

Inovace systému zlepšovacích návrhů ve firmě TNS SERVIS s.r.o.

Bc. Ondřej Machů

Diplomová práce
2014



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
akademický rok: 2013/2014

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej Machů**
Osobní číslo: **M120641**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Inovace systému zlepšovacích návrhů ve firmě TNS
SERVIS s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši vztahující se k tématu diplomové práce.
- Formulujte teoretické poznatky pro zpracování analýzy a návrhu projektu.

II. Praktická část

- Provedte analýzu současného stavu systému zlepšovacích návrhů ve firmě TNS SERVIS s.r.o.
- Na základě výsledků analýzy navrhněte řešení, která by vedla ke zlepšení současného stavu.
- Vypracujte projekt inovující systém zlepšovacích návrhů.
- Zhodnoťte navržený projekt.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

IMAI, Masaaki. Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3.
IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
MANN, David. Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions. 1. vyd. New York: Productivity Press, 2005. 221 s. ISBN 978-1-56327-322-3.
MONDEN, Yasuhiro. Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time. 4. vyd. Boca Raton: CRC Press, 2012. 520 s. ISBN 978-1-4398-2097-1.
VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN. Dynamické zlepšování procesů: Programy a metody pro eliminaci plýtvání. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. 193 s. ISBN 80-902235-3-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Veronika Vavrušová
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů
Datum zadání diplomové práce: 22. února 2014
Termín odevzdání diplomové práce: 2. května 2014

Ve Zlíně dne 22. února 2014


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohou užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 2 5 2014

..... Hladký T.

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této diplomové práce je analýza současného stavu systému zlepšovacích návrhů ve firmě TNS SERVIS s.r.o. a jeho zlepšení.

První část práce je zaměřena na zpracování literární rešerše vztahující se k tématu zlepšování – zabývá se filozofií kaizen a inovacemi, procesním řízením a prvky systémů zlepšovacích návrhů. Praktická část se pak věnuje analýze stavu systému zlepšovacích návrhů daného podniku následované návrhem jeho inovaci.

Klíčová slova: kaizen, inovace, proces, procesní řízení, systém zlepšovacích návrhů, kaizen teian

ABSTRACT

The aim of this thesis is to analyze current state of employee suggestion system in company TNS SERVIS s.r.o., and to improve it.

The first part is focused on compiling literature search related to the theme of improvement – it deals with kaizen philosophy and innovations, process management and components of employee suggestion systems. The practical part is dedicated to an analysis of the current state of employee suggestion system of the given company, followed by a suggestion of its innovation.

Keywords: kaizen, innovation, process, process management, employee suggestion system, kaizen teian

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval všem, kteří mi byli poblíž, když jsem to potřeboval. Především paní Ing. Veronice Vavrušové, vedoucí této diplomové práce, za její podnětné připomínky a rady, a také za trpělivost, kterou se mnou měla. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Jiřímu Kloudovi, řediteli společnosti TNS SERVIS s.r.o., za možnost vypracování diplomové práce, a všem zaměstnancům, kteří mi při její tvorbě věnovali svůj čas.

V neposlední řadě pak děkuji své rodině za morální podporu, kterou mi poskytovala.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 KAIZEN	12
1.1 PODSTATA FILOZOFIE KAIZEN	12
1.2 KAIZEN SOUČASNOSTI	14
1.3 KAIZEN A INOVACE	14
2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	17
2.1 PROCES A PROCESNÍ ŘÍZENÍ	18
2.1.1 Definice procesu a procesního řízení	18
2.2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	20
2.2.1 Standardizace a zlepšování	20
2.2.2 Požadavky na procesní řízení	22
2.2.3 Postupné zlepšování procesu.....	23
2.2.4 Business Process Reengineering	23
2.3 PŘÍSTUPY ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	24
2.4 NÁSTROJE PRO ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ	24
2.4.1 PDCA cyklus.....	25
2.4.2 7 základních nástrojů kvality	26
2.4.3 7 nových nástrojů kvality	26
3 SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	27
3.1 ESS A KAIZEN TEIAN	27
3.1.1 Employee Suggestion System	28
3.1.2 Kaizen teian.....	28
3.2 ZAVÁDĚNÍ SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	30
3.2.1 Příprava systému	30
3.2.2 Odstartování systému	30
3.2.3 Rozšíření systému	31
3.2.4 Zlepšování systému	31
3.3 KOMPONENTY SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	31
3.3.1 Nabádání k účasti	32
3.3.2 Motivace zaměstnanců k podávání zlepšovacích návrhů.....	33
3.3.3 Přezkoumání, vyhodnocení a implementace zlepšovacích návrhů	33
3.3.4 Odměna a pochvala	34
3.3.5 Hodnotící standardy	35
3.3.6 Příručky zlepšování	36
3.3.7 Předpoklady fungování systému	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TNS SERVIS S.R.O.	40

