

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI**  
**FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

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

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

Tereza Horáková

Plzeň 2013

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI  
Fakulta ekonomická  
Akademický rok: 2012/2013

**ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE**  
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tereza HORÁKOVÁ**  
Osobní číslo: **K10B0100P**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**  
Název tématu: **Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního) metody kaizen ve firmě**  
Zadávací 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 podstatu a význam metody kaizen a její uplatnění v průmyslovém podniku.
2. Charakterizujte podnik - obor podnikání, vnější a vnitřní prostředí podniku, ekonomické výsledky, cíle pro nejbližší období.
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:

- **IMAI, Masaaki.** *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.* Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.
- **BAUER, Miroslav.** *Kaizen cesta ke štíhlé a flexibilní firmě.* Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80265-0029-2.
- **DĚDINA, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.
- **KOŠTURIÁK, Ján.** *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků.* Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.

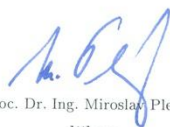
Vedoucí bakalářské práce:

**Mgr. Jana Dvořáková**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **31. října 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce: **3. května 2013**

  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný

děkan



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

V Plzni dne 31. října 2012

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma:

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

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

V Plzni, dne 03.05.2013

.....

podpis autorky

## **Poděkování**

Velké díky při tvorbě této bakalářské práce patří paní Mgr. Janě Dvořákové, vedoucí práce, a to především za její vstřícnost a cenné rady.

Dále patří velké díky jednatelce společnosti emz Hanauer s.r.o. paní Janě Schmucker, která mi umožnila spolupráci s tímto podnikem, věnovala mi svůj čas při našich společných schůzkách a poskytla mi mnoho cenných informací. Děkuji též všem zaměstnancům podniku za vyplnění dotazníku.

## Obsah

Úvod.....	8
Metodika .....	10
1 Teoretická část práce .....	11
1.1 Pojem kaizen .....	11
1.2 Kaizen obecně .....	12
1.3 V čem vězí úspěch kaizen .....	13
1.4 Základní principy a fáze rozvoje kaizen .....	15
1.5 Západ vs. východ .....	17
1.6 Kaizen vs. inovace .....	18
1.7 Hlavní pojmy koncepce kaizen .....	19
1.7.1 Kaizen a management .....	20
1.7.2 Proces vs. výsledek .....	22
1.7.3 Realizace cyklů PDCA/SDCA.....	22
1.7.4 Kvalita na prvním místě.....	23
1.7.5 Mluví za vás data .....	23
1.7.6 Následující výrobní proces je vaším zákazníkem.....	23
1.8 Hlavní systémy kaizen .....	24
1.8.1 Absolutní kontrola/řízení kvality .....	24
1.8.2 Výrobní systém „právě včas“ .....	25
1.8.3 Absolutní údržba výrobních prostředků .....	25
1.8.4 Realizace politiky .....	26
1.8.5 Systém zlepšovacích návrhů.....	26
1.8.6 Činnost kroužků.....	26
1.9 Jednotlivé přístupy ke zlepšování procesů.....	27
1.9.1 Individuální zlepšování.....	27
1.9.2 Týmové zlepšování (zlepšování s využitím workshopů).....	28

1.9.2.1	Jednoduché krátké workshopy .....	29
1.9.2.2	Série workshopů .....	29
1.9.2.3	Kaskádové workshopy .....	30
1.9.3	Projektové zlepšování .....	31
1.9.4	System odměňování .....	32
2	Standardy jako způsob zajištění kvality .....	33
2.1	Standardy .....	33
2.1.1	Standardy ISO 9000, QS 9000 .....	35
2.2	Muda .....	35
2.3	Dobré hospodaření v pěti krocích (5S) .....	37
3	Praktická část .....	41
3.1	Úvod o firmě emz Hanauer s.r.o. ....	41
3.1.1	Milníky v historii mateřské firmy emz Hanauer GmbH & KGaA .....	41
3.1.2	Důležité milníky dceřiné firmy emz Hanauer s.r.o. ....	42
3.1.3	Informace o firmě emz Hanauer s.r.o. ....	42
3.2	Význam zkratky emz .....	43
3.2.1	Zajistit úspěch .....	44
3.2.2	Inspirovat zaměstnance a veřejnost .....	44
3.2.3	Tvořit budoucnost .....	44
3.2.4	Spolupráce a neustálé zlepšování .....	45
3.3	Od vývoje až po finální produkt .....	45
3.4	Politika kvality, bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí .....	46
3.5	Kaizen a KOMM - Zirkel .....	47
3.5.1	Co je to KOMM? .....	48
3.5.1.1	KOMM – rada .....	48
3.5.1.2	KOMM – tým .....	49
3.5.1.3	KOMM – poradce .....	49

3.5.2	KOMM – AKTIVITY .....	49
3.5.2.1	Kaizenové návrhy.....	50
3.5.2.2	KOMM – Zirkely .....	52
3.5.2.3	Housekeeping – audits 5S.....	53
3.5.2.4	Zlepšovací návrhy .....	54
3.5.2.5	Další projekty .....	54
3.5.2.6	Účast na soutěžích.....	55
3.6	Ekonomické výsledky .....	56
4	Dotazník .....	58
4.1	Vytvoření.....	58
4.2	Rozdání .....	58
4.3	Návratnost .....	58
4.4	Vyhodnocení .....	58
4.5	Závěry a navrhovaná opatření .....	63
5	Závěr.....	66
6	Seznam tabulek.....	67
7	Seznam obrázků.....	68
8	Seznam zkratk.....	69
9	Seznam použité literatury .....	70
10	Seznam příloh .....	72



## Úvod

Kaizen znamená v překladu „změna k lepšímu“. Tato japonská metoda neustálého zdokonalování není v českých podnicích příliš rozšířená, spíše naopak. V posledních letech se však dostává více do povědomí manažerů a to pro její nepopíratelné výsledky, kdy mezi nejvíce viditelný patří japonský ekonomický růst po druhé světové válce, který mu pomohl stát se velkým hráčem na trhu technologií a inovací.

Kaizen se týká všech zaměstnanců (od vrcholového managementu, přes střední management až po zaměstnance ve výrobě), které zapojuje do vlastní realizace zlepšovacích opatření. Je důležité poznamenat, že je to systém kontinuálního zlepšování, a to nejenom v pracovním, ale také osobním a sociálním životě. Chce-li člověk zlepšovat věci a procesy kolem sebe, musí nejprve začít sám u sebe – zdokonalovat se. Z toho vyplývá, že se kaizen týká nejen procesů a činností ve firmě, ale také vztahů a spolupráce mezi pracovníky, prostupuje tudíž celým podnikem.

V první části práce, která je teoretická, dochází k podrobnějšímu popisu metody kaizen a s ní souvisejících nástrojů a procesů.

Druhá část práce podrobněji popisuje důvod k zavedení standardů a kroky, které tomuto zavádění musí předcházet.

Třetí část je praktická a zabývá se využitím metody kaizen v praxi v podniku emz Hanauer s.r.o.

Čtvrtá část práce obsahuje vyhodnocení dotazníku, kdy jsou následně na základě tohoto vyhodnocení a čerpání poznatků z předchozích třech částí, navrhnutá opatření pro inovaci metody kaizen.

Pátá a zároveň poslední část je závěr, který obsahuje celkové shrnutí o této bakalářské práci.

V práci je postupováno od teoretické části k části praktické, kdy je na obě části vzájemně odkazováno. Snahou je aplikovat praktické poznatky na ty teoretické a dělat to tak, aby na sebe jednotlivé kapitoly vzájemně navazovaly a byly srozumitelné a přehledné. Hlavním cílem této bakalářské práce snaha poskytnout seznámení s metodou kaizen, a to jak teoretické, tak i praktické v konkrétním podniku.

Při zpracování této práce bylo čerpáno z odborné literatury, informací od konzultantky z vybrané firmy a jí poskytnutých materiálů a v neposlední řadě z výsledků dotazníkového šetření.

## **Metodika**

Tato bakalářská práce je postavena na teoretickém základu, na němž jsou vystavěny poznatky z praxe. Důležitou roli zde hraje srozumitelnost a přehlednost, které by měly vést k představení metody kaizen jako součást podnikové kultury.

Začátek práce, jenž je věnován představení metody kaizen, je čerpán z odborné literatury. Nejdůležitější knihy z této literatury byly od japonského autora, který je japonským specialistou na kaizen – Maasaki Imai. Další nepostradatelná kniha pro tuto práci od kolektivu autorů se věnuje metodě kaizen v praxi českých a slovenských podniků.

V praktické části, zabývající se podnikem emz Hanauer s.r.o., byly použity interní zdroje poskytnuté firmou (rozhovory a jiné materiály) a dále zdroje internetové.

Mnou sestavený dotazník nabídl cenné informace týkající se pohledu zaměstnanců emz Hanauer s.r.o. na problematiku metody kaizen v této firmě.

Díky velkému množství literatury, ze kterého jsem čerpala - jak odborné, tak podnikové, mi bylo umožněno poznat a pochopit metodu kaizen a vytvořit si na ni vlastní názor.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST PRÁCE

Teoretická část práce se snaží shrnout a objasnit nejdůležitější poznatky o metodě kaizen, které byly čerpány z odborné literatury, a na které dále navazuje praktická část práce, kde jsou tyto poznatky aplikovány v praxi na konkrétním podniku.

## 1.1 POJEM KAIZEN

Pro Japonce znamená pojem kaizen něco tak přirozeného, jako je ve srovnání pro nás možnost se nadechnout nebo vidět. Je to slovo, které je hluboce zakotveno v jejich mentalitě a nemusí nad jeho významem nijak přemýšlet. Kaizen jako takový prostupuje život Japonců ve všech sférách, jak bude vysvětleno dále. Velkou roli hraje také především v hospodářství. Právě v posledních letech je stále častěji snahou západních firem, se technice kaizen alespoň naučit a osvojit si její základní postupy, neboť právě ona je důvodem, proč japonské firmy dosahují takových úspěchů na světovém trhu.

„KAI“ znamená, v překladu z japonštiny změna, „ZEN“ znamená dobrý. Po spojení těchto dvou slov vznikne KAIZEN, jehož podstatou je právě změna k lepšímu. Je to jedno z nejčastěji používaných slov v japonském jazyce. (Košturiak, 2010)

Za to, že je právě toto slovo nejčastěji používaným v Japonsku, svědčí i fakt, že se o něm v Japonsku mluví například jako o: kaizen naší obchodní bilance se Spojenými státy, kaizen našich diplomatických vztahů se zemí X, vedení podniků nebo zaměstnanci mluví o kaizen vnitropodnikových vztahů. (Imai, 2011)

„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, s. 4)

Je to systém neustálého zdokonalování, do kterého jsou zapojeni všichni. Kromě filozofie života je to i způsob myšlení, který říká, že zítra musí být lépe než dnes. Kaizen souvisí s člověkem samotným, který musí zdokonalovat v prvé řadě sám sebe, následně může zkvalitňovat vztahy se spolupracovníky a spolupráci s nimi a nakonec zlepšovat věci a procesy kolem. Tento proces je neustálý a pro japonský národ stejně přirozený, jako pro člověka dýchání. (Košturiak, 2010)

„V japonštině znamená kaizen neustálé zdokonalování. Zároveň toto slovo implikuje zdokonalování, jež se týká každého – manažerů i řadových zaměstnanců – a

zahrnuje minimální náklady. Filozofie kaizen předpokládá, že náš způsob života – ať už se jedná o život pracovní, společenský či rodinný – by se měl zaměřovat na úsilí o neustálé zdokonalování. Pro mnoho Japonců je tato koncepce naprosto přirozená a vůbec si neuvědomují, že se podle ní řídí! Podle mého názoru se koncepce kaizen velkým dílem zasloužila o ekonomický úspěch.“ (Imai, 2005, s. 19)

V předchozím textu byly nastíněny základní poznatky o kaizen. Co si pod pojmem kaizen představit, koho a čeho se týká a na co se zaměřuje. Vzhledem k tomu, že je téma této bakalářské práce zaměřené na praktikování metody kaizen v prostředí podniku, bude se následující text ubírat tímto směrem.

## **1.2 KAIZEN OBECNĚ**

Metoda kaizen patří k nejčastěji „skloňovanému“ výrazu japonského managementu, který ho považuje za nezbytně důležitý pro dosažení hospodářského úspěchu a konkurenceschopnosti. Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, představuje význam slova neustálé zdokonalování týkající se všech, a to jak vrcholového managementu, tak i zaměstnanců ve výrobě, z toho vyplývá prostoupení a provázání celým podnikem. V důsledku toho je snahou udržet základní myšlenky kaizen neustále v paměti všech.

Strategie kaizen je také klíčem pro pochopení rozdílů mezi západním a japonským přístupem v otázkách řízení. (Imai, 2011)

Podle pana Masaaki Imai, který je v Japonsku předním specialistou na problematiku kaizen a jeho knihy jsou jedny ze základní literatury této práce, je právě kaizen hlavním důvodem, proč se japonská ekonomika po druhé světové válce velmi rychle vzpamatovala a dosáhla velkého úspěchu, takového jak ho známe dnes. Po druhé světové válce musely téměř všechny japonské firmy začínat znovu od začátku, každý den přinášel nové výzvy, kterými se mohla posunout zase o něco dál. Aby byly firmy schopny se z války vzpamatovat a držet na trhu krok, přijaly proto koncepci kaizen, která se pro ně stala, jejich základním pilířem. Na přelomu 50. a 60. let, pak W. E. Deming a J. M. Juran zavedli do Japonska různé nástroje, které kaizen ještě pozvedly. (Imai, 2011)

Ovšem i přes tento fakt a průkazné výsledky při využívání, zůstává metoda pro „Západ“ něčím spíše novým, vzdáleným, často neznámým. Mnozí manažeři mnohdy ani netuší, že kaizen existuje a mohl by jim otevřít dveře k úspěchu. Pouze postupně

dochází i u západních firem k osvojování této techniky, a proto kaizen zůstává i nadále výsadou a specialitou Japonska. (Imai, 2011)

Tato slova naznačila i jednatelka a vedoucí personálního oddělení společnosti emz Hanauer s.r.o., která byla konzultantkou pro praktickou část bakalářské práce.

### **1.3 V ČEM VĚZÍ ÚSPĚCH KAIZEN**

„Rád bych zde nabídl kaizen jako základní koncepci v pozadí dobrého managementu. Je to jakási sjednocující myšlenka všech postupů, systémů a nástrojů vytvořených v japonské ekonomice během několika desetiletí. Jejím hlavním sdělením je „zdokonalení“, snaha dělat věci lépe.“ (Imai, 2011, s. 17)

„Kaizen začíná přiznáním skutečnosti, že každý podnik má problémy a tyto problémy řeší vytvořením firemní kultury, v níž může každý svobodně tyto problémy připustit. Problémy mohou být jednofunkční a vícefunkční. Kupříkladu vytvoření nového produktu je typickou vícefunkční situací, která zahrnuje spolupráci a společné úsilí lidí z oblasti marketingu, projekce a výroby.“ (Imai, 2011, s. 17)

Při porovnání Západu, kde jsou vícefunkční problémy vnímány ve smyslu řešení konfliktů, s Japonskem, umožňuje kaizen japonským manažerům zaujmout při řešení těchto problémů postoj založený na spolupráci. Postoj, který je považován za jedno z tajemství vysoké japonské konkurenceschopnosti. (Imai, 2011)

Hnacím motorem strategie kaizen je kromě dosažení zisku, uspokojení zákaznických potřeb. Kromě zdokonalení v oblastech jako je například kvalita, výše nákladů, dodržování termínů, které jsou naprosto nezbytné, by měla firma všechny své aktivity zacílit na spokojenost zákazníka. (Imai, 2011)

„Kaizen je neustálou součástí činnosti většiny japonských společností a většina společností přiznává, že jejich vedení věnuje alespoň 50% své pozornosti právě strategii kaizen. Japonští manažeři neustále hledají způsoby, jak vylepšit vnitřní firemní systémy a postupy a jejich využití myšlenek kaizen zasahuje i do takových oblastí, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením, marketingové postupy a dodavatelské vztahy. Aktivními účastníky všech aktivit v rámci strategie kaizen jsou rovněž příslušníci středního managementu, předáči, dělníci. Technici v japonských továrnách jsou často varováni: „Žádný pokrok se nedostaví, budete-li všechno dělat stejným způsobem.“ (Imai, 2011, s. 18)

Kaizen lze chápat také jako nadstavbu, jako střešní pojem, pod který lze zahrnout většinu „unikátně japonských“ praktik, které jsou celosvětově známé a firmami v praxi používané. (Imai, 2011)

Z toho vyplývá, že tyto praktiky nejsou součástí pouze japonského managementu, ale že by měly být považovány za obecné principy managementu jako takového. Správnou aplikací příslušných procesů a realizací správných kroků může z koncepce kaizen získávat jakákoli společnost, nezávisle na zemi původu. (Imai, 2011)

Následující obrázek zobrazuje, co všechno lze do tohoto střešního pojmu zahrnout.

**Tab. č. 1: Střešní pojem kaizen**

<b>KAIZEN</b>	
• Orientace na zákazníky	• Kanban <sup>1</sup>
• Absolutní kontrola kvality	• Zdokonalování kvality
• Robotika	• „Právě včas“ (Just-in-time)
• Kroužky kontroly kvality	• Žádné kazové zboží
• Systém zlepšovacích návrhů	• Aktivity malých skupin
• Automatizace	• Dobré vztahy management - zaměstnanci
• Disciplína na pracovišti	• Zvyšování produktivity
• Absolutní údržba výrobních prostředků	• Vývoj nových produktů

Zdroj: Imai, 2011

„Koncepce absolutní kvality kontroly a celopodnikové kontroly kvality pomohly japonským společnostem vytvořit způsob myšlení, zaměřený na proces, a strategie zajišťující kontinuální zdokonalování, za účasti lidí na všech úrovních organizační hierarchie. Základním sdělením strategie Kaizen je, že ani jediný den by neměl

<sup>1</sup> Slovo kanban znamená v překladu štítek, kartička nebo lístek. Je používáno v souvislosti se systémem „právě včas“, kdy dělník při přebírání zásilky z předchozí výrobní fáze nechá na místě kanban, jež značí zásilku určitého množství specifických dílů. Po jejich spotřebování je kanban poslán zpět a slouží pro objednání dílů dalších. (Imai, 2011)

proběhnout bez toho, aby kdekoli ve společnosti nedošlo alespoň k nějakému zdokonalení.“ (Imai, 2011, s. 24)

Jak říká jedno japonské přísloví: „Jestliže jste někoho neviděli tři dny, dobře se na něj podívejte, jakou prošel změnou.“ Je patrné, že neustálé zdokonalování je hluboce zakotveno v japonské mentalitě. Podle přísloví by člověk měl za tři dny projít určitou změnou a jeho bližní by měli být schopni si této změny všimnout. (Imai, 2011)

#### **1.4 ZÁKLADNÍ PRINCIPY A FÁZE ROZVOJE KAIZEN**

„Kaizen je založený na tom, že lidé v podniku musí používat rozum stejně dobře jako svaly a ruce“ (Košturiak, 2010, s. 3)

##### Základní principy kaizen:

- Zaměření se na zlepšení, která vycházejí ze znalostí lidí ve výrobě, která mohou být lidem v managementu, někdy i projektantům ne příliš známá.
- Zapojení pracovníků do zlepšování procesů, přispívá k jejich seberealizaci, zvyšuje jejich uspokojení z práce, přispívá k rozvoji jejich schopností a zároveň zlepšuje podnikovou kulturu.
- Nechat myslet své lidi ve firmě a odměňovat je za to.
- Tradiční pohled na výrobní systém vyžadující od pracovníků „jen“ disciplínu a stoprocentní plnění předpisů a příkazů, vede k zabezpečení stability tohoto systému, ale mnohdy zanedbává lidský potenciál. Od lidí ve firmě je třeba požadovat, aby se kolem sebe rozhlédli a rozšířili své obzory působnosti – aby se snažili odhalovat různá plýtvání, snažili se najít způsoby, jak udělat danou práci efektivněji (rychleji, lépe a levněji) a následně je za to odměňovat.
- Kaizen je filozofie nespokojenosti se současným stavem, který říká, že zítra musí být lépe než dnes, a to jak v naší práci, naší rodině, tak i našem životě. Kaizen je však řízený proces, protože zlepšení z pohledu jednoho oddělení nemusí být zlepšením pro podnik jako celek. (Košturiak, 2010)

Kaizen je zdokonalování i těch nejmenších detailů v podniku, pro to se používá spojení gemba kaizen. Kdy gemba znamená místo, kde se daná činnost vykonává, nebo proces, který má být zlepšován. Například ve výrobním podniku je gemba dílna, v nemocnici ordinace nebo v hotelu jídelna. (Košturiak, 2010)



„Gemba není pracovní stůl manažera. Od stolu se nedá zlepšovat.“ (Košturiak, 2010, s. 4)

„Kaizen není přenesení zodpovědnosti managementu na nepřipravené pracovní skupiny ve výrobě, nejsou to ani občasné schůze ohledně řešení akutních problémů v oblasti kvality, seřizování nebo nákladů. Je to propracovaný a dokonale organizovaný systém práce, který se používá prakticky ve všech vyspělých světových firmách.“ (Košturiak, 2010, s. 4)

Fáze rozvoje systému zlepšování:

#### **1. Fáze**

- Lidé by se měli začít dívat kolem sebe a překonat pasivitu a nezájem, měli by upozorňovat na problémy, i když se do jejich řešení nezapojují.

