha E: Standard pořádku na dílně

Příloha F: Rozpis úklidů

Příloha G: Zlepšovací návrh

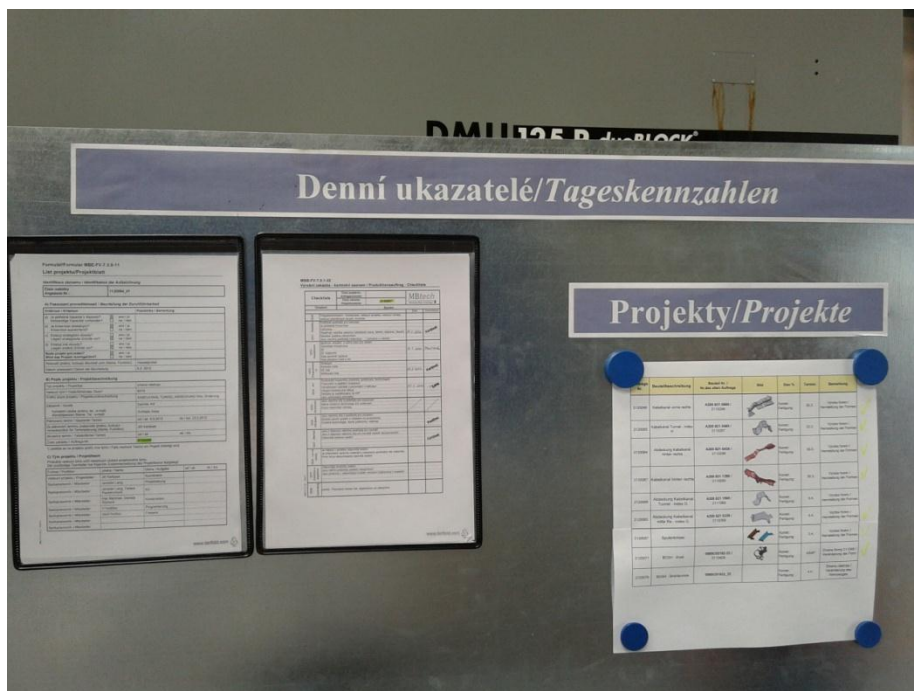
Příloha H: Dotazník

Příloha A: Nástěnky



Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha B: Nástěnky



Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha C: Info-tabule



Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha D: Uspořádání ve výrobě



Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha E: Standard pořádku na dílně



Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha F: Rozpis úklidů

Pořádek a čistota 5S

MBtech		MBtech	
Plán úklidu výrobních hal 1 - 6			
Datum	Jméno	Průběh měsíčního úklidu	
03.02.2012	Adam Lachánek		
10.02.2012	Jaromír Altra		
17.02.2012	Děložník Karel		
24.02.2012	Adam Lachánek		
03.03.2012	Jaromír Altra		
10.03.2012	Děložník Karel		
17.03.2012	Adam Lachánek		
24.03.2012	Jaromír Altra		
31.03.2012	Děložník Karel		
07.04.2012	Adam Lachánek		
14.04.2012	Děložník Karel		
21.04.2012	Adam Lachánek		

Zdroj: Vlastní snímek, MBtech Bohemia s.r.o., 2012

Příloha G: Zlepšovací návrh

Identifikace záznamu / Identifikation der Aufzeichnung (vyplňuje PMK / füllt QMV aus)

Číslo návrhu <i>Vorschlags-Nr.</i>		Titul návrhu <i>Vorschlagstitel</i>	
--	--	---	--

Datum			
1. navrhovatel / 1. Einreicher			
Jméno / Name	Telefon	Podíl /	
<i>Anteil</i> %			
Anonymní / <i>Anonyme Behandlung erwünscht</i>	<input type="checkbox"/>	ano / ja	ne / nein
	<input type="checkbox"/>		
2. navrhovatel / 2. Einreicher			
Jméno / Name	Telefon	Podíl /	
<i>Anteil</i> %			
Anonymní / <i>Anonyme Behandlung erwünscht</i>	<input type="checkbox"/>	ano / ja	ne / nein
	<input type="checkbox"/>		
Nynější stav / Jetziger Zustand:			
Návrh řešení / Lösungsweg:			
Výhody a užitek / Vorteil und Nutzen:			
Po vyplnění zaslat představiteli managementu kvality / <i>Nach der Ausfüllung dem QMV senden</i>			

Došlo dne / <i>eingegangen am:</i>	
Sledování průběhu řešení zlepšovacího návrhu / <i>Verfolgung des Verbesserungsvorschlagsablaufes:</i>	
Datum:	Aktuální stav / <i>Aktueller Stand</i>
Navrhovatel byl písemně informován o rozhodnutí o zlepšovacím návrhu: <i>Einreicher wurde über die Entscheidung über den Verbesserungsvorschlag schriftlich informiert:</i>	
<input type="checkbox"/>	

Příloha H: Dotazník

Dotazník k bakalářské práci

Vážení,

žádám Vás o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci na téma KAIZEN.