4.1	HISTORIE SPOLEČNOSTI	40
4.2	VIZE FIRMY	41
4.3	LIDÉ A KULTURA	42
4.4	CERTIFIKACE.....	42
4.5	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	43
4.5.1	Hala 1	43
4.5.2	Hala 2	44
4.5.3	Hala 3	45
4.5.4	Hala Lípa.....	45
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ	46
5.1	VÝKONNOST SOUČASNÉHO SYSTÉMU	46
5.2	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO PRŮZKUMU	49
5.3	PROCESNÍ ANALÝZA	59
5.3.1	Proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů.....	59
5.3.2	Proces schvalování zlepšovacích návrhů	61
5.3.3	Proces realizace zlepšovacích návrhů	61
5.4	KOMPONENTY SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	62
5.4.1	Vizualizace – informační tabule.....	62
5.4.2	Směrnice systému zlepšování	63
5.4.3	Soutěže	64
5.4.4	Podávací formulář	65
5.4.5	Systém odměňování	65
5.4.6	Softwarová podpora	66
6	SHRnutí ANALYTICKÉ ČÁSTI	67
7	NÁVRH INOVACE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ.....	69
7.1	PŘEDPOKLÁDANÉ PŘÍNOSY A CÍLE INOVACE.....	69
7.2	DOPORUČENÝ PROCESNÍ REDESIGN	69
7.2.1	Redesign procesu podávání zlepšovacích návrhů	70
7.2.2	Redesign procesu schvalování zlepšovacích návrhů.....	72
7.2.3	Redesign procesu realizace zlepšovacích návrhů	75
7.3	INOVACE KOMPONENT SYSTÉMU	75
7.3.1	Nový podávací formulář	76
7.3.2	Nový systém odměňování	78
7.3.3	Nový způsob vizualizace – informační tabule	80
7.3.4	Nový způsob vizualizace – příručka zlepšování	84
7.3.5	Nová softwarová podpora	84
7.4	KALKULACE NÁKLADŮ	86
8	SHRnutí NÁVRHU INOVACE	87
	ZÁVĚR	89
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	91
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	94
	SEZNAM OBRÁZKŮ	95
	SEZNAM TABULEK.....	97
	SEZNAM PŘÍLOH.....	98

ÚVOD

Říká se, že v dnešní době jsou již téměř všechny rozdíly mezi kvalitou a cenou nabízených produktů různých výrobců setřeny a že zákazníkem preferovaným kritériem rozhodování o výběru se stává environmentální politika společností. Osobně toto tvrzení nijak zvlášť nepopírám, nicméně si myslím, že v popředí stále zůstávají nejdůležitější faktory, které se dají skrýt pod symboly QCD, tedy kvalita, cena (náklady) a dodávky správného množství ve správnou dobu. Jejich řízení a hlavně jejich zlepšování pak stojí za tím, zda je podnik na trhu úspěšný, či nikoli.

Nástrojem zlepšování se pak stává filozofie *kaizen*. Ačkoli jsou první zmínky o tomto konceptu zlepšování datovány do období 50. let 20. století, dlouhodobě představovala tato filozofie pouze japonské smýšlení o procesech uvnitř firem. Nakonec se ale dostala i k nám na západ.

Je nepopíratelné, že pohled zaměstnanců-operátorů na práci, kterou provádí každý pracovní den, je naprosto odlišný, než jak si takovou práci představují např. průmysloví inženýři. Jde především o to, že tuto práci zažívají na vlastní kůži, a mají tedy dostatečný přehled, kde co je špatně, kde se dá něco zlepšit, kde by se dalo ušetřit. Informace, kterými oplývají, jsou pro společnost velmi žádané – ročně se v plýtvání utápí statisíce i miliony korun, společnosti nestíhají plnit dohodnuté termíny, případně nezvládají dosahování požadované kvality. Na rozdíl od japonské kultury, kde mají zaměstnanci představu o nutnosti zlepšování své vlastní práce zakotvenou, na západě – u nás – je tato kultura naprosto odlišná. Funguje tu „něco za něco“.