#### **2. Fáze**

- Snaha o aktivní zapojení co největšího počtu lidí do strategie zlepšování.
- Dochází k odměňování i bezvýznamných zlepšení.
- V této fázi je nejdůležitější kvantita, která ovšem nesmí trvat dlouho, jinak systém zdegeneruje.

#### **3. Fáze**

- Fáze je zaměřená na kvalitu, přínosy a cílená zlepšování.
- Za nejlepší řešení jsou považována ta, která vznikla přímo v procesu, jsou jednoduchá a nevyžadující žádnou investici.

#### **4. Fáze**

- V této fázi by lidé měli brát proces za přirozený a provádět zlepšení bez nároku na odměnu, měli by ho brát jako proces, který firmě přináší stabilitu a pomáhá jim dosahovat větších výdělků. (Košturiak, 2010)

„My nevytváříme auta, vytváříme lidi. Lidé k nám nechodí vyrábět auta, ale přemýšlet, jak auta vyrábět, co nejlépe.“ (Košturiak, 2010, s. 7)

V předchozím odstavci je jedna z vět, kterou používají manažeři ve společnosti Toyota. Lze si z ní udělat obraz o tom, jakým směrem je ve společnosti Toyota strategie kaizen chápána

## 1.5 ZÁPAD VS. VÝCHOD

Na následujícím obrázku jsou vypsané hlavní odlišnosti mezi Západním světem a Japonskem, jsou zde patrné značné kulturní rozdíly. Například západní manažeři jsou na rozdíl od japonských pod velkým tlakem, protože je u nich sledováno dosahování krátkodobých výsledků ve výkonnosti. Naproti tomu japonské podniky jsou více zaměřeny na budoucnost, tudíž na dlouhodobější prosperitu a na dlouhodobé cíle, a to pro všechny (akcionáře, zákazníky, dodavatele, partnery, společnost, zaměstnance). Manažeři v japonských firmách neodpovídají jen za dosahování dlouhodobých cílů, ale jejich úkolem je také vychovávat další generaci manažerů. Důraz je také kladen na spolupráci všech, spolupráci, za jejíž výsledky nesou všichni odpovědnost rovným dílem – to je další odlišnost od Západu, pro který je typický individualismus. (Košturiak, 2010)

**Tab. č. 2: Hlavní rozdíly**

<b>Západní svět</b>	<b>Japonsko</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Racionální a logický svět, využívání lidí</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Úcta, bázeň a strach, mnoho skrytých emocí, adaptace</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Projektové plány a finanční řízení, netrpělivost a orientace na krátkodobé cíle</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Standardy, pravidla, experimenty, zlepšování, trpělivost a dlouhodobá orientace</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Individualismus, spoléhání se na sebe, soutěživost, vítězové a poražení, silné ego</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Komunita, partnerství, spolupráce jako základ přežití, přizpůsobení se skupině</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientace na výsledky a konkrétní materiální svět okolo nás, filozofie nedostatku a boje o přežití na úkor druhého</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Orientace na proces, intenzivní vnímání nehmotného světa a způsobu myšlení, který vytváří svět okolo nás, filozofie nadbytku a dostatku pro všechny, zákon farmy</li></ul>

Zdroj: Košturiak, 2010

Jak bude vysvětleno v následující kapitole, jeden z hlavních rozdílů mezi Západem a Japonskem je ten, že zatímco pro Japonsko je typický právě kaizen, Západ se orientuje především na inovaci.

„Tyto rozdíly v tom, na co je kladen větší důraz, se rovněž odráží v různém společenském a kulturním dědictví, jako je zdůrazňování osobní iniciativy a tvořivosti v západním systému vzdělávání, na rozdíl od důrazu na harmonii a kolektivismus ve vzdělávacím systému japonském.“ (Imai, 2011)

## 1.6 KAIZEN VS. INOVACE

V rámci kaizen probíhá zdokonalování postupně po malých přírůstcích tak, že celkový proces přináší dramatické výsledky, zde lze mluvit o tzv. gradualistickém přístupu. Tento přístup vysvětluje, proč japonské podniky nemohou zůstat dlouhodobě statickými. Naproti tomu západní firmy dávají přednost skokovému přístupu, pro který je typická víra v inovaci.

Zásadní rozdíly mezi inovací a kaizen jsou, že inovace probíhá dramaticky, tím na sebe poutá pozornost, většinou se jedná o jednorázové změny, mnohdy s problematickými výsledky. Oproti tomu kaizen je kontinuální proces, který je méně dramatický až nenápadný, zaručuje postupný dlouhodobě se vyplácející pokrok, jenž je většinou založen na zdravém rozumu a nízkých nákladech a jeho výsledky jsou zřídka okamžitě viditelné. Ovšem i kaizen s sebou nese drobná rizika.

Jedna z hlavních výhod metody kaizen ovšem spočívá v možnosti kdykoliv se vrátit ke způsobům, jakými se dělaly věci předtím, při absenci vysokých nákladů. (Imai, 2005)

**Tab. č. 3: Kaizen vs. inovace**

	<b>Kaizen</b>	<b>Inovace</b>
Japonsko	Silný důraz	Slabý důraz
Západ	Slabý důraz	Silný důraz

Zdroj: Imai, 2011

„Jednou z krásných věcí v souvislosti s kaizen je i to, že nezbytně nevyžaduje dokonalou techniku nebo nejmodernější technologie. Pro zavedení kaizen potřebujete pouze jednoduché, konvenční techniky. Jako je sedm nástrojů kontroly kvality (Paretovy diagramy, diagramy příčin a následků, histogramy, regulační karty, bodové korelační diagramy, grafy a kontrolní listy). Často je potřeba pouze zdravý rozum. Na druhé straně inovace často vyžaduje vysoce dokonalé technologie, stejně jako masivní investice.“ (Imai, 2011, s. 42)

Následující tabulka srovnává hlavní rysy kaizen a inovace.

**Tab. č. 4: Srovnávání hlavních rysů**

	<b>Kaizen</b>	<b>Inovace</b>
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouhotrvající, ale nedramatický proces	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké pokroky
3. Časový rámeček	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných „šampionů“
6. Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
7. Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
8. Impuls	Konvenční know-how	Technologické průlomy, nové vynálezy, nové teorie
9. Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
10. Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
11. Kritéria hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
12. Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: Imai, 2011

### **1.7 HLAVNÍ POJMY KONCEPCE KAIZEN**

Následující pojmy, které budou dále vysvětleny, slouží pro realizaci strategie kaizen. Pokud má být realizace úspěšná, měli by manažeři v podniku tyto základní koncepce a systémy ovládat.

- Kaizen a management
- Proces versus výsledek

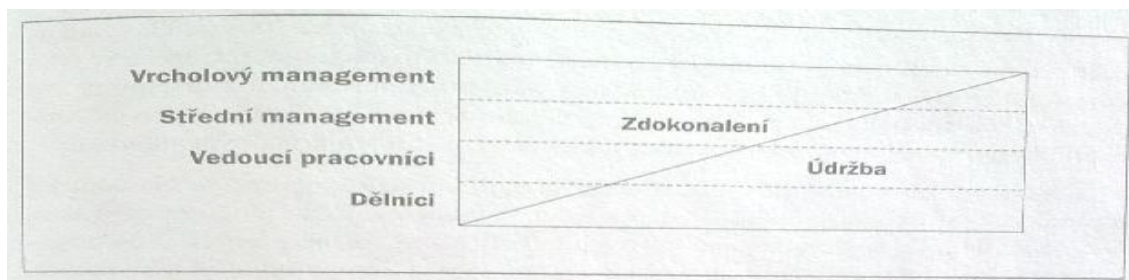
- Realizace cyklů PDCA/SDCA
- Kvalita na prvním místě
- Mluví za vás data
- Následující výrobní proces je vaším zákazníkem (Imai, 2005, s. 20)

### 1.7.1 KAIZEN A MANAGEMENT

V rámci kaizen má management dvě hlavní funkce. První funkce je údržba, která se týká činností zaměřených na udržování stávajících technologických, manažerských a provozních standardů, a to prostřednictvím vzdělávání a disciplíny. Na základě toho vykonávají manažeři své úkoly tak, aby každý v podniku mohl následovat zavedené standardní operační postupy. Druhá funkce - zdokonalení, je zaměřené na činnosti související se zvyšováním dosavadních standardů. (Imai, 2005)

„Japonský pohled na management lze proto shrnout do jediné zásady: Udržuj a zdokonaluj standardy.“ (Imai, 2005, s. 21)

#### Obr. č. 1: Japonské vnímání jednotlivých pracovních pozic



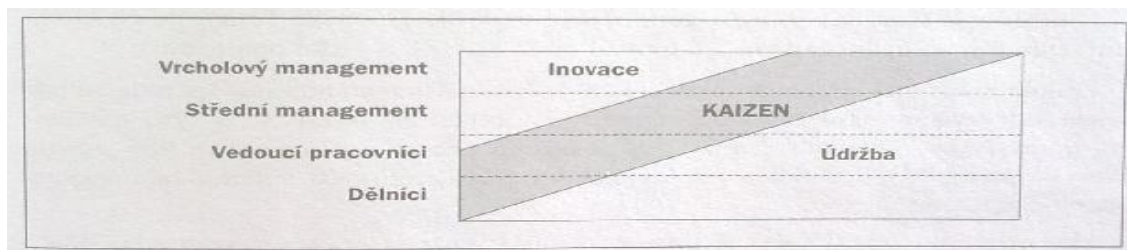
Zdroj: Imai, 2005

Z obrázku č. 1 si čtenář může odvodit, že čím vyšší je pozici manažer zastává, tím víc se zajímá o zdokonalování.

„Na nejnižší úrovni, nekvalifikovaný dělník u stroje tráví veškerý svůj čas plněním instrukcí. Nicméně jakmile se dělník stane ve své práci zběhlým, začne přemýšlet o zdokonalování. Ke zdokonalování začne přispívat způsobem odpovídajícím jeho pozici, tedy individuálními návrhy nebo v rámci skupinových návrhů“ (Imai, 2011, s. 26)

Na individuální a skupinové návrhy se zaměřuje tato práce v kapitole 1.9.

**Obr. č. 2: Zdokonalení rozdělení mezi inovaci a kaizen**



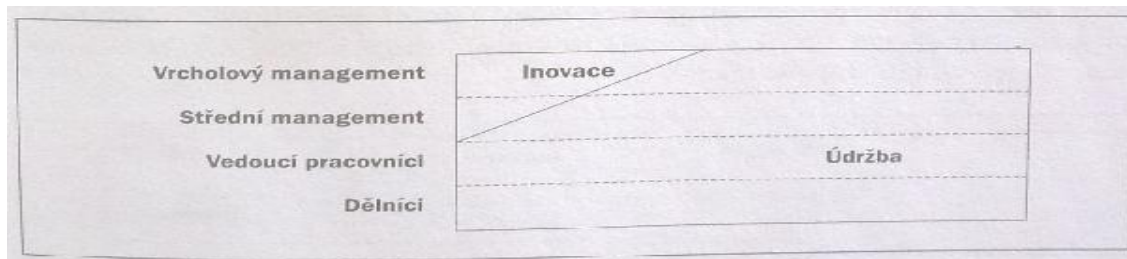
Zdroj: Imai, 2005

Na obr. č. 2 je znázorněno zdokonalování, které se dělí na dvě části: kaizen a inovaci. Jak již bylo řečeno, kaizen označuje drobná zdokonalení, která jsou výsledkem neustálého úsilí a neustále probíhajícího procesu. Inovace spočívá ve významných zlepšeních, která jsou výsledkem velkých investic do nových technologií nebo či zařízení.

Na obr. č. 3 je pro porovnání s japonským vnímáním pracovních pozic znázorněno západní vnímání pracovních pozic.

„Z důvodu své fascinace inovací mají západní manažeři tendenci být netrpěliví a přehlížet dlouhodobé přínosy koncepce kaizen“ (Imai, 2005, s. 21)

**Obr. č. 3: Západní vnímání jednotlivých pracovních pozic**



Zdroj: Imai, 2005

Imai ve své knize Kaizen píše, že zeptáte-li se kteréhokoli manažera jakékoli úspěšné japonské firmy, na co klade důraz její vrcholový management, jeho odpověď bude kaizen neboli zdokonalování. (Imai, 2011)

Právě zdokonalováním stávajících standardů dochází k zavádění standardů vyšších. A úkolem manažera je na to všechno dohlížet, dohlížet na samotné dodržování standardů. (Imai, 2011)

Podle Imai, je trvalých zlepšení dosaženo pouze v případě, usilují-li lidé především o vyšší standardy. Z toho vyplývá, že údržba a zdokonalování jsou „v očích“ japonských manažerů neoddělitelné

Imai také říká, že kaizen bez cíle by byl něco jako výlet bez místa určení, a že je tato strategie nejefektivnější, když o tento cíl usilují všichni. Jeho stanovení ovšem spočívá na managementu. (Imai, 2005)

### **1.7.2 PROCES VS. VÝSLEDEK**

„Kaizen podporuje myšlení orientované na proces, protože aby se zdokonalily výsledky, musí se zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Selhání snahy dosáhnout plánovaných výsledků je selháním procesu. Management musí takovéto procesní chyby odhalit a opravit.“ (Imai, 2005, s. 22)

Tím, že se kaizen zaměřuje na úsilí lidí neboli na procesy, se zásadně liší od západního stylu managementu, který je zaměřen pouze na výsledky. A právě to je důvod, proč kaizen v mnoha podnicích neuspěje - ignorace procesu ze strany vedení. Aby bylo docíleno úspěchu procesu kaizen, je nutná aktivita vrcholového managementu, která musí být prováděna okamžitě a neustále. (Imai, 2005)

Zaměření se na proces by mělo být využíváno i při aplikaci různých strategií kaizen, jako například pro cyklus plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. PDCA), cyklus standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. SDCA), kvalitu, náklady, dodávky, absolutní řízení kvality, technika právě včas a absolutní údržba výrobních prostředků. (Imai, 2005)

### **1.7.3 REALIZACE CYKLŮ PDCA/SDCA**

„První krok v procesu kaizen zavádí cyklus - plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. plan-do-check-act PDCA) jako nástroj, jenž zajišťuje kontinuitu procesu udržování a zdokonalování standardů. Je to jeden z nejdůležitějších pojmů celého procesu.“ (Imai, 2005, s.22)

PDCA se skládá ze 4 kroků:

1. „plánuj“ – zavedení cíle zdokonalení a vytvoření plánu k dosažení tohoto cíle
2. „udělej“ – realizace tohoto plánu činností
3. „zkontroluj“ – určení a rozhodnutí, jestli prováděná realizace postupuje správně a přináší plánované zdokonalení

4. „**uskuteční**“ – provedení a standardizace nových postupů, které brání návratu původního problému nebo stanovení cílů pro další zdokonalení (Imai, 2005)

PDCA probíhá neustále, jakmile dojde k dosažení vytyčeného stavu, stává se tento stav počátečním stavem pro další zdokonalení. Podstata PDCA spočívá v nespokojenosti se setrvalým stavem, ten ovšem vyhovuje zaměstnancům. A tak je právě na managementu, aby cyklus PDCA podporoval tím, že bude neustále zavádět nové a nové cíle. (Imai, 2005)

Aby mohl cyklus PDCA vůbec začít, musí být stávající procesy nejdříve stabilizovány a z nich vytvořeny standardy. Ke stabilizaci slouží proces - standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (z angl. standardize-do-check-act SDCA). (Imai, 2005)

„Cyklus SDCA tedy standardizuje a stabilizuje stávající procesy, zatímco cyklus PDCA je zdokonaluje. SDCA se týká údržby, PDCA se týká zdokonalování – to jsou dvě hlavní úkoly managementu.“ (Imai, 2005, s. 23)

#### **1.7.4 KVALITA NA PRVNÍM MÍSTĚ**

Kvalita se spolu s dodávkami a náklady řadí mezi primární cíle podniku. Kvalitě by ovšem mělo být věnováno nejvíce pozornosti, měla by mít nejvyšší prioritu, protože jestli chce firma obstát v konkurenčním prostředí, při absenci kvality to zajisté nepůjde. (Imai, 2005)

„Praktikovat krédo „kvalita na prvním místě“ vyžaduje od manažerů určitou oddanost, protože tito lidé musí často vzdorovat pokušení hledat kompromisy při plnění podmínek dodávky nebo při snižování nákladů. Riskují přitom nejenom kvalitu, ale také život své firmy.“ (Imai, 2005, s. 23)

#### **1.7.5 MLUVÍ ZA VÁS DATA**

Kaizen je proces řešící problémy, které je nutné nejprve odhalit, shromáždit o nich potřebné informace, a ty dále podrobit analýze. Právě sběr informací pomáhá pochopit podstatu problému, na co je nutné se při jeho řešení zaměřit. Lze ho chápat jako začátek procesu zdokonalování. (Imai, 2005)

#### **1.7.6 NÁSLEDUJÍCÍ VÝROBNÍ PROCES JE VAŠÍM ZÁKAZNÍKEM**

„Každá práce je sérií procesů a každý proces má svého dodavatele, stejně jako zákazníka. Materiál nebo informace poskytnuté procesem A (dodavatel) jsou rozpracovány nebo zdokonaleny v procesu B a poté poslány do procesu C. Následující



proces by měl být vždy považován za zákazníka. Tento axiom – následující proces je vašim zákazníkem – se týká dvou typů zákazníků: interního (v rámci společnosti či podniku) a externího (na trhu).“ (Imai, 2005, s. 24)

Vzhledem k tomu, že se většina zaměstnanců podniku setkává převážně se zákazníkem interním, je v jejich zájmu, aby do následného procesu nepustili vadný díl nebo nepřesnou informaci. Počínají-li si všichni podle této zásady, znamená to pro externího zákazníka možnost dostat zboží či služby vyšší kvality. Skutečný systém řízení kvality spočívá v tom, že se všichni v podniku touto zásadou řídí. (Imai, 2005)

## **1.8 HLAVNÍ SYSTÉMY KAIZEN**

Pro úspěšnou realizaci strategie kaizen je nutné, aby následující hlavní systémy fungovaly správně:

- Absolutní kontrola/řízení kvality
- Výrobní systém „právě včas“ (výrobní systém společnosti Toyota)
- Absolutní údržba výrobních prostředků
- Realizace politiky
- Systém zlepšovacích návrhů
- Činnost kroužků (Imai, 2005)

### **1.8.1 ABSOLUTNÍ KONTROLA/ŘÍZENÍ KVALITY**

„Jedním z principů japonského managementu je absolutní kontrola kvality (angl. total quality control TQC), která původně kladla důraz na kontrolu procesu tvorby kvality. Ta se později vyvinula v systém zahrnující všechny aspekty řízení a ten se nyní nazývá absolutní řízení kvality (angl. total quality management TQM), což je mezinárodně používaný termín.“ (Imai, 2005, s. 25)

V japonském pojetí by TQC/TQM neměly být považovány pouze za aktivity zaměřené na kontrolu kvality, ale především za strategie pomáhající managementu vytvářet konkurenceschopnější a výnosnější podnik, a to prostřednictvím zdokonalení všech aspektů podnikání. Kromě kvality, která je na prvním místě, jsou zde i další důležité cíle jako náklady nebo podmínky dodávek. (Imai, 2005)

T znamená total neboli absolutní, ve spojení s TQC/TQM to znamená zahrnutí všech členů v organizaci (od vrcholového managementu, středního managementu, před vedoucí, dělníky až po dodavatele, prodejce, obchodníky). C znamená kontrol neboli

kontrola, kontrola procesu. Pro dosahování lepších a lepších výsledků je zapotřebí, aby stěžejní procesy byly neustále identifikovány, kontrolovány a zdokonalovány. (Imai, 2005)

„Absolutní kontrola a řízení kvality obnáší v Japonsku takové činnosti, jako je realizace politiky, budování systémů zajišťujících kvalitu, standardizace, vzdělávání, řízení nákladů a kroužky kvality práce.“ (Imai, 2005, s. 25)

S kvalitou jako takovou souvisí především standardy a jejich nastavení ve firmě. Standard je označení pro nejlepší způsob, jakým lze dělat nějakou činnost, a aby proces standardizace vedl k určité kvalitě, musí sepsání standardů předcházet eliminaci plýtvání (muda) a správné hospodaření (5S). (Imai, 2005).