Dotazník obsahuje celkem devět otázek, jejichž úkolem je objasnit fungování metody kaizen v konkrétním výrobním podniku.

Odpovědi budou po vyplnění dotazníků vyhodnoceny a následně z nich bude vycházet praktická část mé bakalářské práce. Vaše vyplnění tedy přispěje k akademické činnosti.

Bakalářská práce je v podniku MBtech Bohemia vedena panem inženýrem Hromníkem, který dohlíží na použité informace, které se týkají podniku a zaměstnanců.

Děkuji Vám za čas, který věnujete vyplnění mého dotazníku,

Petra Švehlová,

studentka třetího ročníku ekonomické fakulty na ZČU

Metoda KAIZEN ve společnosti MBtech Bohemia, s.r.o.

- 1. Setkali jste se s metodou KAIZEN někdy před tím, než jste vstoupili do podniku MBtech Bohemia s.r.o. ? (správnou odpověď označte křížkem)**

ano

ne

2. Jakou formou jste byli s metodou KAIZEN v podniku MBtech Bohemia s.r.o. seznámeni? (správnou odpověď označte křížkem)

- školení
- informace od vedoucího
- informace od spolupracovníků
- jiným způsobem (stručně vyjádřete, jak k seznámení došlo)
-

3. V případě, že došlo ke školení, kdo toto školení vedl? (správnou odpověď označte křížkem)

- externí zaměstnanec
- interní zaměstnanec

4. Má metoda KAIZEN v podniku MBtech Bohemia kladný vliv? (správnou odpověď označte křížkem)

- ano
- ne

5. Pokud jste v otázce 4 zvolili možnost „ano“, popište dle Vašeho názoru zásadní výhody metody KAIZEN:

.....

.....

.....

6. **Navrhněte, za jakých inovací, by metoda KAIZEN mohla ve společnosti MBtech Bohemia lépe fungovat.**

.....

.....

.....

.....

7. **Existuje dle Vašeho názoru ve firmě MBtech Bohemia povědomost o metodě KAIZEN i mezi výrobními dělníky? (správnou odpověď označte křížkem)**

ano

ne

8. **Existuje v podniku MBtech Bohemia evidence návrhů, které byly vzneseny v rámci metody KAIZEN?**

ano

ne

9. **Kolik z těchto návrhů bylo dle Vašeho názoru v podniku zrealizováno?**

.....

Zdroj: Vlastní zpracování, 2012

Abstrakt

ŠVEHLOVÁ, P. *Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního) metody kaizen ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 68 s., 2012

Klíčová slova: kaizen, kontinuální zdokonalování, individuální zlepšování, kaizen workshopy

Bakalářská práce je zaměřena na analyzování aplikace a přínosu metody kaizen v podniku, konkrétně ve firmě MBtech Bohemia s.r.o. Práce vychází ze základních teoretických předpokladů a nástrojů metody kaizen, které následně dává do spojitosti s praxí v podniku MBtech Bohemia s.r.o. Stěžejními body práce jsou: aplikace metody ve- výrobě- just-in time a „5S“, proces individuálního zlepšování a kaizen workshopy.

Další částí práce je analýza provedeného dotazníkového šetření, kterého se účastnili zaměstnanci podniku MBtech Bohemia s.r.o. Na základě informací vycházejících z dotazníku a celkového obsahu práce jsou vyvozeny návrhy na inovaci metody kaizen v MBtech Bohemia s.r.o. Tyto návrhy tvoří poslední část práce.

Abstract

ŠVEHLOVÁ, P. *Analysis of the benefits (economic, social, inovative) resulting from Kaizen method implemented in a company.* Bachelor work. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Pilsen, 68 s., 2012

Key Words: Kaizen, continous improvement, personal development, Kaizen workshop

This bachelor work focuses on the analysis of the implementation and the benefits of Kaizen method in a company, specifically with MBtech Bohemia s.r.o. This work is based on the basic elements and practices of Kaizen and their implementation within a company, MBtech Bohemia s.r.o. The key points of this work are: just-in time and „5S“, personal development and Kaizen workshops.

The work then continues to concentrate on the resulted survey completed by employees of MBtech Bohemia s.r.o. The suggestions gathered during this survey, along with the contents of this work, provide the basis for the inovation of the Kaizen method in MBtech Bohemia s.r.o. These suggestions comprise the last part of this bachelor work.