Systém zlepšovacích návrhů je metoda, jak odbourat informační embargo mezi zaměstnanci a managementem. Je-li tento systém správně nastavený, jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní k podělení se o tyto informace a přichází „win-win“ fáze – společnost ušetří, zaměstnanec je odměněn.

Tato diplomová práce bude sestávat ze dvou oddělených částí – teoretické a praktické.

Teoretická část bude vypracována formou rešerše odborně-teoretických znalostí týkajících se zlepšování. V prvních kapitolách vysvětlí dva různé přístupy zlepšování – *kaizen* a *inovace*. Následovat bude úvod k procesům a procesnímu řízení, aby mohla práce plynule navázat zlepšováním procesů. Teoretická část bude zakončena důkladným rozбором systémů zlepšovacích návrhů. Podívá se na rozdíly mezi americkým a japonským způsobem

vnímání zlepšování a dále se zaměří jednotlivé složky (komponenty) systému zlepšovacích návrhů, jako jsou například odměny za podané návrhy.

Úvod do praktické části bude věnován popisu společnosti, pro kterou je diplomová práce zpracována. Bude představena v rámci jejího historického vývoje až po současnost, krátce bude popsána podniková kultura a firemní portfolio.

Poté se bude zaměřena již jen na systém zlepšovacích návrhů. Bude provedena co nejdůkladnější a nejpodrobnější analýza veškerých přístupných i získaných dat. Výsledkem by měly být informace o stavu procesů a jednotlivých komponent systému zlepšovacích návrhů, které budou podkladem pro zpracování následující, poslední části mé diplomové práce.

Ta bude vyhotovena v podobě vypracovaných podkladů pro inovaci systému zlepšovacích návrhů, resp. procesů a komponent, které nutně vyžadují zásah, aby byl systém udržen „naživu“.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 KAIZEN

Počátky filozofie kaizen se datují přibližně do roku 1940, kdy byla americká vláda nucena zvýšit kvalitu a kvantitu výroby vojenského materiálu. Pro management uspořádala kurzy TWI (*Training Within Industry*, vzdělávání v rámci oboru), které nabádaly k odklonění se od radikálních, inovativních změn ve prospěch malých zlepšení, s využitím současného vybavení.

Tyto kurzy byly dále rozšířeny do poválečného Japonska, kam byl vyslán tým amerických expertů s cílem oživit a přebudovat zdevastovaný průmysl. Jednou z komponent těchto kurzů byl i filmový dokument z roku 1951 s názvem *Zlepšování ve čtyřech krocích* (jap. *Kaizen eno Yon Dankai*).

Popularitu principu kaizen přinesl především Masaaki Imai ve své knize *Kaizen – Klíč k ekonomickému úspěchu* z roku 1986. (Mauer, 2005, s. 14-18)

1.1 Podstata filozofie kaizen

„Podstata pojmu kaizen je jednoduchá a jasná: kaizen znamená zlepšování a zdokonalování. Kaizen navíc znamená neustále probíhající zdokonalování týkající se všech, včetně manažerů a dělníků.“ (Imai, 2004, s. 23)

Jinými slovy, kaizen představuje kontinuální, postupné hromadění malých zlepšení procesů, lidí a jejich spolupráce ve firmě, které ústí do velkých, dramatických výsledků. Je způsobem života a životní filozofií. (Imai, 2005, s. 20; Japan Human Relations Association, 1995, s. 7; Japan Human Relations Association, 1997, s. 4)

Základem tohoto systému je kultura směřující ke zlepšování neustálým hledáním a odstraňováním plýtvání, přičemž toto zlepšování probíhá jak v pracovním, tak i v osobním a sociálním životě každého jednotlivce. (Košturiak, 2010, s. 3 a 7)

Ačkoli je založen z velké části pouze na používání zdravého rozumu a děláním logických rozhodnutí, je to i proces, který je potřeba řídit managementem, a to ve třech následujících krocích:

1. definovat současný stav;
2. definovat cílový stav;
3. provést akce pro dosažení cílového stavu. (Košturiak, 2010, s. 1; Neagoe, 2009, s. 362)

Moderní management používá vedle klasického také „zkrácený“ kaizen, nebo také *kaizen blitz*, resp. *kaizen event* (jap. *kaikaku*). Ten si zakládá na řešení konkretizovaných problémů v rámci jednoho týdne. (Alukal a Manos, 2006, s. 11)

Kaizen je pojem zastřešující většinu „typicky japonských“ manažerských praktik, jako jsou např. absolutní kontrola kvality (*Total Quality Control*, TQC), systém „právě včas“ (*Just-In-Time*, JIT), nebo nulová poruchovost (*Zero Defection*, ZD). Tyto a jiné praktiky, které se dají ukryt pod pojmem kaizen, jsou znázorněny v obrázku níže (Obr. 1). (Imai, 2005, s. 20)



Obr. 1 Kaizen deštník [vlastní zpracování]

Aby byla strategie kaizen úspěšná, musí se manažeři naučit realizovat základní koncepce a systém:

- udržování a zdokonalování procesů;
- zaměření se na proces, ne na výsledek (nedosažení plánovaných výsledků je způsobeno selháním procesu);
- realizace cyklů PDCA/SDCA;
- kvalita na prvním místě;
- zdokonalování na základě sběru, ověřování a analýzy dat;

- interní zákazník (zabránit předání vadných dílů následujícímu procesu).

(Imai, 2005, s. 20)

1.2 Kaizen současnosti

Je nezvratné, že filozofie kaizen je o neustále se rozvíjejícím myšlení, a tudíž i samotný přístup k této koncepci musí procházet nějakými změnami. Během své návštěvy Japonska v roce 2012 sepsala Eva Skaláková (2012, s. 14) tyto poznatky ohledně cílů v oblasti zlepšování. Shrnuje je do bodů:

- orientace na jednoduchost;
- snižování nákladů automatizací vlastní konstrukce (např. samočinný vozík pro přemísťování palet);
- zlepšování z dostupných materiálů bez investičních výdajů (využití odpadu z výroby, např. plexiskla a plechu pro výrobu stojanů);
- hledání plýtvání i v mimovýrobních procesech (v recepci firmy, ve stravovacích provozech);
- kladení důrazu na 5S;
- pořádání workshopů;
- cvičení jednoduchých pravidel efektivní práce v „kamenném“ tréninkovém centru, i v operativně zřízených (např. na chodbě);
- snaha o navození příjemného pocitu z práce a zlepšování;
- odměny za zlepšovací návrhy ve formě uznání – pochvaly – finanční odměny (podle pořadí preferencí);
- neustálá komunikace s dodavateli.

1.3 Kaizen a inovace

Protipólem ke kontinuálnímu, drobnému zlepšování jsou inovace, které jsou typickým znakem zlepšování západními společnostmi. Znamenají významný, revoluční pokrok ve formě technologických průlomů, nejnovějších manažerských technik či výrobních postupů, a jsou učiněny několika málo trénovanými profesionály, jako jsou inženýři a manažeři. Na rozdíl od kaizenu se jedná o krátkodobou, většinou jednorázovou záležitost. (Imai, 2005, s. 20; Japan Human Relation Association, 1992, s. 4)

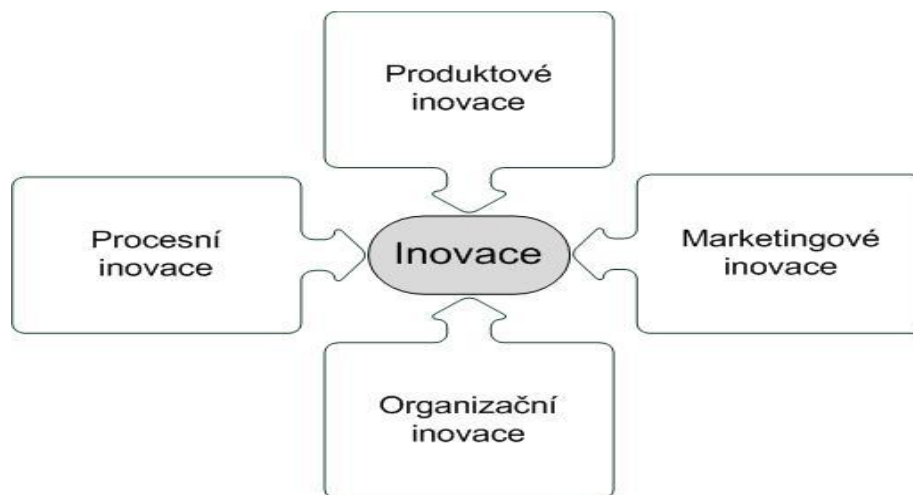
Z hlediska typologie rozlišujeme čtyři druhy inovací: produktové, procesní, marketingové a organizační.