O výše jmenovaných (5S, muda, standardy), bude více napsáno v kapitole č. 2.

### **1.8.2 VÝROBNÍ SYSTÉM „PRÁVĚ VČAS“**

Systém „právě včas“, který vznikl ve společnosti Toyota Motor Company, má za cíl odstranit hlavně ty činnosti, jež nepřidávají hodnotu a vytvořit tak zeštíhlený výrobní systém, dostatečně flexibilní na to, aby reagoval na výkyvy v objednávkách zákazníků. Mezi důležité pilíře toho systému patří například doba taktu (čas potřebný k výrobě jedné jednotky), doba jednoho cyklu, jidohka (automatizace), rozvržení výroby do tvaru písmene U, zkrácení doby nastavení linky a mnoho dalších. (Imai, 2005)

„Aby bylo možné realizovat ideální výrobní systém „právě včas“, je nutné neustále provádět sérii aktivit kaizen a odstranit tak z pracoviště všechnu práci, která nepřidává hodnotu. Systém „právě včas“ dramaticky snižuje náklady, zajišťuje včasné dodávky a zvyšuje zisky společnosti.“ (Imai, 2005, s. 26)

### **1.8.3 ABSOLUTNÍ ÚDRŽBA VÝROBNÍCH PROSTŘEDKŮ**

Na začátku je dobré říci, že i absolutní údržba výrobních prostředků prostupuje celým podnikem a týká se tudíž všech zaměstnanců.

„Absolutní údržba výrobních prostředků se snaží maximalizovat efektivitu výrobních zařízení prostřednictvím absolutního systému preventivní údržby po celou dobu životnosti výrobních zařízení.“ (Imai, 2005)

V souvislosti se systémem absolutní údržby, je důležité zmínit se o tzv. 5S dobrého hospodaření, o kterém toho bude více řečeno v kapitole 2.3.

#### **1.8.4 REALIZACE POLITIKY**

Při realizaci politiky kaizen je důležité, aby všichni účastníci měli kromě hlavního cíle strategie – zdokonalování, ještě své vlastní cíle, které pro ně budou motivací a tahounem v rámci všech činností kaizen. Aby byla realizace kaizen úspěšná je nutné tuto politiku nepodceňovat a pečlivě ji sledovat. (Imai, 2005)

Nezbytné je, aby vrcholový management jako první vytvořil dlouhodobou strategii, která se dále bude rozpadat na střednědobé až roční. Je také důležité mít plán propagace a šíření strategie mezi ostatní zaměstnance (manažery na nižších úrovních, vedoucí, dělníky), kdy v souvislosti s rozpadem do nižších a nižších vrstev zaměstnanců je důležité, aby pracovní plány byly více konkrétní. Příklad konkretizace: prohlášení „Musíme snížit náklady o 10%, abychom si udrželi konkurenceschopnost.“ si lze na úrovni výroby přeložit do mnoha aktivit jako: zvýšení produktivity, snížení zmetkovosti apod. (Imai, 2005)

#### **1.8.5 SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ**

Systém zlepšovacích návrhů je zaměřen na zaměstnance jako jednotlivce, u kterých se prostřednictvím jejich motivace snaží zvýšit pracovní morálku. Motivace spočívá ve zvýšení zájmu o kaizen a to tak, že zaměstnanci jsou manažery povzbuzováni, aby podávali návrhy na zlepšení (jakkoli velké), diskutovali o nich se svými nadřízenými a uváděli je do praxe. (Imai, 2005)

„Primárním cílem je výchova zaměstnanců, kteří mají sebekontrolu a přemýšlí v intencích kaizen. To je v příkrém rozporu se západním managementem, jenž klade důraz na ekonomický zisk a na finanční pobídky jakýchkoli zaměstnaneckých návrhů.“ (Imai, 2005, s. 27)

#### **1.8.6 ČINNOST KROUŽKŮ**

V rámci kaizen existují v podnicích tzv. zaměstnanecké kroužky, kdy se jedná o neformální a dobrovolné vnitropodnikové skupinky, provádějící v rámci svých pracovišť specifické úkoly. Nejčastější a nejpopulárnější jsou kroužky kontroly kvality, které se vyznačují skupinovou činností v rámci kaizen a kromě kvality jako takové se zabývají také náklady, bezpečností práce a produktivitou. Právě v souvislosti s kroužky kontroly kvality se mluví o jejich důležité roli při zlepšování kvality výrobků a produktivity práce, kterou v poválečném Japonsku sehrály. (Imai, 2005)

I přes prokazatelné přínosy kroužků, je však jejich role z pohledu Západu přeceňována, Západ je totiž vnímá jako podstatu všech činností, které jsou v japonských podnicích spojovány s kvalitou. S tou je ovšem spojován management, který v otázce kvality hraje hlavní roli (budování systémů zajišťující kvalitu, vzdělávání zaměstnanců, tvorba a delegování manažerských rozhodnutí, budování vícefunkčních systémů pro kvalitu, náklady a dodávky). (Imai, 2005)

„Úspěšná činnost kroužků kontroly kvality znamená, že management hraje v podpoře této činnosti neviditelnou, ale životně důležitou roli.“ (Imai, 2005, s. 27)

„Používání skupinové práce – zavádění pracovních týmů je dnes považováno za jeden z hlavních organizačních nástrojů dosahování konkurenceschopnosti podniku prostřednictvím efektivnějšího využívání lidských zdrojů.“ (Hüttlová, 1999, s.19)

## **1.9 JEDNOTLIVÉ PŘÍSTUPY KE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ**

„Realizace zlepšení začíná identifikací plýtvání, jež způsobuje problém v procesu.“ (Košturiak, 2010, s. 52)

V podnicích existuje mnoho přístupů ke zlepšování procesů. V rámci kaizen jsou však tyto procesy nejčastěji děleny do třech základních oblastí:

1. **Individuální zlepšování** - pracovník nebo skupina pracovníků vidí problém, navrhne jeho řešení a problém odstraní
2. **Týmové zlepšování** – na řešení problému je sestaven tým, který na několika po sobě následujících workshopech hledá řešení, implementuje ho do procesu a zajistí jeho funkčnost v provozu
3. **Projektové zlepšování** – dochází k definici projektu a projektového týmu analyzující problém, tento tým dále hledá řešení, zavede ho do procesu a zajistí jeho fungování v provozu (Košturiak, 2010, s. 45)

### **1.9.1 INDIVIDUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ**

V rámci individuálního zlepšování má každý zaměstnanec možnost najít v podniku místo, které by potřebovalo zlepšit a toho zlepšení provést. Tento proces probíhá následovně:

1. Popis problému
2. Návrh řešení
3. Posouzení řešení

4. Realizace řešení
5. Vyhodnocení přínosů
6. Vyplacení odměn (Košturiak, 2010, s. 51)

Individuální zlepšování se používá v případě, jedná-li se o jednoduchý problém, jehož řešení není náročné (není na něj potřeba příliš mnoho času, investic ani nějaké speciální metodiky. (Košturiak, 2010)

„Individuální zlepšování si zlepšovatelé většinou zavádějí sami nebo za podpory údržby. Právě realizace bývá často úzké místo ve zlepšování. V rámci realizace se zlepšení vyzkouší a po úspěšném ověření se autorovi vyplatí odměna finanční či nefinanční formou.“ (Košturiak, 2010, s. 52)

Je doporučeno, aby zlepšení bylo provedeno co možná nejdříve (nejlépe do druhého dne) a odměna následovala bezprostředně po jeho úspěšné realizaci.

V souvislosti s praxí odpovídá individuální zlepšování v podniku emz Hanauer tzv. kaizenovým návrhům.

### **1.9.2 TÝMOVÉ ZLEPŠOVÁNÍ (ZLEPŠOVÁNÍ S VYUŽITÍM WORKSHOPŮ)**

Workshopy jsou využívány tehdy, pokud řešení problému není jasné a je na něj potřeba více času, odborníků a setkání. Pro workshopy definuje témata management, který dále definuje i cíle a vybírá člověka odpovědného za řešení problému a organizaci těchto workshopů.

Workshopy jsou jednou z nejvyužívanějších forem při zlepšování procesů. Mezi jejich největší výhody oproti individuálnímu zlepšování patří:

- Zapojení většího množství lidí a možnost tak řešit složitější problémy.
- Při workshopech jsou témata a cíle definovány managementem podniku (jde o koordinovaný a řízený způsob zlepšování procesů).
- Při workshopech se objevují nová řešení, která se s původními mohou kombinovat.
- Workshopy slouží k učení se týmové spolupráce, řešení konfliktů, vzájemné komunikaci apod.
- Zapojením více lidí do řešení vznikají kvalitnější výsledky.
- Workshopy řeší problém strukturovaně a systematicky. (Košturiak, 2010, s. 62)

„Na druhou stranu je organizace workshopů náročnější na čas, v týmech může docházet ke konfliktům a k nerovnoměrnému vytížení jednotlivých členů, je důležité správně vybírat témata, moderátory, promotory i členy týmu.“ (Košturiak, 2010, s. 63)

#### Dělení workshopů:

1. **Jednoduché, krátké workshopy** (tzv. kaizen kroužky) – na vyhledávání problémů a návrhy zlepšení
2. **Série workshopů** – na vyřešení složitějšího problému, workshopy probíhající podle definované metodiky s odstupem několika týdnů
3. **Kaskádové workshopy** – jedná se zpravidla o pět workshopů, které následují okamžitě po sobě, většinou od pondělí do pátku (Košturiak, 2010, s. 63)

#### **1.9.2.1 Jednoduché krátké workshopy**

„Kaizen kroužek je zkrácená forma workshopu zaměřená na vyhledávání a odstraňování plýtvání.“ (Košturiak, 2010, s. 63)

- Účastní se ho tři až pět pracovníků, kteří jsou vybráni manažerem procesu nebo týmovým předákem z výrobního procesu, kde se bude kroužek konat (tito dva kamenový kroužek vedou a mají funkci moderátora).
- Trvá kolem hodiny a provádí se zpravidla jeden až dva kroužky týdně.
- Jeho výstupem jsou různé návrhy na zlepšení. (Košturiak, 2010)

#### **1.9.2.2 Série workshopů**

„Jejich výběr a priority se stanovují s ohledem na cíle firmy a řídicích týmů.“ (Košturiak, 2010, s. 67)

Jejich realizace probíhá dle určitého časového plánu, o kterém bylo rozhodnuto na plánovacím workshopu a celý proces probíhá v následujícím pořadí:

1. Nastavení cílů a jejich rozpad na úroveň dělení.
2. Provedení plánovacího workshopu, jak těchto cílů dosáhnout.
3. Vytvoření plánu workshopů, které podpoří splnění těchto cílů dosáhnout.
4. Realizace workshopů podle plánu. (Košturiak, 2010, s. 67)

Za konání workshopu nese odpovědnost sponzor (manažer), jež byl stanoven na plánovacím workshopu. Ten poté stanoví termín a dohodne se s promotérem (člověk, který je zodpovědný za řešení problému a organizaci workshopu) na organizaci

workshopu a výběru jeho účastníků. S těmi se poté schází ve stanovených termínech a podle metodiky workshopu projednávají jednotlivá témata. Promotér má za úkol každý workshop vyhodnotit a tyto výsledky předvést vedoucímu, který v případě úspěšnosti daného workshopu pro členy řešícího týmu vyplatí odměnu. (Košturiak, 2010)

Sérií workshopů se účastní vždy tým mající čtyři až osm pracovníků. Doba trvání je jeden týden samotný workshop plus tři až šest týdnů jeho realizace. (Košturiak, 2010)

Obsah workshopu je následující: 1. Výběr procesu (linka, pracoviště), 2. Audit stavu linky a pracovišť, 3. Mapování procesů, 4. Vybalancování linek, 5. Revize časových norem, 6. Úprava pracoviště a optimalizace materiálových toků, 7. Standardizace pracoviště (5S, pracovní standardy), 8. Řízení toku výroby a logistika, 9. Redukce časů na seřízení strojů a linky, 10. Rovnoměrné rozvrhování výroby, 11. Zlepšování linky (chybuvedorné systémy, nízkonákladová automatizace)

### 1.9.2.3 Kaskádové workshopy

Jedná se o workshopy probíhající bezprostředně za sebou (pondělí až pátek) na rozdíl od sériových, které mezi sebou mají pauzu jeden až tři týdny. (Košturiak, 2010)

**Obr. č. 4: Příklad rozvrhu při kaskádových workshopech**

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Přivítání a otevření (6:00) - Představení účastníků WS - Prezentace cílů WS - Úvodní prezentace - 7 druhů plýtvání - Rozdělení do skupin a určení mluvčích skupiny Analýza plýtvání - Sledování jednotlivých procesů a pracovníků v procesu	Zpětný pohled na 1. den (6:00) - Prezentace současného stavu - Standardizované pracovní místo Brainstorming - Podrobná dekompozice procesu (lidí, materiál, pohyb, komunikace,...) - Odhalení příčin plýtvání	Zpětný pohled na 2. den (6:00) Nasazení okamžitých opatření - Pochopení klíčových problémů a stanovení priorit  Prezentace mezivýsledků  Přestávka na oběd  Nasazení okamžitých opatření - Simulace zlepšení „Just do it“ - Definování dalších opatření a cílů	Zpětný pohled na 3. den (6:00) Standardizace a vizualizace nového stavu - Sestavit nové postupy - Verifikovat zlepšení - Odhalit další možnosti zlepšení Zhotovení katalogu opatření - Stanovení odpovědnosti za realizaci opatření do 30 dní, 120 dní, nové projekty	Zpětný pohled na 4. den (6:00) Dokumentace WS - Příprava závěrečné prezentace - Ukončení realizace opatření
Přestávka na oběd	Přestávka na oběd			
Zmapování současného stavu, vyhotovení diagramů vytíženosti a plýtvání Identifikace plýtvání	Prezentace mezivýsledků  Brainstorming řešení - Volba vhodných metod a cílů - Vypracování okamžitých opatření	Prezentace ověřených opatření (13:30)	Přestávka na oběd  Prezentace průběžných výsledků - Pokračování realizace - Souběžná příprava závěrečné prezentace	Závěrečná prezentace (13:00)
Vyhodnocení dne (13:30)	Vyhodnocení dne (13:30)		Vyhodnocení dne (13:30)	

Zdroj: Košturiak, 2010

Systém workshopů probíhá v praxi v podniku emz Hanauer s.r.o. v rámci tzv. KOMM – Zirkelů.

### 1.9.3 PROJEKTOVÉ ZLEPŠOVÁNÍ

„Projektové zlepšování je nejsložitější a časově nejnáročnější formou zlepšování, kde je na místě podotknout, že se zlepšování procesů prolíná s jejich inovacemi.“ (Košturiak, 2010, s. 79)

Problém řešíme pomocí projektu tehdy, není-li ho možné řešit jiným způsobem. Pomocí projektu řešíme většinou problémy, které neznáme, jsou komplexní, jejich řešení vyžaduje pozornost vrcholového vedení a při jejichž řešení je potřeba složité analýzy, experimentů a speciálních metod. Projekt trvá zpravidla 6 měsíců, kdy minimální čas na něj jsou 3 měsíce a maximální 12 měsíců. (Košturiak, 2010)

**Obr. č. 5: Průběh projektu**

Fáze	Činnosti	Čas
Sběr témat projektů	– Strategie, audity, analýzy, problémy v procesech a se zákazníky, workshopy, statistiky, parametry výkonnosti, benchmarking	Průběžně
Výběr projektů	– Vrcholový management vybírá celopodnikové projekty, střední management lokální projekty – Při výběru se zohledňuje hlavně vliv projektu na spokojenost zákazníků, strategii podniku a jeho produkční a inovační schopnost (příklad kritérií pro výběr projektů ve společnosti Bonatrans je v tabulce 3.10.) – Při výběru se zohledňuje řešitelská kapacita i skutečnost, zda není možné problém řešit například workshopy	1–2krát do roka
Příprava projektů	– Sponzoři (obvykle členové managementu) definují očekávání a cíle projektů, projektoví manažeři připraví hrubý rámec projektu a sestaví projektové týmy	1–2 týdny
Start projektů	– Sponzoři představí projektovým týmům projekty, jejich význam pro podnik, čekávání a cíle – Projektové týmy mají možnost vyjasnit si některé sporné body, překážky, okrajové podmínky, organizační pravidla aj.	1 den, kick off
Definování	– Definuje se problém a projekt z hlediska ohraničení (proces, produkty), cílů, časového harmonogramu, podmínek, rizik a dalších faktorů, v případě potřeby probíhají školení členů projektového týmu	1 měsíc
Měření	– Probíhá měření procesů, sestavení procesních diagramů, definování a měření klíčových veličin na vstupech a výstupech a korelací mezi nimi	1 měsíc
Analýzy	– Podrobně se analyzují klíčové problémy a vztahy mezi nimi, hledají se příčiny problémů a jejich priority, vybírají se problémy, jejichž řešení bude mít rozhodující vliv na dosažení cílů projektu	1 měsíc
Zlepšování	– Hledají a vybírají se řešení, probíhají testy, experimenty, zkoušky, analýzy, některá řešení se implementují do procesu	1 měsíc
Realizace, řízení, standardizace	– Realizace úspěšných řešení v procesu, standardizace a zavedení řídicích prvků, aby řešení v procesu stabilně fungovalo	1 měsíc
Monitorování	– Monitorování procesů, korekce, zlepšování, denní management zaměřený na kontrolu dodržování dohodnutých pravidel a případné úpravy standardů a kontrolních mechanismů	4–8 týdnů
Vyhodnocení výsledků projektu a prezentace	– Monitorování procesů, korekce, zlepšování, denní management zaměřený na kontrolu dodržování dohodnutých pravidel a případné úpravy standardů a kontrolních mechanismů	1 týden

Zdroj: Košturiak, 2010



O systému zlepšovacích návrhů a kroužcích kontroly kvality bude ještě řečeno v praktické části této práce, a to v souvislosti s jejich praktikováním v podniku emz Hanauer s.r.o.

#### **1.9.4 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ**

„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, s. 553)

Odměňování má v rámci metody kaizen neopomenutelné místo, slouží k motivaci zaměstnanců, jako jejich odměna za navržené a uskutečněné zlepšení. Na základě toho poté zaměstnanci projevují iniciativu i pro další navrhování zlepšení.

Motivaci lze chápat jako poznávací a rozhodovací proces, s jehož pomocí je vyvoláváno, směřováno a upravováno chování jedince k dosažení určitého cíle. A právě zjišťování motivace jednotlivých zaměstnanců patří mezi hlavní úkoly manažera. (Dědina, 2007)

V našich podnicích existuje několik forem odměňování, které se používají:

1. Firma sbírá a paušálně odměňuje i nápady, které se momentálně nerealizují, ale uloží se do databáze s možností využití v budoucnosti.
2. Firma odměňuje jen realizované zlepšení paušální odměnou.
3. Ve firmě se vyhodnocuje přínos zlepšení (přímý nadřizovaný, komise) a po vyhodnocení se rozhoduje o realizaci a výšce vyplacené odměny. (Košturiak, 2010, s. 51)

## 2 STANDARDY JAKO ZPŮSOB ZAJIŠTĚNÍ KVALITY

### 2.1 STANDARDY

„Standardy jsou nejlepším způsobem, jak zajistit kvalitu a z hlediska nákladů nejefektivnějším způsobem, jak vykonávat práci.“ (Imai, 2005, s. 61)

„Prvním požadavkem na management zůstává udržování standardů. Systém je pod kontrolou, jestliže existují standardy a zaměstnanci jsou dodržováni tak, že nevznikají žádné abnormality. Jakmile je systém pod kontrolou, další výzvou je pozvednout setrvalý stav na vyšší úroveň.“ (Imai, 2005, s. 62)

Standardizace by se měla stát nedílnou součástí práce každého zaměstnance. (Imai, 2005)

Při vykonávání každodenní práce, ji zaměstnanci dělají buď správným způsobem, a tak se neseťkávají s abnormalitami, nebo se s nimi setkávají. Tehdy by mělo docházet k upravování stávajících standardů nebo zavádění nových. (Imai, 2005)

O standardech a jejich potřebě bylo zmíněno již dříve a především v kapitole 1.7.3 a 1.7.4, nyní budou popsány podrobněji.