Produktové inovace jsou inovacemi, jejichž výsledkem jsou nové, nebo výrazně zlepšené produkty (výrobek, služba).

Procesní inovace jsou zaměřeny na změny v metodách výroby nebo distribuce, tzn. inovování postupů, technologií, zařízení nebo softwaru.

Marketingová inovace značí zavedení nových marketingových metod (např. lepší design výrobku) v reakci na změny potřeb zákazníků.

A nakonec *organizační inovace*, které mají za cíl implementovat nové organizační metody do podnikových postupů, pracovních míst, organizačních a vnějších vztahů. (InnoSupport)



Obr. 2 Typy inovací [vlastní zpracování]

Tento stav skokového zlepšení ovšem není bez nevýhody, protože „(...) musí existovat neustálé úsilí o zlepšení, aby byl udržen i pouhý status quo. Jestliže toto úsilí chybí, úpadek je nevyhnutelný. Proto i když inovace dosáhne toho, že revolučně nový výkonnostní standard je dosažitelný, nově dosažená úroveň výkonnosti bude upadat, jestliže tento standard nebude neustále udržován a zvyšován.“ Jinými slovy, každou inovaci by mělo doprovázet drobné zlepšování, které zabrání klesání v nastolené výkonnosti inovace. (Imai, 2004, s. 43-44)

Významnější inovace přinášejí pozoruhodné výsledky, ale vyžadují útratu velké sumy peněz. Mohou obsahovat vývoj nových produktů, velké investice do vybavení; zaberou také hodně materiálu a času. (Neagoe, 2009, s. 361)

Je zde tedy citelně znát rozdíl mezi inovací a filozofií kaizen – ta sice nepotřebuje velké investice, ale naopak vyžaduje neustálé úsilí a angažovanost ve všech vrstvách organizační struktury.

Z hlediska uplatnitelnosti se kaizen hodí pomalu rostoucí ekonomiky, inovace pak do rychle rostoucích. (Imai, 2004, s. 43-45)

2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ

Předchozí kapitola se věnovala tématu obecného zlepšování, ale neformulovala odpověď na nevyřčenou otázku – proč (se) vůbec zlepšovat?

Pokud se podíváme na nějaký firemní proces blíže, od vstupu po výstup, a podrobně zanalyzujeme časy přidávající a nepřidávající hodnotu konečnému výsledku, dojdeme k závěru, že je tento proces vysoce neproduktivní. Všechny činnosti, které takto nepřidávají hodnotu, označujeme jako plýtvání (jap. *muda*).

Společně s *mura* (nepravidelnost, kolísání v práci) a *muri* (namáhavá práce jako důsledek např. špatného uspořádání pracoviště) tvoří *muda* skupinu označovanou jako *3MU*, tedy negativní jevy, které se odehrávají v procesech. (Dennis, 2007, s. 25)

Muda nabízí praktický kontrolní seznam, který umožňuje zahájit aktivity kaizen. Mura a muri pak signalizují potřebu uplatnění kaizen na pracovišti (jap. *gemba*). Ze všech aktivit je nejsnadnější začít právě s odstraňováním muda, jelikož není těžké ji odhalit. (Imai, 2005, s. 86-87)

Užitečný způsob, jak se dívat na muda, popsal Taichii Ohno. Přišel s myšlenkou 7 druhů plýtvání, která nám ve výsledku umožňuje zaměřit pozornost přímo na ty procesní oblasti, které vyžadují zlepšení. Definoval plýtvání z:

- nadprodukce;
- dopravy;
- nadbytečných zásob;
- čekání (prostoje);
- oprav a zmetků;
- špatného zpracování;
- zbytečných pohybů.

Tento seznam 7 druhů plýtvání ale není nástrojem na jejich opravu – tím může být až např. metoda 5S (Moulding, 2010, s. 9)

„Odstraňování plýtvání z podnikových procesů znamená zároveň zkracování jejich doby trvání, kratší průběžnou dobu, rychlejší obsluhu zákazníka, rychlejší vyinkasování peněz, lepší cash flow.“ (Košturiak, 2010, s. 11)

2.1 Proces a procesní řízení

Až do dnešní doby, již téměř 200 let, byl nejpoužívanějším manažerským způsobem řízení společnosti tzv. funkční přístup. Ten má své kořeny v knize Adama Smithe, Pojednání o podstatě a původu bohatství národů, z roku 1776, kde je mimo jiné formulována myšlenka, že složitější a sofistikovanější výrobní činnosti (procesy) mají být rozloženy na nejjednodušší úkony, které může vykonávat i nekvalifikovaný dělník. (Procházka, 2006, s. 14)

Tento přístup však znamenal izolaci procesů na jednotlivých funkčních místech a jejich vzájemné vztahy byly pevně dány hierarchií organizační struktury, ve které se tak ale ztrácel jejich celkový kontext. (Řepa, 2012, s. 17)

Mezi nejvýznamnější nevýhody toho přístupu patřily např. tyto skutečnosti:

- *orientace na zlepšování jednotlivých kroků*, nikoli celého postupu – to sice může tuto část procesu efektivně zlepšit, ale část, nebo celý systém nemusí na tuto změnu včas zareagovat a celkově tak proces ztratí;
- *komunikační bariéry* – tok informací začíná a končí u vedoucích pracovního týmu jednoho kroku;
- *zbytečné, neproduktivní procesy* – takové, které pouze uspokojují vnitřní požadavky organizační struktury;
- *nedefinovaná či nejasná zodpovědnost* za daný proces. (Procházka, 2006, s. 15)

Ve 20. století došlo k podstatným inovacím manažerského myšlení, mezi něž patřila např. statistická *kontrola kvality* (E. Deming, J. Juran), *štíhlá výroba* (S. Toyoda), *teorie omezení* (E. Goldratt). Pro eliminaci výše zmíněných nevýhod funkčního řízení byla definována zásadní myšlenka *orientace na proces* (M. Hammer, J. Champy, R. Burlton, P. Fingar, H. Smith, A. W. Scheer) a předznamenala vznik procesního stylu řízení. (Šmída, 2007, s. 31)

2.1.1 Definice procesu a procesního řízení

Norma ISO 9001 definuje proces jako soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Podle doktora Filipa Šmídy (2007, s. 29) je tato definice, vedle mnohých ostatních, neúplná, a proto nabízí svou „(...) vlastní definici, jejímž cílem je pojem proces co nejpřesněji vymezit. *Proces je organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností a/nebo subprocesů, které procházejí jedním nebo více organizačními útvary či jednou (podnikový proces)*

nebo více spolupracujícími organizacemi (mezipodnikový proces), které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo interního zákazníka.“

Z hlediska kategorizace rozlišuje 3 základní skupiny procesů:

- *průmyslové procesy*, do nichž vstupují suroviny a materiál ve formě základní materiálů (ruda, ocel) nebo ve formě komponentů (deska pro počítač), a jejichž výstupem jsou suroviny nebo polotovary pro další průmyslový proces;
- *administrativní procesy*, nejkompexnější a nejbyrokratičtější z procesů, zpracovávají sestavy, data a informace zpracovávané v dalších procesech nebo dodávané přímo zákazníkovi;
- *řídící procesy* používají získaná data pro realizaci rozhodnutí managementem.