V souvislosti s tím, co již bylo napsáno, lze standardy rozdělit na dva typy: standardy manažerské a standardy provozní. Standardy manažerské jsou nezbytné pro řízení zaměstnanců a plnění administrativních účelů, kam patří například administrativní předpisy, směrnice v oblasti personální politiky, popisy jednotlivých pracovních zařízení, pravidla pro účtování výdajů apod. Týkají se především interního řízení zaměstnanců. Provozní standardy se zajímají o to, jak zaměstnanci provádějí jim přidělenou práci, aby dosáhli QCD.<sup>2</sup> Z čehož vyplývá, že se týkají externích požadavků a to způsobu dosáhnutí QCD a tím uspokojení zákazníků. (Imai, 2005)

Standardy, o kterých je mluveno v této práci, jsou standardy provozní, zdůrazňující především velké rozdíly mezi japonskými a západními společnostmi. Na rozdíl od japonských podniků, kde je zavádění standardů velmi podporováno, je v západních firmách na standardy nahlíženo s mírou cynismu. (Imai, 2005)

---

<sup>2</sup> QCD (Quality, Cost, Delivery)(Kvalita, náklady, dodávky): konečné cíle managementu. Jestliže má management úspěch v kvalitě, nákladech a dodávkách, výsledkem jsou spokojení zákazníci a úspěch podniku. (Imai, 2005)

„Na Západě je slovo standard často mylně interpretováno jako uvalení nespravedlivých podmínek na zaměstnance – například zavedení systému vyplácení mezd za výkon, nikoli za odpracovaný čas.“ (Imai, 2005, s. 63)

V extrémních případech je na Západě na standardy pohlíženo jako na něco proti lidské přirozenosti. Je zde pocit, že by lidé neměli být svazováni a měli by dělat věci po svém. Tyto myšlenky jsou však v rozporu se skutečným významem. (Imai, 2005)

Podle Masaaki Imai standardy znamenají používání postupů, které jsou nejbezpečnější a nejsnadnější pro zaměstnance, nejefektivnější pro podnik a současně zajišťují kvalitu zákazníkům. (Imai, 2005)

„Dodržování standardů je jako řízení automobilu. Řidič musí dodržovat určité předpisy, ale výsledkem je, že má svobodu jet, kam se mu zachce. Podobně jestliže zaměstnanci dodržují standardy a dělají svou práci správně, zákazník je spokojený s produktem či službou, podnik prosperuje a lidé se mohou těšit z jistoty zaměstnání.“ (Imai, 2005, s. 63)

#### Klíčové vlastnosti standardů:

- Představují nejlepší, nejsnadnější a nejbezpečnější způsob, jak provádět danou práci.
- Nabízí nejlepší způsob, jak zachovat know-how<sup>3</sup> a odborné znalosti
- Poskytují způsob měření výkonu
- Ukazují vztah mezi příčinou a následkem
- Poskytují základ pro udržování i zlepšování
- Poskytují cíle a specifikují úkoly v oblasti školení zaměstnanců
- Poskytují základ pro školení zaměstnanců
- Tvoří základnu pro audity a diagnózy
- Poskytují prostředky, jak zabránit opakování chyb a minimalizovat variabilitu (Imai, 2005, s. 63-65)

„Standardizace je tedy nedílnou součástí zajištění kvality a bez standardů neexistuje způsob, jak vybudovat životaschopný systém dosahování kvality.“ (Imai, 2005, s. 65)

---

<sup>3</sup> Know-how – znalost, informovanost; souhrn poznatků, receptů, výrobních a obchodních znalostí a postupů získaných dlouholetou zkušeností; hospodářský nehmotný statek (slovník-cizich-slov.net, 2006-2012)

Sepsání standardů by měla předcházet eliminace plýtvání (muda) a správné hospodaření (5S), tyto pojmy budou blíže vysvětleny v kapitolách 2.2 a 2.3.

### **2.1.1 STANDARDY ISO 9000, QS 9000**

V souvislosti se standardy a standardizací nelze nezmínit ISO 9000 a QS 9000, jež patří mezi nejdůležitější standardy firem v celosvětovém měřítku.

Aby podniky v dnešní době mohly uspět na světových trzích a získat si důvěru důležitých zákazníků, musí se řídit státními a mezinárodními standardy ISO 9000<sup>4</sup> a QS 9000<sup>5</sup>. Oba tyto certifikační programy jsou zaměřeny na standardizaci klíčových procesů a kontinuální zdokonalování. (Imai, 2005)

## **2.2 MUDA**

Muda označuje činnost, která nepřidává žádnou hodnotu. Toto japonské slovo se překládá jako odpad nebo plýtvání. (Imai, 2005)

„Práce je sérií procesů či kroků, kde na začátku jsou suroviny a na konci produkt nebo služba. V každém z těchto procesů je produktu přidávána hodnota (v odvětví služeb se jedná o dokument či jiný typ informace) a produkt pak putuje do dalšího procesu. Zdroje v každém procesu – tedy lidé a stroje – buď hodnotu přidávají, nebo nepřidávají.“ (Imai, 2005, s. 79)

Muda bývá rozdělena do následujících sedmi kategorií:

### **1. Muda nadprodukce**

- Spočívá ve výrobě většího, než potřebného počtu produktů mající za následek ohromné plýtvání.
- Muda produkce je většinou důsledek snahy být v předstihu před výrobním plánem.

### **2. Muda zásob**

---

<sup>4</sup> ISO 9000 Series Standards (Standardy série ISO 9000): sada mezinárodních standardů týkajících se řízení kvality a jakosti, umožňujících výrobcům dokumentovat prvky systému kvality, jež jsou zaváděny, aby byla zajištěna shoda výrobků se specifikací. (Imai, 2005)

<sup>5</sup> QS 9000: americká verze standardů série ISO 9000, zavedená velkou trojkou automobilových výrobců pro své dodavatele a rozšiřující obecný popis požadavků obsažených v ISO 9000. QS 9000 specifikuje další požadavky, především potřebu neustálého zdokonalování standardů a opravných opatření. (Imai, 2005)

- Tímto jsou myšleny hodnotu nepřidávající zásoby (finální produkty, rozpracované produkty, obrobky, součástky), pro které je typické, že zvyšují provozní náklady.
- Nadměrné množství zásob je výsledkem nadprodukce.

### **3. Muda oprav a zmetků**

- Zmetky způsobují přerušování výroby, jsou nákladné na opravu a často dochází k jejich vyhození. Mohou též způsobit poškození výrobních zařízení.

### **4. Muda pohybu**

- Znamená, že jakýkoli pohyb zaměstnanců, jenž není přímo spojen s přidáváním hodnoty, je neproduktivní.
- Například přenášení těžkých věcí na pracovišti lze odstranit změnou v uspořádání pracoviště.
- Pro identifikaci muda pohybu je nutné neustále sledovat končetiny zaměstnanců, jak je používají. Následovně změnit uspořádání pracoviště, vytvořit vhodné nástroje a pomůcky, které jim práci usnadní a odstranit tak muda.

### **5. Muda zpracování**

- K muda zpracování často vedou chybné technologie nebo nevhodná provedení přímo v samotném procesu zpracování (například: neschopnost sladit časy jednotlivých procesů nebo snaha zaměstnanců dělat věci detailněji, než je potřeba atd.).
- K odstranění muda v této oblasti se dá mnohdy dosáhnout pomocí technik nenáročných na náklady, ale postavených na rozumu.

### **6. Muda čekání**

- Dochází k němu, musí-li ruce zaměstnanců zahálet. Tedy například při zastavení prací na lince (kvůli nerovnováze na lince, nedostatku součástek, poruše) nebo když zaměstnanci pouze pozorují stroj, který v danou chvíli přidává danému produktu hodnotu.

### **7. Muda dopravy**

- Samotná doprava v rámci podniku, tedy pomocí různých vozíků, vysokozdvizných vozíků a dopravních pásů, nepřidává žádnou hodnotu.

- Pro odstranění muda v dopravě je důležité, aby všechny izolované oblasti, tím je míněno procesy fyzicky vzdálené od hlavní výrobní linky, byly do této výrobní linky, pokud je to možné, zapojeny. (Imai, 2005)

„Jelikož vše, co nepřidává hodnotu, lze označit jako muda, seznam muda je prakticky nekonečný.“ (Imai, 2005, s. 84)

Dále existuje také:

#### **Muda času**

- Spočívá ve špatném využívání času vedoucím ke stagnaci, jež nepřidává hodnotu.

#### **Mura (nepravidelnost)**

- Vzniká delším držením produktu obsluhou výrobní linky, tím se musí další práce přizpůsobit tomuto nejpomalejšímu článku a dochází k plýtvání.

#### **Muri (namáhavá práce)**

- „Znamená namáhavé podmínky pro zaměstnance i stroje, stejně jako pro celý pracovní proces.“ (Imai, 2005, s.87)
- Například: nový zaměstnanec musí vykonávat stejnou práci jako stávající zaměstnanec, a to bez toho aniž by byl dostatečně zaškolen. Tím se může práce zpomalit, mohou vznikat chyby.

„Kombinace muda, mura a muri tak slouží jako praktická kontrola všech abnormalit na pracovišti.“ (Imai, 2005, s. 87)

„Ze všech aktivit v rámci koncepce kaizen je nejsnadnější začít právě s odstraňováním muda, jelikož není obtížné muda identifikovat, jakmile získáme potřebné dovednosti.“ (Imai, 2005, s. 87)

„Odstranění muda obvykle znamená přestat s něčím, co jsme až doposud dělali, a proto neobnáší žádné náklady. Z těchto důvodů by měl management zahájit aktivity kaizen právě odstraňováním muda kdekoli se vyskytne – v provozu, administrativě nebo v oblasti poskytování služeb.“ (Imai, 2005, s. 87)

### **2.3 DOBRÉ HOSPODAŘENÍ V PĚTI KROCÍCH (5S)**

Metodu 5S lze nazývat filozofií či způsobem života. Jejím základem je dodržování toho, na čem bylo dohodnuto. (Imai, 2005)

5S neboli pět kroků dobrého hospodaření je pojmenováno podle pěti japonských slov, která začínají písmenem „S“: seiri, seiton, seiso, seiketsu a shituke. V češtině se dá jejich význam vysvětlit (přeložit) v pořadí jako: roztrždit, srovnat, vyčistit, systematizovat a standardizovat.

5S (pět kroků dobrého hospodaření) jsou činnosti používané ve spojení s kaizen, které nevyžadují žádné nové manažerské techniky ani teorie. (Imai, 2005)

Jejich hlavní význam spočívá ve vytvoření a udržování pořádku na pracovišti, který by se měl stát určitým standardem.

#### V čem spočívá 5S:

1. **Seiri**: oddělte na pracovišti nezbytné a zbytečné věci a odstraňte ty zbytečné.
2. **Seiton**: uspořádejte všechny věci, které na pracovišti zůstaly po seiri, přehledným způsobem.
3. **Seiso**: udržujte stroje i pracovní prostředí v čistotě.
4. **Seiketsu**: koncepci čistoty rozšířte i na sebe a neustále provádějte předchozí tři kroky.
5. **Shitsuke**: budujte svou sebedisciplínu a provádějte pět kroků tím, že zavedete standardy. (Imai, 2005, s. 70)

#### **1. SEIRI**

- Základním pravidlem tohoto prvního kroku je odstranit z pracoviště vše, co nebude použito v nejbližších 30 dnech.
- Postup je následující: vybere se jedna část pracoviště nebo provozu, členové vybraného týmu 5S přijdou na toto místo s množstvím červených štítků, jimiž označí vše, co považují za zbytečné. Štítkem by měly být označeny i věci, u kterých není o jejich budoucí spotřebě zatím jasno. Pokud se stane, že zaměstnanci najdou označené věci, které ve skutečnosti potřebují, tak pro jejich ponechání musí předvést, k čemu jim dané věci slouží. Věci, u kterých není důvod, aby zůstaly v provozu, a nemají žádné využití v budoucnu, jsou vyhozeny. Věci, které budou potřebné v budoucnu, ale ne v následujících 30 dnech, jsou přestěhovány do jim vyhrazeného místa tak, aby nepřekážely. (Imai, 2005)
- Tento krok je důležitý jak pro manažery, tak pro zaměstnance. S jeho pomocí by si měli uvědomit, jak moc dochází ve společnosti k plýtvání a snažit se mu dále předcházet. Zároveň při něm dochází k učení sebedisciplíny a jejímu neustálému

procvičování, zvýšení přehledu o věcech na pracovišti a snahy zaměstnanců pracovat efektivněji. (Imai, 2005)

- „Odstranění zbytečných věcí prostřednictvím kampaně červených štítků rovněž uvolňuje místo a zvyšuje pružnost využívání prostoru na pracovištích, protože zůstává pouze to, co je opravdu potřebné. V této fázi musí být určen maximální počet položek – dílů a zásob, rozpracovaných produktů, obrobků atd. – které mohou na pracovišti zůstat. (Imai, 2005)

## **2. SEITON**

- Seiton je druhý krok po seiri, který spočívá v klasifikaci věcí podle jejich použití a následném seřazení tak, aby jejich nalezení spotřebovalo minimum času a úsilí.
- Důležité je každé položce přiřadit své místo, název a objem či počet. Tím, že jsou položky omezené objemem či počtem, jich nemůže být například vyrobeno nebo uskladněno více než je dáno. „Tímto způsobem zajišťuje seizon tok minimálního počtu položek na pracovišti od jednoho procesu k druhému na základě metody „první zařazen, první vybrán“. (Imai, 2005, s. 73)
- Pro tento krok jsou typické barevné značky na podlaze nebo jednotlivých částech pracoviště, která značí místa pro snazší (rychlejší) umístění výrobků a nástrojů například: obdélník na podlaze určující místo pro určitý typ krabic. (Imai, 2005)

## **3. SEISO**

- Třetí krok spočívá ve vyčištění pracoviště (strojů, nástrojů, podlah, zdí, atd.).
- Seiso znamená též kontrolu, neboť během čištění strojů, na nich mohou být zaznamenány různé poruchy a nedostatky, které by jinak mohlo být těžké objevit. Právě díky tomu se stává tento krok pro obsluhu stroje velmi důležitou činností. (Imai, 2005)

## **4. SEIKETSU**

- „Seiketsu znamená udržovat osobní čistotu v tom smyslu, že má člověk na sobě vhodný pracovní oděv, ochranné brýle, rukavice a pracovní boty, a že je pracoviště udržováno v čistém a zdravotně nezávadném stavu.“ (Imai, 2005, s. 75)
- Další význam slova spočívá v neustálém a každodenním koloběhu prací na krocích seiri, seiton a seiso. Je velmi důležité, aby při těchto krocích bylo neustále pracováno na dalších zlepšeních a nedošlo ke stagnaci. (Imai, 2005)



- „Dosáhnout na pracovišti kaizen (zlepšení) pouze jednou je snadné. Ale pokračovat v tom na každodenní bázi je něco úplně jiného.“ (Imai, 2005, s. 75)
- Neopomenutelná je také účast manažerů, kteří by měli zavádět postupy a systémy, jimiž bude zajištěna kontinuita seiri, seiton a seiso. Manažeři rozhodují i o tom, jak často by tyto činnosti měly probíhat. (Imai, 2005)

## 5. SHITSUKE

- Poslední krok je sebedisciplína.
- „Lidé, kteří praktikují seiri, seiton, seiso a seiketsu kontinuálně – tedy lidé, u nichž jsou tyto činnosti součástí každodenní rutiny – získali sebedisciplínu.“ (Imai, 2005, s. 75)
- Důležité je, řídit se pracovními postupy. (Imai, 2011)
- Právě při shitsuke by měly být managementem zavedeny standardy pro každý krok z 5S a mělo by být zajištěno jejich dodržování zaměstnanci podniku. Součástí zavedených standardů by měl být i způsob, jak dosažený pokrok v každém z těchto kroků ohodnotit. (Imai, 2005)

Existuje pět způsobů, jak hodnotit úroveň 5S v každé fázi:

1. Vlastní hodnocení
2. Hodnocení odborným poradcem
3. Hodnocení nadřízeným
4. Kombinace výše uvedeného
5. Soutěžení mezi pracovišti (Imai, 2005, s. 76)

Pro zaznamenání samotného pokroku je nutné, aby manažeři na všech úrovních prováděli hodnocení pravidelně. Není možné přesunout se k hodnocení dalšího kroku, pokud nebyla schválena práce na kroku předchozím. (Imai, 2005)

### 3 PRAKTICKÁ ČÁST

Praktická část této bakalářské práce se bude zabývat firmou emz Hanauer s.r.o., jež je českou pobočkou německé společnosti emz Hanauer GmbH & KGaA. Právě používání metody kaizen bylo důvodem, proč jsem se o firmu začala zajímat a vybrala si ji pro praktickou část této práce.

#### 3.1 ÚVOD O FIRMĚ EMZ HANAUER S.R.O.

Firma emz Hanauer s.r.o., která sídlí v Černošíně, je dceřinou firmou společnosti emz Hanauer GmbH & KGaA se sídlem v Nabburgu (SRN). Kromě ní má společnost ještě další dvě pobočky a to v Mexiku a Číně. Společnost se zaměřuje nejen na výrobu, ale i vývoj produktů a jejich montáž do domácích spotřebičů. Tyto produkty jsou vyváženy mnoha mezinárodním výrobcům a pro svou kvalitu jsou nejlepšími v Evropě. Mezi nejznámější odběratele produktů společnosti emz Hanauer patří například: Samsung, Whirlpool, Electrolux, AEG, Siemens, ZANUSSI, Bosch a mnoho dalších.

Stejně jako mateřská firma, jež má však širší spektrum výroby, se i její česká pobočka specializuje především na výrobu následujících třech produktů, jsou jimi: zámky, tlakové spínače a senzory. Ty jsou využívány při výrobě domácích spotřebičů, jako jsou lednice, pračky, myčky apod.

##### 3.1.1 MILNÍKY V HISTORII MATEŘSKÉ FIRMY EMZ HANAUER GMBH & KGAA

Firma emz Hanauer má dlouholetou tradici, kdy se za desítky let její existence vystřídaly ve vedení tři generace členů této rodiny: Ernst Hanauer Senior, Ernst Hanauer Junior a Thomas Hanauer. Poslední ze jmenovaných stojí v současnosti v čele společnosti. Nyní budou následovat důležité „okamžiky“ v historii firmy:

- 1948 – založení firmy Ernestem Hanauerem, firma začíná výrobou kondenzátorů a osvětlení na vánoční stromečky
- 1976 – začíná vývoj a výroba elektroniky
- 1984 – výroba prvního magnetického dveřního zámku
- 1996 – začíná vývoj a výroba senzorů
- 1998 – otevření první pobočky v České Republice, obdržení certifikátu QS 9000
- 1999 – s výrobkem Müllschleuse (odpadová propust') se firma zaměřuje na techniku související s životním prostředím
- 2004 – otevření pobočky v Mexiku (pro zásobování amerického trhu)

- 2010 – solární regulátor – první produkt pod značkou emz
- 2011 – otevření pobočky v Číně (pro zásobování asijského trhu)

(emz Hanauer GmbH, 2013, cit. 2013-04-10)

### **3.1.2 DŮLEŽITÉ MILNÍKY DCEŘINÉ FIRMY EMZ HANAUER S.R.O.**

- 1997 – založení první pobočky společnosti emz Hanauer GmbH – dceřiné společnosti emz Hanauer s.r.o. v Černošíně, její chod probíhá v pronajatých prostorách a zaměstnává 10 lidí
- 1998 – dokončení výstavby nové výrobní haly, do které se firma stěhuje  
- firma obdrží první certifikaci – QS 9000 a její počet zaměstnanců vzroste na 25
- 2002 – dochází k první přístavbě haly, kdy se její plocha zdvojnásobuje a počet zaměstnanců vzrůstá na 100
- 2003 – dochází k rozšíření výroby o nové produkty, počet zaměstnanců se tím téměř zdvojnásobuje - na 195
- 2005 – zakládá firma středisko na 3D měření
- 2006 – zakládá vlastní oddělení výroby provozních prostředků a CNC frézování, počet zaměstnanců klesá na 140 (pokles zaměstnanců je důsledek přesunutí částečné výroby do pobočky v Mexiku, neskrývá se za ním však propouštění zaměstnanců, nýbrž jejich úbytek přirozenou cestou a jejich další nenahrazování)
- 2007 – česká pobočka slaví 10ti-leté jubileum své existence (emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)
- 2011/2012 – dochází k druhé přístavbě firmy

### **3.1.3 INFORMACE O FIRMĚ EMZ HANAUER S.R.O.**

Emz Hanauer s.r.o. je dceřiná společnost sídlící v Černošíně, v okrese Tachov. Toto město má přibližně 1100 obyvatel a nachází se na cestě mezi městy Stříbrem a Planou u Mariánských Lázní.