(Mašín, 1996, s. 23-24)

Pod pojmem *procesní řízení* pak nesmíme vidět pouhé řízení procesů, protože procesy existovaly a svým způsobem byly řízeny i ve funkčním řízení. Nicméně, přelomovou myšlenkou je řízení společnosti takovým způsobem, v němž hrají procesy klíčovou roli. Jde tedy především o pochopení základních řetězců činností, jejich vzájemných souvislostí a vazeb na strategické hodnoty ve společnosti. Organizační struktura a informační systém jsou v tomto směru řízení pouze v roli infrastruktury těchto procesů, to znamená, že existují pouze jako podporující článek procesů. (Řepa, 2012, s. 17)

Procesní řízení znamená neustálé vnímání, řízení a zlepšování procesů. (Wolf, 2006, s. 124)

Základními komponenty procesního řízení jsou:

- *řídící procesy* – tyto procesy nepřidávají hodnotu, ani nepřinášejí zisk, nicméně představují aktivity nutné pro chod společnosti (např. řízení společnosti, řízení kvality);
- *hlavní (klíčové) procesy* – přidávají hodnotu, produkují zisk a mají přímý výstup na zákazníka (např. vývoj produktů, výroba, distribuce);
- *podpůrné procesy* – takové, které neprodukují přímý zisk, ale přidávají hodnotu ve formě doplňování klíčových procesů, které by bez nich nemohly fungovat (např. nákup materiálu, řízení lidských zdrojů, IT podpora).

2.2 Zlepšování procesů

„V Toyotě věříme, že klíčem k děláni kvalitních produktů je rozvoj kvalitních lidí. Každý zaměstnanec přemýšlí o tom, co by měl, nebo měla dělat, neustále provádí zlepšování, a tím také vyrábí lepší auta.“ (Monden, 2012, s. xxv)

Aplikace metody kaizen na procesy pracoviště (tedy v místech, kde vzniká přidaná hodnota) se nazývá *gemba kaizen*. Cílem tohoto zlepšování je dosažení správného hospodaření (např. s materiálem nebo lidmi), odstranění muda a standardizace. (Imai, 2005, s. 3-4)

2.2.1 Standardizace a zlepšování

Každou práci a každý proces provází dvě hlavní činnosti – standardizace a zlepšování.

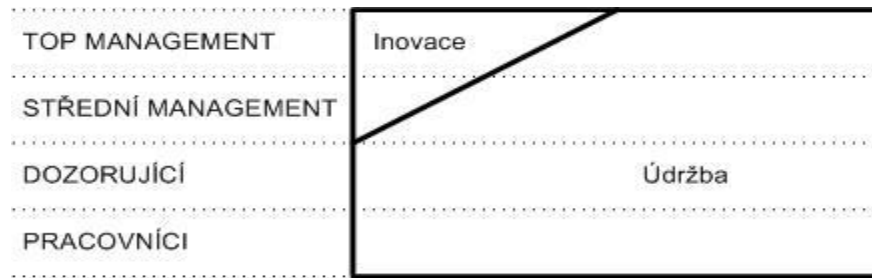
Standardizace (podpora statutu quo) znamená udržování současné úrovně a současného charakteru práce. Je tvořena zcela jasně definovanými standardy provozního postupu, tzn. souborem cílů a metod, které by měly být použity pro dosažení vytyčených cílů. Pokud bychom se na to podívali z pohledu zákazníka, tak je to právě standardizace, které určuje míru jeho důvěry ve společnost. Při dodržování standardů totiž dostává vysoce kvalitní produkt, za přijatelnou cenu, v požadované dodací lhůtě, včetně dodatečných služeb.

(Japan Human Relations Association, 1992, s. 5-6)

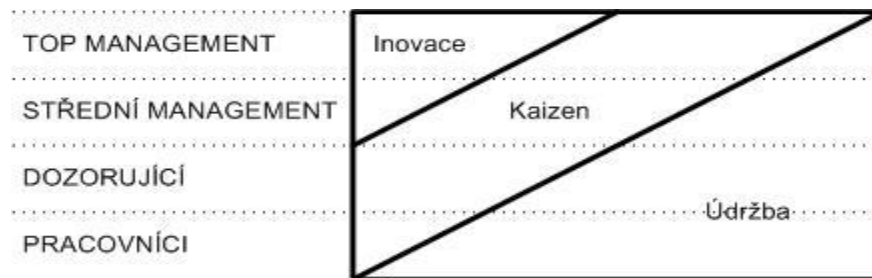
Na druhou stranu, je velmi důležité zahrnout do podnikové struktury také jistou dávku destruktivního elementu pro odpoutání se od existujících pravidel a překonání výkonnostní úrovně. (Japan Human Relations Association, 1992, s. 6)

Úspěšné společnosti jsou takové, které dokáží nalézt efektivní rovnováhu mezi standardizací a zlepšováním (ať už se jedná o inovace, nebo neustálé zlepšování – kaizen). (Neagoe, 2009, s. 361)

Samotný proces zlepšování procesů je pak kombinací inovací a kaizenu. Obrázky níže (Obr. 3, Obr. 4) znázorňují rozdíl mezi japonským a americkým (západním) vnímáním pracovních pozic ve vztahu ke zlepšování a údržbě.