Celý komplex firmy se skládá z menší dvoupatrové budovy, na niž je dále napojena hala se skladem, výrobou a technickým zázemím. Hala je přepážkami rozdělena na 3 části. V první části se nachází sklad o rozloze 984m<sup>2</sup>, na něj navazuje druhá část – oblast výroby. Tato část je rozdělena podle druhu vyráběného produktu na

tři zóny, kdy v každé platí určité bezpečnostní podmínky. V třetí části se nachází technické zázemí firmy. Oblast výroby a technického zázemí zaujímá plochu 1986m<sup>2</sup>. V dvoupatrové budově, na kterou hala navazuje, se nachází množství kanceláří, zasedací místnosti, kantýna pro zaměstnance, kuchyňka pro vedoucí pracovníky, toalety, šatny pro zaměstnance apod.

V areálu firmy se nachází malé parkoviště přibližně pro 5-6 osobních automobilů, dále je zde místo pro přistavení dvou nákladních automobilů přímo k hale. Celý areál je oplocený a mimo něj se nachází ještě jedno menší parkoviště.

Co se týče dostupnosti firmy, je vzdálená přibližně 10 minut jízdy osobním nebo nákladním automobilem od Stříbra a 40 minut od Plzně. Její umístění v Černošíně je strategicky blízko německých hranic vzhledem k tomu, že její mateřská firma sídlí v Německu. Do mateřské firmy v Nabburgu (a naopak) je to z Černošína přibližně hodina cesty na německé straně po dálnici A6 a D5 na straně české, kde je nutné odbočit na Planou a tam dále na Černošín nebo z D5 odbočit směr Stříbro a ve Stříbře pak odbočit směr Černošín.

V době, kdy je tvořena tato práce zaměstnává firma 137 lidí, kdy 40% z nich bydlí přímo v Černošíně a zbylých 60% dojíždí z okolí.

### 3.2 VÝZNAM ZKRATKY EMZ

Význam jednotlivých slov ve zkratce emz je filozofií společnosti, která se jí řídí, a proto ve své práci dosahuje celosvětových úspěchů. Společnost se totiž ve své činnosti nezaměřuje pouze na výsledky, ale především na to, co jim předchází - na celý proces.

**e** – německy **E**rfolg sichern (zajistit úspěch)

**m** – německy **M**enschen begeistern (inspirovat zaměstnance a veřejnost)

**z** – německy **Z**ukunft gestalten (tvořit budoucnost)

Emz se prezentuje jako Smiling Company neboli jako usměvavá firma, protože s úsměvem jde všechno lépe. Jejím hlavním mottem je úspěch, lidé a budoucnost. To představuje její obchodní rámec pro vedení a spolupráci a určuje to její strategický směr.

### **3.2.1 ZAJISTIT ÚSPĚCH**

Hlavní zásadou jednání firmy je být trvale úspěšný. Úspěch pro ni znamená dosažení trvalých hodnot, a to s využitím všech možností. Pomocí nejvyšší kvality, inovačními řešeními a rychlou reakcí se snaží vyhovět všem zákazníkům.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

„Produkty a řešení emz patří k nejlepším na světě. Pro naše zákazníky jsme zdrojem nápadů. Pružnými reakcemi na změny trhu minimalizujeme naše rizika. Náš úspěch zajišťuje a vytváří nová pracovní místa.“ (emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

### **3.2.2 INSPIROVAT ZAMĚSTNANCE A VEŘEJNOST**

„Inspirování lidí nám zaručuje dlouhodobý úspěch a náš další rozvoj.“(emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

Firma se prostřednictvím vedení snaží podporovat vlastní iniciativu zaměstnanců. Ti jsou pro ni cenní, a to se odráží také při komunikaci s nimi, kde je důležitá především otevřenost a snaha o jejich vlastní zapojení. Důležitá je také podpora vztahů s interními a externími partnery a to prostřednictvím vzájemného respektování a důvěry. (emz Hanauer s.r.o., 2007)

### **3.2.3 TVOŘIT BUDOUCNOST**

„Myslíme vždy krok dopředu, přičemž se zaměřujeme na dlouhodobou a stálou strategii.“(emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

Tvořit budoucnost pro firmu znamená zaměření se na vytváření procesů a produktů, které zajistí budoucnost pracovníkům. Emz Hanauer se také snaží sledovat konkurenci i dění na trhu a díky použití nejmodernějších technologií se jí daří dosahovat tržních cen. (emz Hanauer s.r.o., 2007)

„Včas rozpoznáváme účelné změny a aktivně je provádíme. Nesnáze vnímáme jako šance ke změnám a zlepšení.“(emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

„Optimálním využitím našich zdrojů přispíváme ke zlepšení životního prostředí.“(emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

### 3.2.4 SPOLUPRÁCE A NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ

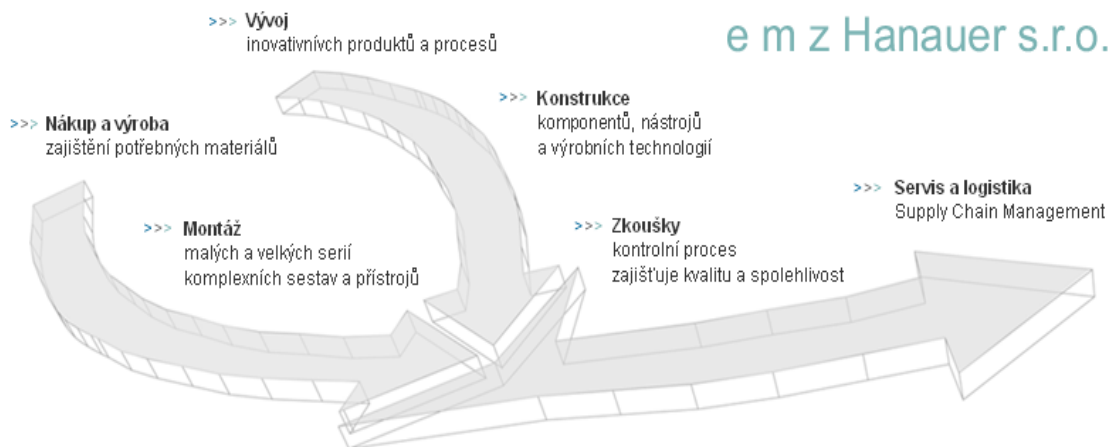
Spolupráce a neustálé zlepšování jdou ruku v ruce a v souvislosti s tím je zde důležité poznamenat dva pro firmu důležité pojmy: KAIZEN a KOMM-ZIRKEL. Lze říci, že oba tyto pojmy se zaměřují na jednu věc, a to zlepšování. Ale zatímco kaizen to dělá malými krůčky – každý pracovník pracuje permanentně na optimalizaci svého okolí a procesů, KOMM-ZIRKEL je nástroj větších kroků, kdy tým pracovníků z různých odvětví pracuje společně na vylepšení stavu pracovního prostředí, výrobního zařízení nebo firemního procesu.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

O obou pojmech toho bude více řečeno v kapitole 3.5.

### 3.3 OD VÝVOJE AŽ PO FINÁLNÍ PRODUKT

Firma nabízí svým zákazníkům vývoj a montáž sestav, ucelených komponentů a přístrojů. Návrh a realizaci výroby včetně výroby potřebných technologických celků zajišťuje po dohodě se zákazníkem, stupeň automatizace se odvíjí od požadovaného objemu výroby.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

#### Obr. č. 6: komplexní nabídka služeb



Zdroj: emz Hanauer s.r.o., 2007

Důležitým faktorem montáže je hospodárnost a produktivita. Optimální poměr mezi cenou a výkonem nedociluje firma pouze kvalitními dodavatelskými zdroji, v popředí jejích zájmů stojí i proces racionalizace a optimalizace výroby produktu pro jejího zákazníka. To přináší zákazníkům jistotu, že jejich produkty budou po dlouhé roky vyráběné za konkurenceschopné ceny.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

Za své přednosti emz Hanauer s.r.o. považuje zkušený tým odborníků, dlouholeté zkušenosti v oboru, úzkou vazbu mezi vývojem a výrobou a vysokou technickou úroveň jejich montážních linek.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

Úspěch firmy spočívá také v jejím sledování trendů doby, které se dále snaží promítat do výrobků, jež si žádá trh. Proto má firma i široký záběr činností zahrnujících zlepšování, nový vývoj produktů, ale i vývoj nových technologií. K tomu je důležitá i spolupráce s mnohými výzkumnými ústavy. To vše má za následek velké množství patentů, jimiž se společnost může pyšnit.(emz Hanauer s.r.o., 2007)

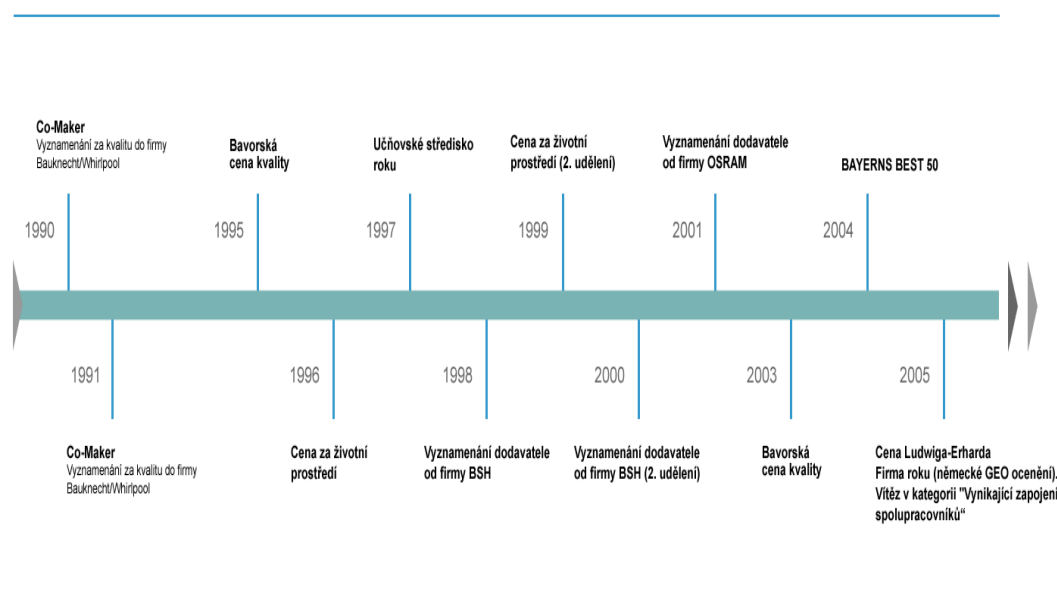
### **3.4 POLITIKA KVALITY, BEZPEČNOSTI PRÁCE A OCHRANY ŽIVOTNÍHO PROSTŘEDÍ**

„Kvalita, bezpečnost práce a ochrana životního prostředí jsou rozhodující složky naší podnikatelské politiky. Vedení společnosti a zaměstnanci firmy se zavazují QUA – politiku cíleně uplatňovat.” (emz Hanauer s.r.o., 2007, cit. 2013-04-10)

Je důležité poznamenat, že kvalita je ve společnosti chápána jako pojem vztahující se na celý podnik, na všechny jeho oblasti - od vývoje nových produktů přes výrobní procesy, podpůrné procesy až po bezchybnost a dlouhodobou životnost produktů. Za svou úroveň kvality obdržela společnost již mnoho certifikací a vyznamenání. (emz Hanauer s.r.o., 2007)

Důraz na kvalitu byl zdůrazněn i jednatelkou české pobočky společnosti, paní Janou Schmucker. Ta sdělila, že právě kvalita, a ne kvantita, jak to bývá u mnoha firem, je cestou, kterou se společnost ubírá a níž si zakládá.

## Obr. č. 7: Vyznamenání a certifikace firmy za kvalitu



Zdroj: emz Hanauer s.r.o., 2007

Kromě kvality je další důležitou oblastí, na kterou se společnost zaměřuje, ochrana životního prostředí. Ta v emz spočívá v uvědoměném zacházení se surovinami a energií.

Díky dobré politice kvality, dodržování bezpečnosti práce a ochrany životního prostředí společnost splňuje od roku 1996 podmínky EMAS, a v současné době je držitelem mezinárodního certifikátu DIN ISO EN 14001<sup>6</sup>. (emz Hanauer s.r.o., 2007)

### 3.5 KAIZEN A KOMM-ZIRKEL

Následující text bude věnován tématu této bakalářské práce v praxi – metodě kaizen a jejímu uplatnění a způsobu fungování ve firmě emz Hanauer s.r.o. Jak již bylo zmíněno v teoretické části, je kaizen střešním pojmem, který v sobě zahrnuje mnoho různých metod zabývajících se neustálým zlepšováním. I o těch bude v rámci podniku mluveno.

Důležité je zmínit, že jak metoda kaizen, tak i KOMM - Zirkel byly převzaty z mateřské společnosti a firma v Černošíně na jejich principu funguje již od samého počátku. Jejich počáteční úroveň byla však od té dnešní zcela odlišná. S postupem času

<sup>6</sup> DIN ISO EN 14001 je mezinárodní norma k zavedení všeobecného systému řízení životního prostředí. Norma si klade za cíl plynulé zlepšování ochrany životního prostředí v podnicích. (Viessmann.cz, 2013)



pak docházelo u těchto aktivit k jejich vývoji a zlepšování, až do dnešní podoby (úrovně), kdy s nimi firma vyhrává různé soutěže.

V kapitole 3.2.4 bylo řečeno, že jak kaizen tak i KOMM – Zirkel jsou pojmy zaměřující se na zlepšování, kdy lze říci, že KOMM – Zirkel je vlastně kaizen, na kterém se podílí více lidí dohromady a jehož průběh je náročnější (vše bude ještě vysvětleno). Tyto dva pojmy mají ve společnosti Hanauer jeden pojem jim nadřazený, a to je KOMM, o kterém bude řeč nyní.

### **3.5.1 CO JE TO KOMM?**

Pojem KOMM si společnost vymyslela sama a odráží se v něm její zaměření - její základní pilíře, na něž klade veliký důraz. Tato zkratka znamená: Kunden Orientierte Management Methode neboli přeloženo do češtiny Metoda managementu orientovaná na zákazníky.

V podstatě jde o souhrn nástrojů, s jejichž pomocí lze dosahovat neustálých zlepšení, a to například v pracovních procesech, pracovních postupech, uspořádání linek apod. O KOMM lze též mluvit, jako o systému uspořádání firmy.

#### Základní pilíře KOMM:

- Orientace na zákazníka
- Orientace v procesech
- Zapojení všech zaměstnanců
- Porozumění nových rolí vedoucích pracovníků
- Neustálé zlepšování
- Motivace
- Nové formy spolupráce

Aby mohl KOMM správně fungovat, musí mít vedení, které ho bude řídit. Toto vedení se skládá z následujících složek: KOMM – rada, KOMM – tým, KOMM - poradce.

#### **3.5.1.1 KOMM – rada**

- Mezi její členy patří vedení firmy a jeden zástupce z KOMM – týmu.
- Jejimi úkoly jsou: radit, pomáhat, navrhovat, dohlížet, zadávat a rozhodovat.

#### Konkrétně:

- Dohlíží na KOMM – aktivity,
- pomáhá a radí KOMM – týmu,
- zadává akce a termíny,
- rozhoduje o přijetí navržených KOMM – Zirkelů a návrzích KOMM – týmu.
- Schůzky probíhají dle potřeby a svolává je KOMM – pečovatel.

### **3.5.1.2 KOMM – tým**

- Jeho členy jsou zástupci ze všech odvětví firmy (maximálně se skládá z osmi členů).
- Jeho úkoly jsou: správa, organizace, podpora, pomoc, spolupráce.

#### Konkrétně:

- Má „právo veta“, může tedy zamítnout jakýkoliv návrh,
- snaží se vnášet KOMM myšlenky do oddělení (poskytování informací o KOMM),
- plní funkci poradce pro probíhající KOMM – Zirkely, stará se o jejich zveřejnění a dokumentaci,
- předává témata nových KOMM – Zirkelů KOMM – radě,
- nominuje „KOMM – Zirkel roku“.
- Schází se podle potřeby, minimální však jednou za tři měsíce (možnost svolání též mimořádně porady – při nějaké naléhavé situaci, nebo informativní porady – kdy člen může opustit své pracovní místo a provést krátkou informační poradu).
- Zápis ze schůzky se provádí během ní.
- Každý člen má právo vyhradit si šest hodin na KOMM – aktivity.
- Pokud není člen KOMM – týmu zároveň členem KOMM – Zirkelu, nemůže v něm pak rozhodovat a slouží pak pouze jako jeho koordinátor a kontrolor.

### **3.5.1.3 KOMM – poradce**

- Je to jeden ze členů KOMM – týmu.
- Jeho úkolem je: svolávání KOMM – rady, předseda KOMM – týmu, zodpovídá za KOMM a jeho dokumentaci.

### **3.5.2 KOMM – AKTIVITY**

V rámci KOMM jsou prováděny takzvané KOMM – AKTIVITY (činnosti), díky dochází k vylepšování. Lze je rozdělit do 4skupin:

- **Kaizenové návrhy**
- **KOMM – Zirkely**
- **Housekeeping – audit 5S**
- **Zlepšovací návrhy**

V následujícím textu budou jednotlivé činnosti podrobněji vysvětleny (o co se v nich jedná a jak v rámci firmy probíhají).

### **3.5.2.1 Kaizenové návrhy**

O kaizen toho bylo již mnoho zmíněno v teoretické části, zde bude vysvětleno fungování kaizenových návrhů v praxi ve firmě emz Hanauer s.r.o.

Kaizenové návrhy jsou jednou z tzv. KOMM aktivit. Jedná se především o vylepšení, která jsou snadno a rychle proveditelná. Kaizen by se dal v tomto případě vysvětlit jako jednoduchý nápad, který slouží pro vylepšení současného stavu na daném pracovišti. Pro představu – např. každý zaměstnanec si své pracoviště může uspořádat podle své potřeby. Vzhledem k tomu, že se na pracovišti střídají celkem 3 směny, musí být tento návrh nejprve prodiskutován, jestli vyhovuje všem nebo aspoň většině, a teprve poté je realizován. Postup kaizenového návrhu probíhá následovně – každá skupina má na pracovišti vlastní kaizenovou listinu, která je na daném pracovišti vyvěšená, navrhovatel do ní zapíše svůj návrh na zlepšení, dále dojde k projednání návrhu na skupinové poradě, které se zúčastní dvě třetiny lidí z daného pracoviště, jedná se o zaměstnance ze dvou směn, ta třetí je noční, a ta v době projednávání návrhu není přítomna, protože odpočívá po pracovní směně. V případě odsouhlasení zúčastněnými dvěma směny je předložen návrh i třetí – noční směně. Při odsouhlasení všemi směny dojde k zápisu, kde se zaznamená, kdo změnu navrhl a kdo ji provede. Každý kaizenový návrh je ohodnocen v rámci skupinové prémie.

#### Kaizenová pravidla firmy:

1. Momentální vylepšení stavu může provést každý z firmy.
2. Skupinová vedoucí prověří potřebu a kvalitu návrhu.
3. Nutnost zapsání nápadu do tzv. kaizenové listiny, která je rozdělena do tří priorit A, B a C.

**Priorita A** – návrh je jednoduchý, krátkodobý, s náklady do 3 000Kč

**Priorita B** – nutnost provést kalkulaci a prodiskutovat návrh s vedením, jedná se o návrhy do 30 000Kč

**Priorita C** – dlouhodobý a nákladný návrh, který možno provést pouze se souhlasem vedení firmy

4. Dále je nutné označit, do které kategorie návrh spadá. Na výběr je následujících možností:
  - Bezpečnost práce
  - Zvýšení produktivity
  - Kvalita
  - Zlepšení pracovního prostředí
  - Přínos pro skupinovou práci
5. Zodpovědná osoba přepíše, podle jasně daných postupů, kamenové návrhy do elektronické podoby.
6. Po provedení návrhu je zodpovědná osoba nutná označit návrh v elektronické podobě za splněný.

Základní pravidlo zní: na KAIZEN potřebujete nápad, tužku a papír.

Skupiny, do kterých jsou všichni zaměstnanci ve firmě rozděleni:

1. Skupina: senzory + vedoucí oddělení a výrobní kvalitář
2. Skupina: zamykací systémy 1 + vedoucí oddělení a výrobní kvalitář
3. Skupina: zamykací systémy 2 + vedoucí oddělení a výrobní kvalitář
4. Skupina: tlakové spínače + vedoucí oddělení a výrobní kvalitář
5. Oddělení kvality
6. Výrobní mechanici
7. Technická skupina
8. Kanceláře

Cíl pro podnik je 7 kaizenových návrhů na osobu za rok. Za každý splněný návrh následuje odměna 50 Kč do společné skupinové kasy. Jednou za rok pak probíhá vyhlášení nejlepších navrhovatelů z každé kaizenové skupiny.

Stojí za zmínku, že firma od 1.7.2006 do 31.3.2012 odměnila již 10360 kaizenových návrhů, při nichž na skupinových prémiech vynaložila částku 518000Kč.

### 3.5.2.2 KOMM – Zirkely

KOMM – Zirkely se stejně jako kaizenové návrhy týkají zlepšení současného stavu, ale na rozdíl od nich je zde nutná spolupráce více lidí z různých profesí. Důvod ke spolupráci je ten, že člověk, který s návrhem na zlepšení přišel, neví, jak ho má uskutečnit a potřebuje pomoc.

KOMM – Zirkel má zpravidla 3-5 členů, doba na jeho realizaci má rozpětí půl roku a jeho rozpočet nesmí přesáhnout 10 000 Kč. V případě, že by mělo dojít k překročení tohoto rozpočtu, je pro to nutné získat povolení KOMM – rady.

První KOMM – Zirkel byl založen v české pobočce pod správou mateřské firmy v roce 2000. Samostatný systém evidence KOMM – Zirkelů a to pod správou nově vzniklého KOMM – týmu byl zaveden v roce 2004.

#### Jak probíhá KOMM – Zirkel?

Zaměstnanec podniku zjistí, že by se na pracovišti mohlo něco změnit (zlepšit), ale protože si s tím neví rady, sestaví vlastní tým odborníků, kteří mu jsou ochotni s problémem pomoci. Dále si vybere moderátora z řad KOMM – týmu. Poté založí KOMM – Zirkel a podá si formulář se žádostí o schválení tohoto KOMM – Zirkelu KOMM – radě. Ta má tři možnosti, jak rozhodne: buď formulář schválí, zamítne a nebo k němu připiše nějaké doporučení. Po schválení se KOMM – Zirkel sejde poprvé jako tým a s pomocí moderátora si sepíše cíle a postupy k jejich dosažení. Dále probíhají pravidelné schůzky, na kterých se podle plánu spolupracuje na úkolech vedoucích k cíli. Po jejich úspěšném provedení a splnění vytyčeného cíle je provedena prezentace dosažených výsledků a úspor KOMM – radě. KOMM – Zirkel, je za svůj úspěch finančně odměněn. (Ukázka průběhu konkrétního KOMM – Zirkelu firmy se nachází v příloze A)

Stejně jako u kaizenových návrhů, bývá i zde každoročně vyhlášen nejlepší KOMM – Zirkel, neboli KOMM – Zirkel s nejlepším nápadem. Ten bývá oceněn dvoudenním výletem, kdy první den je firemní, v jehož rámci lidé z vítězného KOMM – Zirkelu navštíví vybranou firmu a druhý den je kulturní spočívající ve společné kulturní akci.

Kromě odměnění nejlepšího KOMM – Zirkelu za obchodní rok, je odměněn každý úspěšně uzavřený KOMM – Zirkel, a to částkou 500 Kč v rámci skupinové prémie.

### **3.5.2.3 Housekeeping – audit 5S**

Pojem housekeeping znamená vyklízení, roztřídění a utřídění věcí a předmětů na pracovišti. Jedná se o jednorázovou akci, kterou je třeba dopředu naplánovat.

Co znamená pojem 5S, a co při něm musí být uděláno (co při něm musí zaměstnanci splnit), již bylo vysvětleno v kapitole 2.3. Nyní bude popsáno, jak ve firmě probíhá kontrola této metody v praxi.

Audity housekeepingu probíhají ve firmě v každé skupině vždy jednou za měsíc. Auditóři jsou členové KOMM – týmu, vedoucí všech oddělení případně jejich spolupracovníci a pracovníci pracoviště, kde audit probíhá. Auditóři si do připravených formulářů, kdy každá skupina má připravený svůj formulář, zaznamenávají pomocí bodové škály od 1 do 5 úroveň pracoviště.

#### Význam udělených bodů při auditu:

1 bod – v celém oddělení není patrna žádná akce nebo zlepšení

2 body – na několika místech v oddělení je vidět plnění úkolu

3 body – na mnoha místech v oddělení je vidět plnění úkolu (80%)

4 body – na všech místech v oddělení je vidět dobré vyřešení úkolu

5 bodů – na všech místech v oddělení je vymyšleno řešení vysoké úrovně a funguje již delší dobu

Na základě získaných bodů je skupina odměněna v podobě skupinové prémie. Kopie formuláře se vyvěsí na pracovišti a originál se odevzdává KOMM – týmu.

Hodnotící formuláře jsou díky rostoucímu standardu vzhledu a úrovně pracoviště stále obměňovány. Pro představu tohoto rostoucího standardu zde bude uveden příklad, kdy firma před deseti lety kontrolovala na pracovišti, zda jsou zalité květiny. To již dnes díky tomu, že se to stalo standardem, dělat nemusí.

Ve firmě emz Hanauer s.r.o. proběhla první vyklízecí akce v roce 2000, dále bylo nutné nastavit a zavést určité standardy tak, aby v roce 2005 mohl proběhnout první housekeeping audit 5S dle kontrolních listin.

Novinkou firmy co se housekeepingu týče je, že od roku 2012 zavedla tyto audity neplánovaně. Průběh je takový, že se z krabice, ve které jsou na papírcích napsána jednotlivá oddělení, vytáhne jeden a toto oddělení se jde následovně bez předběžného ohlášení zkontrolovat. Výsledkem těchto neplánovaných auditů od těch plánovaných byl až do teď rozdíl maximálně dvou bodů. Z čehož vyplývá, že jsou standardy firmy udržovány, a ta je (podle paní jednatelky Jany Schmucker) s těmito výsledky velmi spokojená.

#### **3.5.2.4 Zlepšovací návrhy**

Hodnocení zlepšovacích návrhů se na rozdíl od předcházejících neřadí do systému odměn v rámci skupinových prémie. Odměna za zlepšovacích návrh se vypočítává ze vzniklých úspor nebo se určí podle katalogu odměn (to v případě, že návrh nelze změřit) a je určena pouze tomu, kdo je za návrh zodpovědný.

Zlepšovacích návrh může být podán buď samostatně pracovníkem, nebo skupinou pracovníků, kteří na něm pracovali společně. Ten kdo návrh podává musí přijít s uceleným řešením daného návrhu (zde je odlišnost od KOMM – Zirkelu). Co je typické pro zlepšovacích návrhy, které to zároveň odlišuje od předchozích aktivit je následující: činnost související s vykonáváním zlepšovacích opatření v daném odvětví musí být nad rámec pracovních povinností podavatele.

Jako příklad zlepšovacích návrhu zde bude uveden následující: zaměstnankyně firmy přišla s návrhem, že by se ušetřilo mnoho peněz za vodu, kdyby se na toalety nechaly namontovat mísy, které mají dvojitý typ splachování. Tento návrh byl firmou přijat.

System zlepšovacích návrhů byl ve firmě zaveden v roce 2007

#### **3.5.2.5 Další projekty**

- **Best office** - jedná se o uspořádání věcí v kanceláři, kdy je vše důkladně popsáno, označeno
  - slouží k šetření času
- **Anketa pracovníků MAB (MitArbeitetBegrabung)**
  - jedná se o anketu, kdy zaměstnanci provádí kompletní hodnocení firmy
  - obsáhlá (cca 20 stran velikosti A4)

- pro její obsáhlost jsou v ní převážně otázky s odpovědí typu ANO/NE, je zde jen pár rozepisovacích otázek
- přibližně se jí účastní 75% zaměstnanců

Okruhy, jichž se týkají otázky této ankety:

1. Pracovní podmínky
  2. Úkol (vztahuje se k práci zaměstnanců – její náročnost, množství, rušivé faktory...)
  3. Spolupráce (týká se spolupráce mezi odděleními, mezi lidmi ...)
  4. Vedení (kryje se s FKFB, otázky typu, jestli vedení spolupracuje, chválí ...)
  5. Informace, Komunikace (například jestli jsou zaměstnanci dostatečně informováni, jestli dostávají hodící se informace ...)
  6. Personální politika (odměňování, vzdělávání ...)
  7. Kvalita výrobků, podniková kvalita
  8. Externí a interní zákazníci
  9. Nároky na EMZ (jak vidí zaměstnanci podnik ...)
  10. Připomínky (otevřená otázka, zaměstnanci se mohou vyjádřit k libovolnému tématu)
- **FKFB (FührungKräfte Feedback)**

- anketa zaměstnanců, která je zaměřena na hodnocení vedoucího pracovníka
- není tak obsáhlá (obsahuje přibližně 30 otázek)
- účast na této anketě je větší než na MAB – přibližně 85%

Obě ankety (MAB, FKFB) jsou dobrovolné a probíhají po 4 letech, vždy ob dva roky. Výsledky této ankety jsou vyhodnocovány německou externí firmou, jíž jsou vyplněné dotazníky posílány.

### 3.5.2.6 Účast na soutěžích

Firma emz Hanauer s.r.o. se se svými KOMM – Aktivitami úspěšně účastnila soutěží, ze kterých si odnesla ceny:

- První československá liga 5S
  - 2008 – 1. místo
  - 2009 – 2. místo



- Česká cena kvality
  - 2009 – zde obdržela firma titul „ÚSPĚŠNÁ FIRMA“

Vzhledem k náročnosti přístavby, která proběhla na přelomu let 2011/2012, se poslední roky firma žádných soutěží neúčastnila, do budoucna má ale v plánu se k nim vrátit.

Kromě účasti na soutěžích je přítomna jistá forma soutěživosti (ať vědomé či nevědomé) přímo ve firmě, a to jak mezi zaměstnanci navzájem, tak v rámci jednotlivých skupin. Lidé jsou k ní motivováni tím, že každoročně dochází k vyhlášení nejlepšího kaizenového návrhu a KOMM – Zirkelu, za který jsou poté odměňováni.

### 3.6 EKONOMICKÉ VÝSLEDKY

Firma emz Hanauer s.r.o. je společnost s ručením omezeným, která byla zapsána do obchodního rejstříku 5.9.1996 a jejíž základní kapitál činí 9 300 000 Kč.

Společnost je povinna zveřejňovat své účetní závěrky, které jsou dohledatelné na internetových stránkách Obchodního rejstříku a sbírky listin. Z těchto účetních závěrek byla pro práci využita data sloužící ke znázornění výsledků hospodaření firmy, a to konkrétně za období 2007-2011.

**Tab. č. 5: Výsledky hospodaření 2007-2011**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>Provozní VH</b>	-3858	2741	4019	10230	5928
<b>Finanční VH</b>	-154	104	67	21	-14
<b>VH před zdaněním</b>	-4012	2845	4086	10251	5914
<b>Daň z příjmů</b>	-398	-245	1144	2476	1275
<b>VH za běžné období</b>	-3614	3090	2942	7775	4639
<b>VH za účetní období</b>	-3614	3090	2942	7775	4639

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

Ze zpracovaných dat je patrné, že kromě roku 2007 vykazuje firma v ostatních letech kladné výsledky hospodaření (zisk). Podle interních informací byl v roce 2007 zisk záporný z důvodu neplánovaného ponížení zakázek.

## **4 DOTAZNÍK**

### **4.1 VYTVOŘENÍ**

Abych zjistila, jaké povědomí a názor mají zaměstnanci firmy na kaizen - jestli se s ním již někdy dříve setkali, vědí, v čem spočívá jeho podstata a jestli se někdy podíleli na nějakém kaizenovém návrhu a čeho se týkal nebo se jim na této metodě něco nelíbí apod., rozhodla jsem se pro zjištění odpovědí na tyto otázky využít formu dotazníkového šetření.

Nejdříve jsem se musela rozhodnout, pro jakou skupinu zaměstnanců v podniku bude dotazník určen, abych tomu případně přizpůsobila otázky. Nakonec jsem dospěla k názoru, že aby nebyl dotazník zkreslený, bude vhodné, když jej obdrží náhodně vybraní zaměstnanci z různých oddělení firmy, ne tedy pouze jedním směrem zaměřením lidí. Podle toho jsem tak vytvořila i otázky, které byly na obecnější úrovni, ale zároveň jim zůstala vypovídací hodnota, které jsem potřebovala dosáhnout.

### **4.2 ROZDÁNÍ**

Zda můžu ve firmě dotazníky zaměřené na kaizen rozdat, jsem se musela nejdříve zeptat jednatelky firmy paní Jany Schmucker na naší společné schůzce. Vysvětlila jsem jí, čeho se týkají, že jsou důležité pro mou praktickou část práce a komu bych je potřebovala dát. Paní Schmuckerová mi vyhověla, dotazníky si vzala, že si je přečte a ochotně mi nabídla, že jejich rozdání a zpětný výběr zajistí.

### **4.3 NÁVRATNOST**

Co se týče návratnosti dotazníků, nechávala jsem paní Schmuckerové celkem 15 dotazníků, které obsahovaly 9 otázek a další schůzku jsem si s ní domluvila po 14 dnech, kdy mi vyplněné dotazníky vrátila s tím, že kromě jednoho byly vyplněné všechny. Z čehož vyplývá, že návratnost byla přibližně 93%. Myslím, že návratnost byla tak velká, protože dotazníky rozdával člověk z vedení firmy a zaměstnanci emz Hanauer s.r.o. jsou velmi disciplinovaní. Dále mě mile překvapilo, že kromě odpovědí typu ANO/NE byly až na jeden případ, zodpovězeny i všechny rozepisující části otázek dotazníku.

### **4.4 VYHODNOCENÍ**

V následujícím textu budou postupně vyhodnocovány jednotlivé otázky dotazníku.

### **Otázka č. 1**

---

*Setkali jste s metodou kaizen někdy předtím, než jste byli zaměstnání v podniku EMZ Hanauer?*

- Ano
- Ne

#### Vyhodnocení:

- Ano – 1 osoba
- Ne – 13 osob

Podle počtu odpovědí, kdy převažovalo NE je patrné, že povědomí o kaizen, jak již bylo zmíněno i v teoretické části, není v české společnosti velké. Z vlastní zkušenosti se s tím setkávám v případech, když se mě někdo z mého okolí zeptá, jaké mám téma bakalářské práce, nebo když o něm někomu vyprávím. Když řeknu slovo kaizen před spolužáky, některým se vybaví, že jsme se o tomto pojmu učili ve škole, některým ani to ne. Ostatním lidem z mého okolí je tento pojem zcela neznámý.

Z odpovědí na otázku vyplývá, že většina zaměstnanců se předtím, než nastoupila do společnosti emz Hanauer s.r.o., s tímto pojmem nikdy nesečkala a jejich setkání s ním v této firmě bylo tedy setkáním prvním.

### **Otázka č. 2**

---

Jakým způsobem jste byli s Kaizen ve firmě seznámeni?

- Školení
- Informace od spolupracovníků
- Informace od vedoucího pracovníka
- Jinak (napíšte jak)

#### Vyhodnocení:

Nejčastější odpověď byla školení, kdy ovšem mnozí respondenti uvedli, že kromě něj byli s metodou seznámeni ještě na poradách, schůzkách, v kaizenových pravidlech apod., dále následovala odpověď - informace od vedoucího pracovníka. Jeden respondent uvedl, že byl s metodou kaizen seznámen kolegou z mateřské firmy. Dle informací z firmy probíhá školení následovně: první všeobecné školení provádí

jednatelka společnosti Jana Schmucker a druhé podrobnější provádí příslušný vedoucí pracovník na základě plánu zaškolení.

### **Otázka č. 3**

---

*Podali jste někdy nějaký návrh na zlepšení v podniku?*

- Ano
- Ne
- Pokud ano, napište prosím, v čem zlepšení spočívalo.

Vyhodnocení:

- Ano – 13 osob
- Ne – 1 osoba

Příklady (oblasti) provedení jednotlivých zlepšení:

- zlepšení pracovního prostředí (pracovních procesů, pracovních podmínek, úprava pracoviště) vedoucí ke zjednodušení práce
- optimalizace výrobního procesu, optimalizace strojů – zvýšení produktivity
- zlepšení v technické oblasti
- organizační zlepšení v kanceláři (lepší přehlednost dokumentů, překlady návodů apod.)
- zlepšení v oblasti životního prostředí

Z odpovědí vyplývá, že se zaměstnanci nejvíce angažují ve zlepšení pracovního prostředí, kdybyl tento příklad v rozepisující části otázky uveden celou polovinou tázaných. Jinak z uvedených příkladů na podané návrhy zlepšení je patrné, že je kaizen ve firmě všudypřítomný a týká se ve firmě všech oblastí. Z odpovědi ANO, kterou zaškrtno 13 osob je vidět, že jsou zaměstnanci k podávání zlepšovacích návrhů otevření, což je především zásluha firmy, která je k tomu vhodně vede.

### **Otázka č. 4**

---

*Navrhli jste někdy nějaké zlepšení, které nebylo odsouhlaseno vedením?*

- Ano
- Ne

### Vyhodnocení:

- Ano – 2 osoby
- Ne – 12 osob

Pouze 2 osoby z tázaných odpověděly, že navrhly zlepšení, které jim vedením nebylo odsouhlaseno. Z toho lze usuzovat, že ve většině případů, si jsou zaměstnanci dobře vědomi, co se od nich v rámci zlepšovacích návrhů požaduje.

### **Otázka č. 5**

---

*Líbí se Vám způsob, jakým je Kaizen praktikován?*

- Ano
- Ne
- V obou případech odpovědí uveďte, co se Vám konkrétně ne/líbí.

### Vyhodnocení:

- Ano – 14 osob
- Ne – 1 osoba

Kromě jedné osoby, která uvedla odpověď ANO i NE, zakroužkovali všichni respondenti odpověď ANO. Z čehož lze usuzovat, že firma má systém metody kaizen dobře zavedený a zaměstnanci s podílením se na jeho realizaci nemají větší problém.

### Konkrétní příklady toho, co se zaměstnancům líbí a nelíbí:

#### **Líbí:**

- pomáhá při práci celému systému
- může se do něj zapojit každý
- urychluje činnost ve firmě, usnadňuje práci
- nesnášenlivou formou dochází ke zlepšení pracovního prostředí a lidé jsou za to ohodnoceni (finanční odměna)
- stmeluje kolektiv a zlepšuje spolupráci všech zaměstnanců ve firmě
- motivační systém
- propojení všech oddělení od pracoviště až po finanční oddělení a údržbu
- vyslechnutí každého názoru, jeho následné prodiskutování a určení jeho kladů a záporů

**Nelíbí:**

- počet kaizenů určených ke splnění (nelze do nekonečna stále vymýšlet zlepšení)
- přístup a ochota k jejich splnění
- spolupráce mezi odděleními (mohla by se trochu zlepšit)

**Otázka č. 6**

---

*Jste spokojeni se systémem odměn, který je v souvislosti s metodou praktikován?*

- Ano
- Ne
- V případě ne, uveďte, co Vám nevyhovuje.

**Vyhodnocení:**

- Ano – 14 osob
- Ne

Všichni respondenti odpověděli ANO, z čehož vyplývá, že jsou se systémem odměn spokojeni. Firma tak proto může být spokojená sama se sebou, že si v souvislosti s odměnami vytvořila takový standard.

**Otázka č. 7**

---

*Myslíte si, že je kaizen pro firmu výhodou?*

- Ano
- Ne

**Vyhodnocení:**

- Ano – 14 osob
- Ne

Volbu ANO zvolili všichni tázaní, z čehož vyplývá, že zaměstnanci kaizen chápou tak, jak by ho měli chápat – jako možnost zlepšení věcí v podniku, ke kterému jsou motivováni, a které je prospěšné pro podnik jako celek.

**Otázka č. 8**

---

*V případě, že jste v předchozí otázce odpověděli ano, napište tyto výhody.*

**Vyhodnocení:**

Nejčastější odpovědi:

- možnost zlepšení pracovních podmínek - usnadnění práce, zlepšení pracovního prostředí (každý pracovník má možnost si sám vylepšovat pracoviště, přehlednost pracovního prostředí) → urychlení a zlepšení práce celého kolektivu
- podpora neustálého zlepšování (zdokonalování) a rozvoje firmy → lepší firemní výsledky
- je to proces zlepšování, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci, bez něj by naše firma nedosahovala tak dobrých výsledků
- konkurenceschopnost, motivace zaměstnanců, efektivnost (lepší výsledky pro firmu, zvýšení efektivnosti)
- firma ušetří finance, protože zlepšení provádí vlastní zaměstnanci, na rozdíl od toho realizovala nějaká externí firma
- dobrá organizace ve firmě

Tyto odpovědi jsou podobného charakteru (mnohdy stejné), jako v otázce č. 5. S tím rozdílem, že v otázce č. 5 měli respondenti uvést, co se jim na metodě kaizen líbí a v této otázce měli zodpovědět, o čem si myslí, že kaizen vlastně je. Z předchozích odpovědí je patrné, že zaměstnanci byli s touto metodou dobře seznámeni a ví, v čem spočívá její podstata.

#### **Otázka č. 9**

---

*Vyjádřete v %, kolik si myslíte, že je z celkových podaných návrhů skutečně schváleno a realizováno.*

#### **Vyhodnocení:**

70% - 1 osoba, 80% - 1 osoba, 85% - 1 osoba, 85-90% - 1 osoba, 90% - 3 osoby, 95% - 3 osoby, 98% - 2 osoby, 99% - 2 osoby

Podle informací, které mi byly poskytnuty firmou, je správné číslo 95%. Z textu je patrné, že tři zaměstnanci uvedli toto číslo správně.

#### **4.5 ZÁVĚRY A NAVRHOVANÁ OPATŘENÍ**

V poslední části této práce budou shrnuty všechny poznatky z jejích předchozích kapitol a v souvislosti s výsledky dotazníku, který byl dán k vyplnění zaměstnancům



emz Hanauer s.r.o. a jehož výsledky jsou uvedeny v minulé kapitole a v souvislosti s vlastními zkušenostmi z podniku, budou navržena opatření, která by mohla vést k inovaci metody kaizen v této firmě.

Na základě vyhodnocených dotazníků lze říci, že metoda kaizen funguje v podniku takřka bezproblémově. Jak nově příchozí, tak i stálí zaměstnanci jsou o jejím fungování a významu pro podnik dobře informováni a proškoleni. Jsou si vědomi podstaty kaizen, jejích přínosů pro podnik, v čem kaizen v podniku spočívá (co pro ni musí udělat, aby správně fungovala) a vyhovuje jim i nastavený systém odměn. Použití dotazníku a jeho následné vyhodnocení může sloužit jako zpětná vazba firmě o tom, že tam vše funguje, jak by mělo.

Navrhnutí nějakého opatření, kdy by mělo v podniku v rámci kaizen dojít k inovaci je v tomto případě velice složité, protože firma má tento systém dobře zaběhnutý a za ta léta, co ho používá, v něm eliminovala většinu nedostatků.

Musím se ale vrátit k samotnému dotazníku, z jehož výsledků budu v rámci navrhování možných opatření vycházet. V souvislosti s otázkou č. 5, jestliže metoda kaizen zaměstnancům líbí nebo nelíbí a co konkrétně, jsem se setkala i pár negativními odpověďmi. Přesto, že pozitiva převažovala, dva respondenti ve svých odpovědích zmínili, že se jim nelíbí především počet kaizenových návrhů na osobu, který se jim zdá příliš vysoký. Jak již bylo zmíněno v praktické části, je tato kvóta v podniku stanovena na sedm návrhů na osobu za rok. Na základě informací z podniku lze říci, že celkový počet kaizenových návrhů za rok je dodržován a pravidelně dochází k jeho překročení. Otázkou ovšem zůstává, zda někteří lidé nejsou tímto nastavením příliš stresováni. Jedna z odpovědí též byla, že nelze do nekonečna něco zlepšovat, a proto se jim tento počet zdá moc vysoký.

Možná by bylo vhodné udělat ve firmě nějaké šetření zaměřené na toto téma a na základě jeho výsledků provést vhodná opatření. Například kdyby se zjistilo, že je větší procento lidí ve firmě, kteří si myslí, že počet těchto kaizenových návrhů je příliš vysoký, pak by bylo vhodné se s těmito lidmi sejit a danou problematiku s nimi patřičně probrat – například se jim snažit „rozšířit obzory“ v možnosti provádění návrhů apod. Toto šetření by se mohlo v určitém časovém úseku opakovat, a když by problémy s počtem návrhů přetrvávaly, mohla by se pak firma s těmito zaměstnanci scházet v rámci pravidelného školení. Firma by si měla též uvědomit, že má systém kaizen na

velmi vysoké úrovni, a proto pro zaměstnance může být neustále obtížnější přicházet s novými návrhy.

Jak již bylo zmíněno, ve firmě probíhá jednou za čtyři roky dobrovolné dotazníkové šetření – anketa MAB, kde se zaměstnanci můžou komplexně vyjádřit a ohodnotit celou firmu. I přesto, že je anketa dobrovolná, účast zaměstnanců na ní je vysoká, ne ovšem 100%. Možná by bylo vhodné, kdyby ve firmě probíhala každoročně nějaká její zjednodušená a zkrácená a zjednodušená verze, která by byla povinná pro všechny zaměstnance. Protože i když je anketa MAB pro firmu důležitá a prospěšná zaměstnancům, myslím si, že v rámci jejího konání jednou za čtyři roky, není příliš aktuální. To samé platí i pro druhou anketu – FKFB, která je zaměřená na hodnocení vedoucích pracovníků.

## 5 ZÁVĚR

Tématem této bakalářské práce byla analýza přínosu metody kaizen ve firmě. Vybrala jsem si ho z toho důvodu, že jsme se o metodě kaizen učilive škole, a protože mi přišla velmi zajímavá, chtěla jsem se o metodě neustálého zlepšování, kterou kaizen je, dozvědět více.

Práce je rozdělena do pěti částí, kdy jsou první dvě teoretické, následující dvě praktické a poslední část je věnována závěru.

Teoretická část v sobě shrnuje základní poznatky o metodě kaizen, které byly čerpány z odborné literatury a následně v práci parafrázovány a citovány. Tato část má sloužit jako komplexní přehled o kaizen a zároveň být předstupněm praktické části práce.

Praktická část v sobě obsahuje představení vybraného podniku, kterým mi bylo umožněno, abych u něj pro svou tuto část práce čerpala potřebné informace. Dále v ní lze nalézt způsob aplikace metody kaizen v tomto podniku, vyhodnocení dotazníku, který mi byl zaměstnanci firmy vyplněn, a na jehož základě byla navrhována možná opatření pro inovaci (pro efektivnější využívání) metody kaizen v tomto podniku.

Cílem práce je poskytnutí uceleného přehledu a pohledu na metodu kaizen, a to prostřednictvím propojení teoretických a praktických znalostí, které jsou následně uplatněny v rámci možných návrhů na inovaci.

## **6 SEZNAM TABULEK**

Tab. č. 1: Střešní pojem kaizen.....	14
Tab. č. 2: Hlavní rozdíly .....	17
Tab. č. 3: Kaizen vs. inovace .....	18
Tab. č. 4: Srovnávání hlavních rysů .....	19
Tab. č. 5: Výsledky hospodaření 2007-2011 .....	56

## **7 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. č. 1: Japonské vnímání jednotlivých pracovních pozic .....	20
Obr. č. 2: Zdokonalení rozdělení mezi inovaci a kaizen .....	21
Obr. č. 3: Západní vnímání jednotlivých pracovních pozic.....	21
Obr. č. 4: Příklad rozvrhu při kaskádových workshopech.....	30
Obr. č. 5: Průběh projektu.....	31
Obr. č. 6: komplexní nabídka služeb .....	45
Obr. č. 7: Vyznamenání a certifikace firmy za kvalitu.....	47

## **8 SEZNAM ZKRATEK**

**apod.** – a podobně

**angl.** – anglicky

**č.** – číslo

**i.e.** (id est) – to jest

**obr.** – obrázek

**PDCA**(plan-do-check-act) – nástroj pro zajištění kontinuity procesu udržování a zdokonalování standardů

**QCD**(Quality, Cost, Delivery) - kvalita, náklady, dodávky

**s.** – strana

**s.r.o.** – společnost s ručením omezeným

**SDCA** (standardize-o-check-act ) – nástroj pro standardizaci procesů

**tab.**– tabulka

**TQC**(total quality control)

**TQM** (total quality management)

**vs.** - versus

## 9 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

BAUER, Miroslav et al. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012. 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

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

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

IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. viii, 314 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 80-251-0850-3.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, ©2007. vi, 272 s. Business books. Praxe manažera. ISBN 978-80-251-1621-0.

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

### Internetové zdroje

*Emz Hanauer s.r.o.*: Od vývoje až po finální produkt. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.emz Hanauer s.r.o./index.htm>

*Emz Hanauer s.r.o.*: Historie emz. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.emz Hanauer s.r.o./historie-firmy-emz.htm>

*Emz Hanauer s.r.o.*: Politika kvality. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.emz Hanauer s.r.o./politika-kvality.htm>

*Emz Hanauer s.r.o.*: Co nabízíme. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.emz Hanauer s.r.o./nabizime.htm>

*Emz Hanauer s.r.o.:* Filosofie. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.emz Hanauer s.r.o./filosofie.htm](http://www.emz-hanauer.com/filosofie.htm)

*Emz Hanauer s.r.o.:* Impressum. [online]. 2007 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: [http://www.emz Hanauer s.r.o./impressum.htm](http://www.emz-hanauer.com/impressum.htm)

*Emz smart solutions:* Unternehmen. [online]. 2013 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: <http://www.emz-hanauer.de/de/unternehmen/>

*Slovník cizích slov.net:* know how. [online]. 2006-2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <http://www.slovník-cizich-slov.net/know-how-nouhau/>

*Viessmann:* DIN ISO EN 14001. [online]. 2013 [cit. 2013-04-13]. Dostupné z: <http://www.viessmann.cz/cs/portrait/zertifikate/zertifizierung-din-en-iso-14001.html>

*Obchodní rejstřík a Sbirka listin* [online]. 2012 [cit. 2013-05-02]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik->



## **10 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha A: Příklad realizace KOMM - Zirkelu

Příloha B: Dotazník

# Kommzirkl

## č.72

**Téma:**

*Nový prostor pro přídatné  
pracoviště měření hlučnosti  
GFKDAT*

**Spolupracovali:**

~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~  
~~\_\_\_\_\_~~



# Založení

- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
- 
-



KundenOrientierteManagementMethode

## Založení KOMM - Zirkelu Jak mám postupovat?

1. **Popsat téma Zirklu a ohraničit úkoly.**  
Kde chci něco zlepšit ? ( oddělení, stroj , pracovní postup, atd. )  
*-přidavné pracoviště pro měření hlučnosti GFKDAT – umístění, doplňování a vyskladňování hotových výrobků,*  
Co mi vadi na stávajícím stavu?  
*- nevyhovující umístění pracoviště v 1.patře*  
*- nošení beden s výrobky po schodech*  
*- uspořádání pracoviště*  
Čeho chci tímto zlepšením dosáhnout?  
*-zefektivnit doplňování a vyskladňování hotových výrobků*  
*- úprava celého pracoviště*  
*-vhodnější umístění pracoviště*

Kterých dalších oddělení nebo osob se téma týká?

*GFKDAT – odd.TS, sklad- odd.Tech.skupiny*

2. **Účastníci Zirklu**  
Kdo se mnou bude na tématu pracovat?

*.....*

3. **Iniciátor:** *.....*      4. **Poradce:** *.....*  
5. **Expert:** *.....*

**Kopie protokolů ze schůzek Zirkulů se předávají KOMM-Týmu!**  
**Dobu trvání Zirklu dohodne a určí iniciátor Zirklu!**

6. <b>Schválení Zirklu KOMM - Radou</b>	
Start Zirklu: <i>23.10.</i> Podpis: <i>[Signature]</i> Číslo Zirkelu: <i>072</i>	
Zakončení Zirkelu: .....	Přidělení: TS
nebo důvod přerušeni: .....	

7. **Určení moderátora:**  
Kdo mi pomůže při první schůzce? .....

KOMM – Tým vyvěsí nový KOMM – Zirkel na nástěnku.



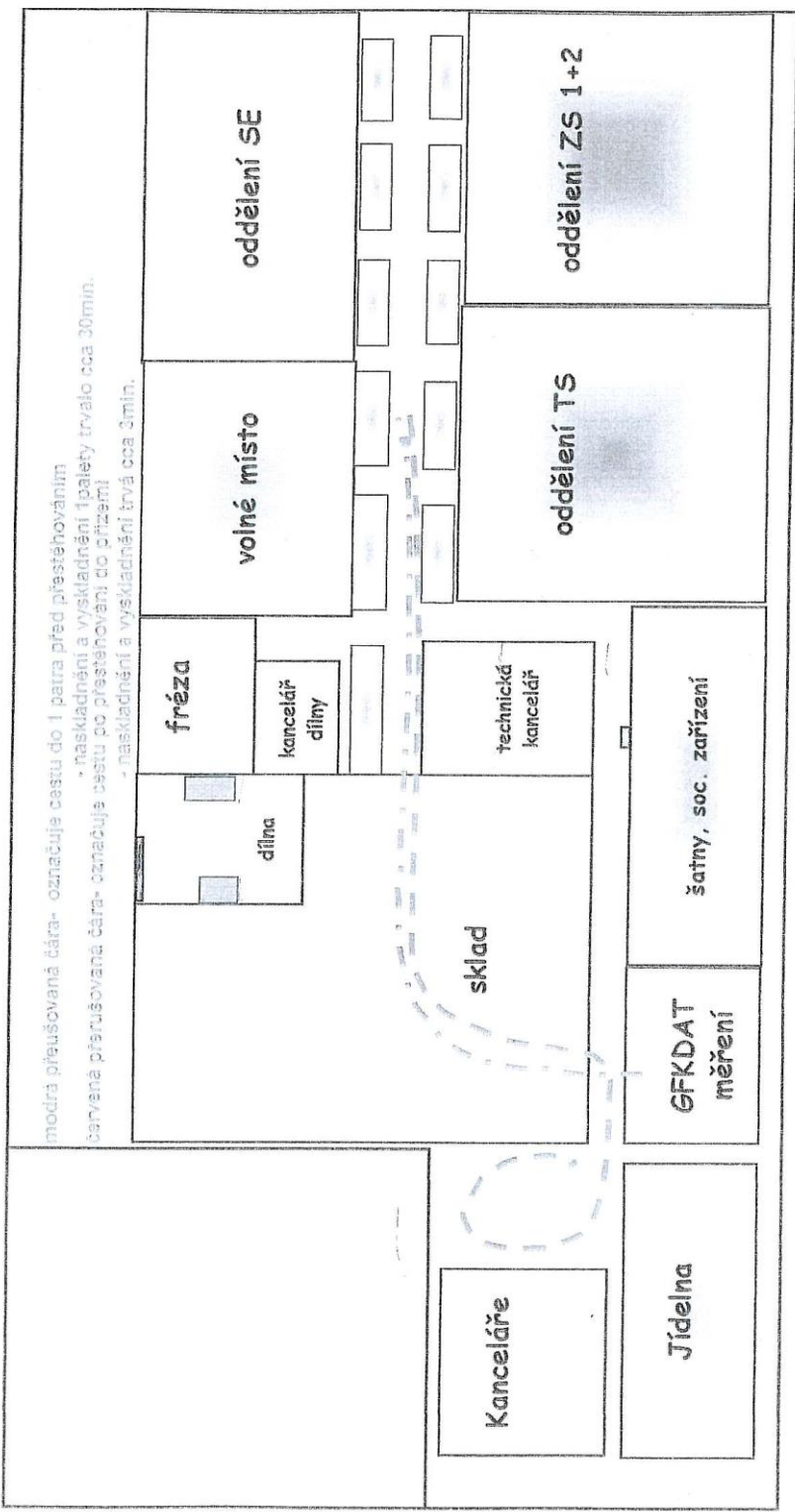
# Ohlášení





# Grafické znázornění







# Evidence hodin a činnosti



## Evidence provedených opatření

<b>čas naskladňování a vyskládňování palet</b>	
číslo:	
1paleta = 0,15hod	
denně 2palety= 0,3hod	
1měsíc= 10,5hod	
1rok=126hod.	
ovzduš.	
1paleta= 1,5min.	
2palety= 3min	
1měsíc= 30min	
1rok = 756min= 12,6hod.	
<b>Popis provedeného opatření</b>	
prestěhování pracoviště z 1.patra a celková úprava	vyřízení nákladů 9 926,21 Kč vyřízení dřevěných úspor 113,4hod= 24539,76Kč.

## zajímavost

1bedna váží 11kg = 1paleta 176kg

skladník nebo mechanik denně odhosi 2palety = 352kg,

za měsíc 7392kg,

za 1rok 88704kg= 88q704kg

# FAKTURA - daňový doklad

Dodavatel: <i>lma - nábytek</i> 349 01 STRIBRO, BENEŠOVA 226 IČ: 374 622 521 DIČ: -490119177		Faktura číslo: <i>29109</i> Konstantní symbol HS - objednávkové číslo IČ: <i>25201029</i> DIČ	
Peněžní ústav: <i>GE MONEY BANK</i> Odběratel: <i>EMIL HANAUER s.r.o.</i> Číslo účtu: <i>181 915 8310600</i> Příjemce: <i>JOKO STRIBRO</i> LIPOVAJ 330 349 58 ČERNÁVA		Den splatnosti: <i>26. 11. 2007</i> Forma úhrady: <i>PŘEVODEM</i> Datum vystavení faktury: <i>16. 11. 2007</i> Datum uskutečnění zdan. plnění: <i>16. 11. 2007</i>	
Způsob dopravy: <input type="checkbox"/> vlastní <input type="checkbox"/> nakladní <input type="checkbox"/> poštou Místo určení		Cena za MJ bez DPH Cena bez DPH celkem DPH % DPH Kč Celkem Kč s DPH	
Dodací list č.			
Označení dodávky <i>UČTUJEME VÁM POULADIKU PODLAHOVÉ KRYTINY 18,80 m<sup>2</sup></i> <i>199% DPH 2968,40</i> <i>199% DPH 564,-</i> <i>199% DPH 3532,40</i>			
Bez daně Kč DPH Kč Počet příloh		DPH 0 % DPH 19% X X X Telefon: <i>374 622 521</i> Telefax Fakturovatel: <i>STRIBRO</i>	
K úhradě celkem Kč <i>3532,40</i>		Při opožděné úhradě účtujeme za každý den úrok z prodlení %	

TRK OPTIS s.r.o. OPMA, tel. 553 777 325, 553 777 333, fax 553 777 334  
 HTTP://WWW.OPTIS.CZ © OPTIS 1998



# Prezentace



# KommZirkel č.72

Téma:

Nový prostor pro přídatné  
pracoviště měření  
hlučnosti GFKDAT



Spolupracovali:

~~XXXXXXXXXX~~

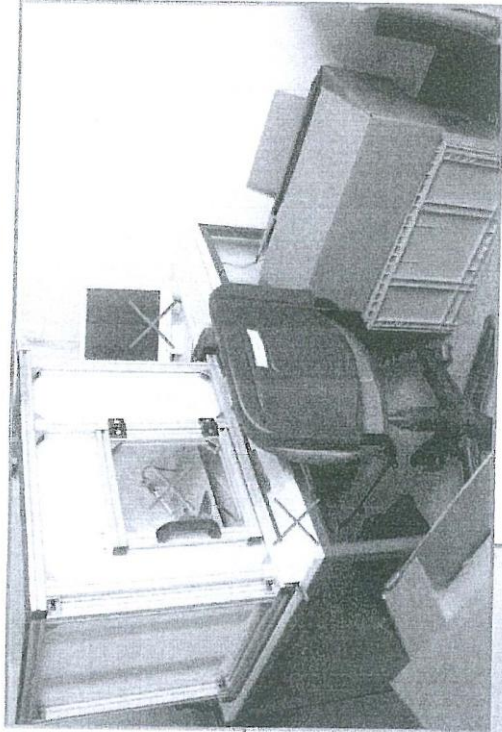
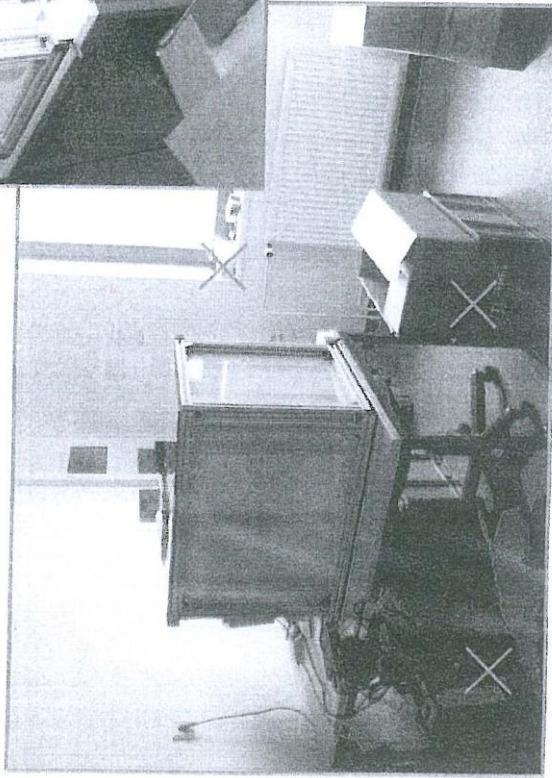
~~XXXXXXXXXX~~

~~XXXXXXXXXX~~

## Kritické body

- # Umístění pracoviště v 1.patře
- # Doplňování a vyskladňování hotových výrobků
- # Vybavení pracoviště

## Původní pracoviště



- # umístění kartónů na plast.bednách
- # umístění monitoru
- # žádna podložka na psaní
- # PC na zemi
- # prac.pomůcky na okně
- # špatné osvětlení

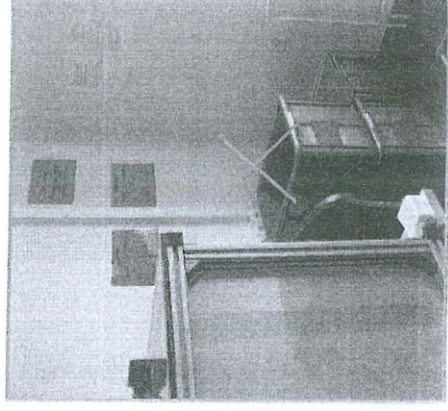
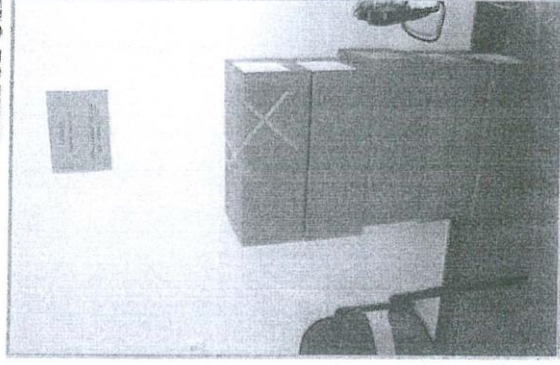
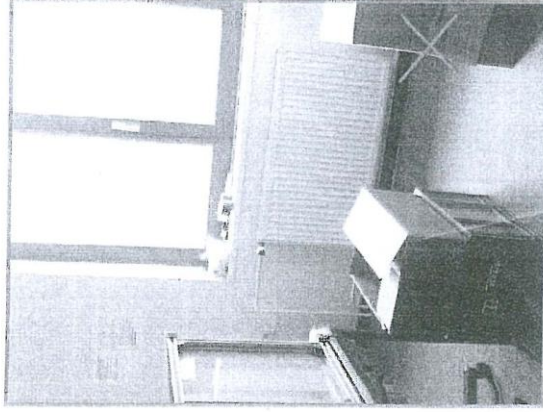


## Původní rozmístění kartónů s výrobky

# umístění a označení hot.výrobků určených pro změření

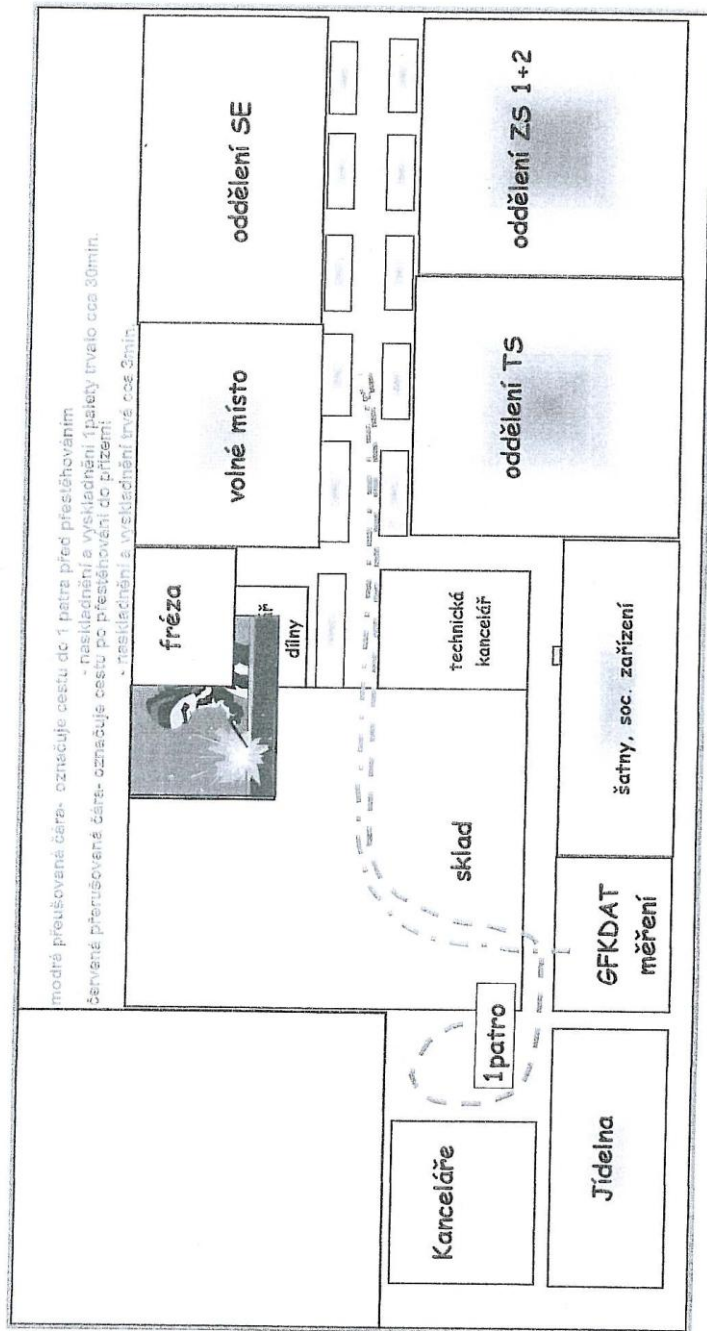
# umístění a označení hot.výrobků určených na vývoz

# umístění a označení výrobků po změření určených pro opravy

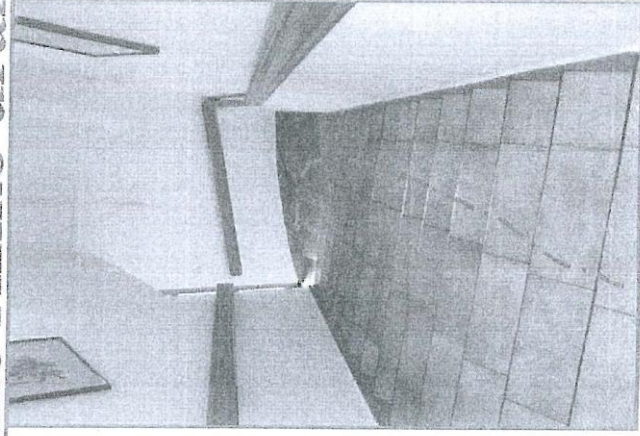
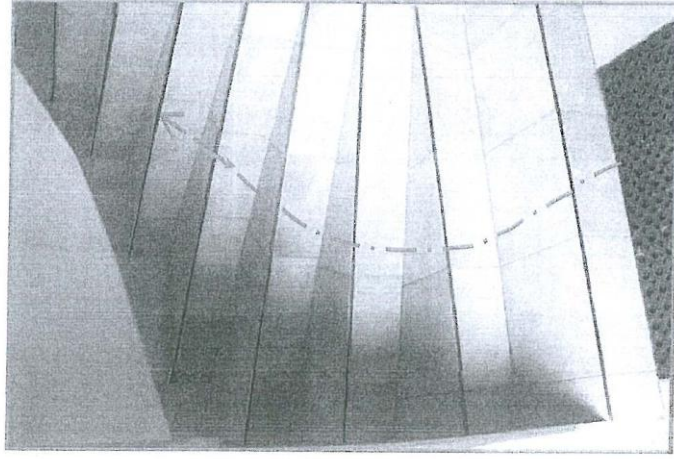




# Grafické znázornění doplňování výrobků.

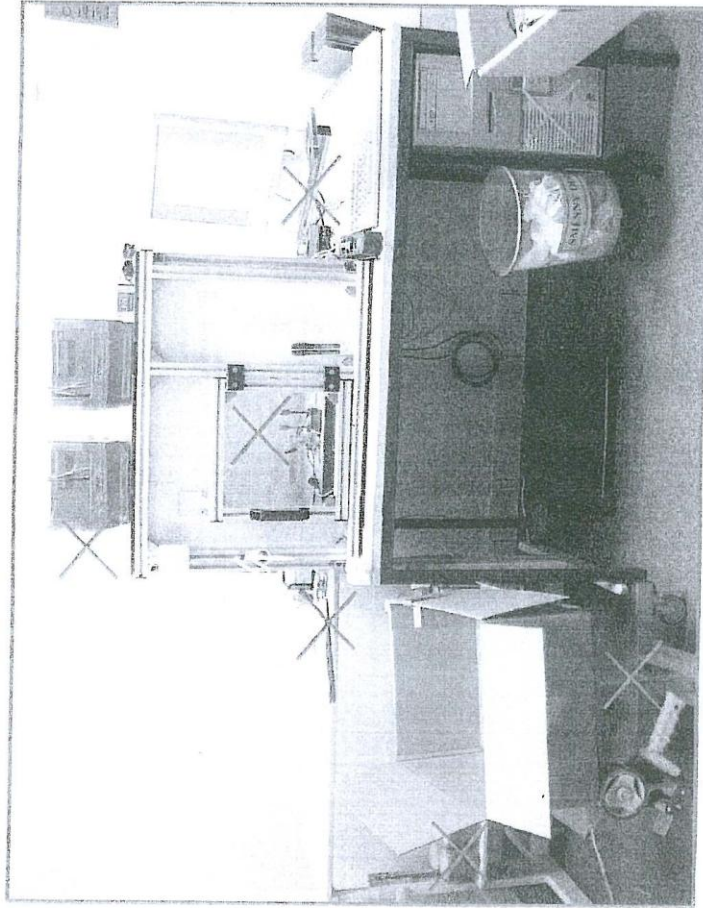


## Přístupová cesta- doplňování- velké riziko úrazu



# denně přemístí po těchto schodech 32kartonů, které váží dohromady 352kg celkem na tuto vynaloží 0,5hodiny

## Nové pracoviště



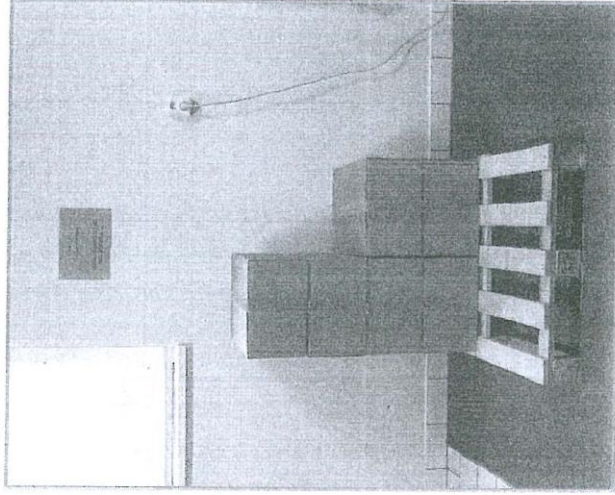
- # umístění kartónů  
na podvozcích
- # LCD monitor-  
otočný držák
- # otočná podložka  
na psaní
- # PC - držák
- # bodové studené  
světlo
- # pracovní pomůcky  
mají své místo
- # místo pro kusy  
mimo toleranci



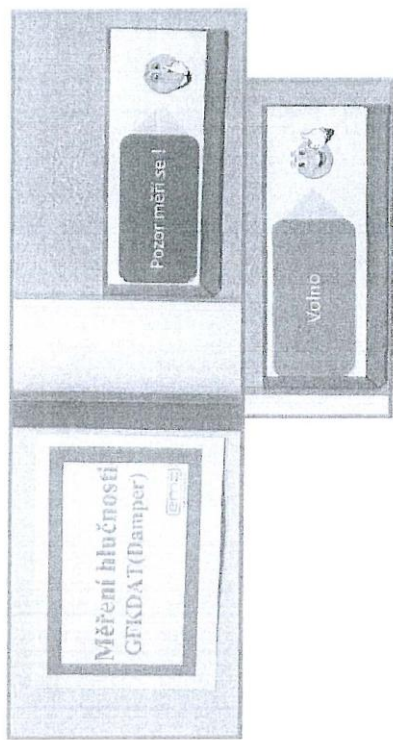
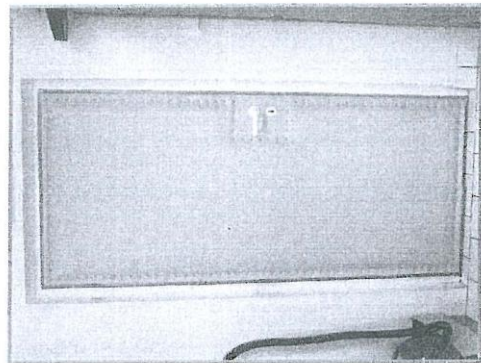
## Nynější rozmístění kartónů s výrobky

# umístění a označení hot. výrobků určených pro změřeni

# umístění a označení hot. výrobků určených na vývoz  
# umístění a označení výrobků po změřeni určených pro opravy



Nutné úpravy, které přispěly k vytvoření optimálních podmínek pro měření hlučnosti.



- # označení dveří „měří se“ a „volno“
- # polstrování dveří
- # zátěžový koberec



Příloha 1.:

Aktuální k datu: 25.2.2008

Evidence hodin strávených na poradách

Učtovaná hodnota	počet hodin	popis činnosti	část hod.	část Kč
	1		148,77	148,77
	1		148,77	148,77
	1		148,77	148,77
	1		148,77	148,77
			0	0
			0	0
			0	0
			0	0
			0	0
<b>Společnost:</b>				395,08

Náklady / taxy:

- 1 zaměstnanci z výroby
- 2 služby/mechanici, kvalita, vedoucí skupiny, logistik, ...
- 3 vedení

Úspory / taxy:

- 1 zaměstnanci z výroby

Přepočteno euro / koruna

1 € = ... aktualizováno 16.10.2007

Evidence hodin strávených mimo porad

číslo	počet hodin	popis činnosti	popis materiál / Kč	část Kč
	3	odstranění fólie z oken		448,1
	5	úprava el.rozvodu- zásuvky	kabel,zásuvka..	743,85
	1	uspořádání skříněk/vystěhování šatny č.2		148,77
	1	přestěhování prac.z 1.patra do přízemí		148,77
	0,5	držák na odp.koš	železo	74,385
	0,5	držák na pití	železo	74,385
	2	držák PC	železo	297,54
	4	otočný držák na LCD monitor	plexi,boschprofil	595,08
	1	odkládací pultik na mustry		148,77
	3,5	světlo do měř.zařízení	světlo,vypínač	780,895
	1	stojánek na psací potřebu		148,77
	0,5	držák na prac.postupy		148,77
	2	otočný podložka na protokoly	plexi,boschprofil	297,54
JOKO- nábytek	0	pokládko koberce	koberce...	3532
čalouník	0	protihlukové čalounění dveří	koženka...	1950
	2	vyčištění podlahy		216,4
	1	označení	papír,lam.fólie	248,77

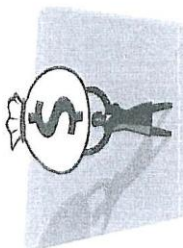
26.2.2008

Hezcková Lucie

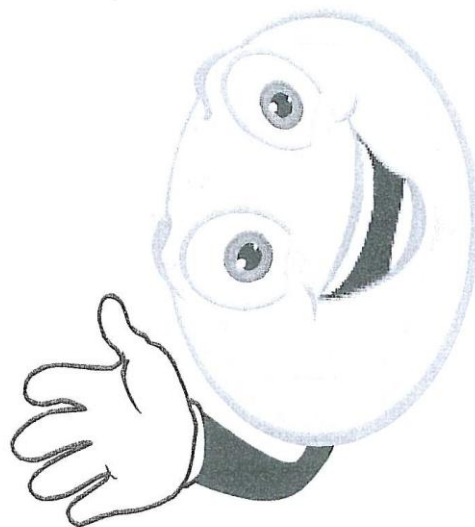


# Úspory

## Evidence provedených opatření

<b>čas naskladování a vyskladování palet</b> dříve: 1paleta = 0,15hod denně 2palety= 0,5hod 1měsíc= 10,5hod 1rok=126hod.		nyní: 1paleta= 1,5min. 2palety= 3min 1měsíc= 63min 1rok = 756min= 12,6hod.	vyčíslení nákladů	vyčíslení případných úspor
<b>Popis provedeného opatření</b> přestěhování pracoviště z 1.patra a celková úprava		9 926,21 Kč	113,4hod= 24539,76Kč. ročně	
<b>zajímavost</b> 1bedna váží 11kg = 1paleta 176kg Skladník nebo mechanik denně odnesl 2palety = 352kg, za měsíc 7392kg, za 1rok 88704kg= 88,704kg				

Nashledanou příště při dalším  
KommZirklu





## **Příloha B: Dotazník**

### **Dotazník – metoda Kaizen (podnik EMZ Hanauer s.r.o.)**

1. Setkali jste s metodou kaizen někdy předtím, než jste byli zaměstnáni v podniku EMZ Hanauer?
  - Ano
  - Ne
  
2. Jakým způsobem jste byli s Kaizen ve firmě seznámeni?
  - Školení
  - Informace od spolupracovníků
  - Informace od vedoucího pracovníka
  - Jinak (napište jak)
  
3. Podali jste někdy nějaký návrh na zlepšení v podniku?
  - Ano
  - Ne
  - Pokud ano, napište prosím, v čem zlepšení spočívalo.
  
4. Navrhli jste někdy nějaké zlepšení, které nebylo odsouhlaseno vedením?
  - Ano
  - Ne
  
5. Líbí se Vám způsob, jakým je Kaizen praktikován?
  - Ano
  - Ne
  - V obou případech odpovědí uveďte, co se Vám konkrétně ne/líbí.
  
6. Jste spokojeni se systémem odměn, který je v souvislosti s metodou praktikován?
  - Ano
  - Ne
  - V případě ne, uveďte, co Vám nevyhovuje.

7. Myslíte si, že je Kaizen pro firmu výhodou?

- Ano
- Ne

8. V případě, že jste v předchozí otázce odpověděli ano, napište tyto výhody.

9. Vyjádřete v %, kolik si myslíte, že je z celkových podaných návrhů skutečně schváleno a realizováno.

Velice Vám děkuji za čas strávený nad tímto dotazníkem. Jeho výsledky budou zpracovány a vyhodnoceny a poslouží jako materiál pro bakalářskou práci.

Zdroj: vlastní zpracování, 2013

## **Abstrakt**

Horáková, T. *Analýza přínosu (ekonomického, sociálního, inovačního) metody kaizen ve firmě*. Bakalářská práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 72 s.,2013

**Klíčová slova:** Kaizen, neustálé zlepšování, individuální zlepšování, týmové zlepšování, 5S, plýtvání, standardizace.

Bakalářská práce je zaměřena na analýzu přínosu metody kaizen v konkrétním podniku, v tomto případě v podniku emz Hanauer s.r.o. Práce vychází z teoretických poznatků o kaizen, na které následně navazuje praktická část s jejich aplikací v tomto podniku. Stěžejními body práce jsou: vysvětlení metody kaizen a její aplikace v procesech (konkrétně - 5S, plýtvání, standardizace, individuální zlepšování, týmové zlepšování).

Nezbytnou součástí práce je také dotazníkové šetření, které bylo dáno k vyplnění zaměstnancům firmy emz Hanauer s.r.o., a jehož výsledky, spolu s ostatními poznatky o firemním prostředí, posloužily k vytvoření návrhů na možné inovace v tomto podniku.

## **Abstract**

Horáková, T. *Analysis of the benefits (economic, social, inovative) resulting from kaizen method implemented in a company*. Bachelor thesis. Pilsen: Faculty of economics, University of West Bohemia in Plzeň, 72 s., 2013

**Key words:** Kaizen, constant improvement, individual improvement, team improvement, 5S, wasting, standardization

The bachelor thesis deals with the analysis of the asset of the kaizen method in a particular business – emz Hanauer s.r.o. The thesis is based on the theoretical knowledge about kaizen followed by a practical part applied in the company. The principal parts of the thesis are explaining the kaizen method and its application in processes (i.e. 5S, wasting, standardization, individual improvement, team improvement).

A vital part of the thesis is a questionnaire which was filled in by the employees of emz Hanauer s.r.o. The results and other findings were crucial to propose innovations in this company.