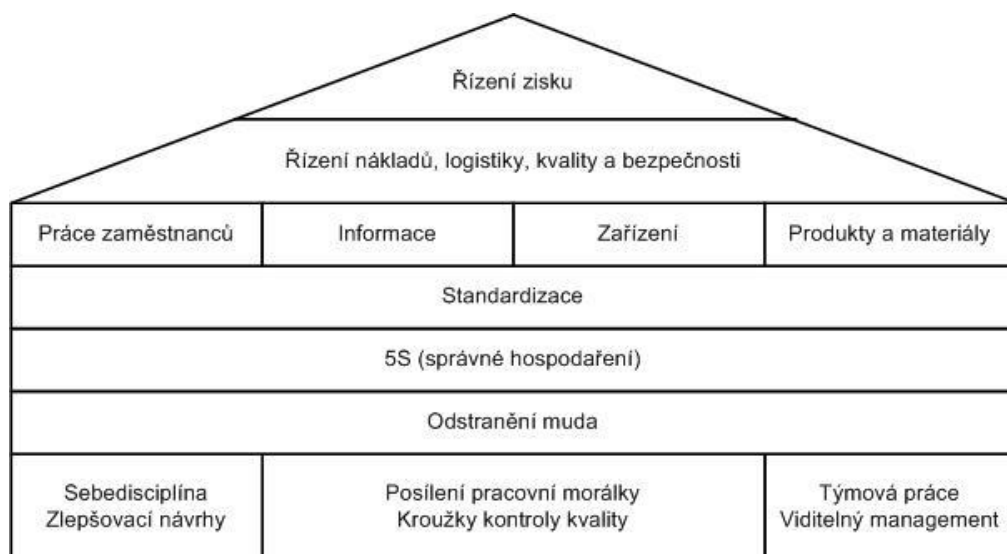
Obr. 3 Západní vnímání pracovních pozic [vlastní zpracování]



Obr. 4 Japonské vnímání pracovních pozic [vlastní zpracování]

Je patrné, že zatímco západní společnosti inklinují pouze k inovativnímu způsobu zlepšování na úrovni středního a vyššího managementu, japonské společnosti přidávají jednu složku navíc – kaizen, tedy neustálé zlepšování. To zasahuje i řadové pracovníky. Důležité je také zmínit, že zavedením neustálého zlepšování nejvýše postaveným manažerům téměř odpadá „starost“ o udržování procesů, a jsou výhradně zainteresováni do zlepšování.

Manažeři se v jednom okamžiku zabývají pouze udržováním, nebo zlepšováním (nikdy oběma najednou), přičemž výsledkem je dosahování požadované kvality, snižování nákladů a plnění dodávek (QCD). (Imai, 2005, s. 34)



Obr. 5 Dům gemba – QCD House [vlastní zpracování]

Dům gemba (Obr. 5) shrnuje veškeré činnosti, které probíhají na pracovišti a vedou ke QCD (*Quality-Cost-Delivery*, nebo také měřítko úspěšnosti v oblastech kvality, nákladů a lhůty dodání).

Při zlepšování procesů je doporučované postupovat podle následující sekvence 6 kroků:

1. *výzva ke zlepšování* – pokládání otázek ke zjištění, zda je proces možné zlepšit, nebo úplně vynechat;
2. *analýza současného stavu* – rozložení procesu na jednotlivé elementy, analýza posloupností;
3. *otázky na možné zlepšení a identifikace problémů* – nalezení současných problémů a možností zlepšení položením otázek Co? Proč? Kde? Kde? Kdo? Jak? Za kolik? (jinak známé jako metoda *5W2H*);
4. *specifikace nového postupu nebo metody* – definování např. za pomoci základního principu zlepšování procesů (eliminovat, zjednodušit, zkombinovat eliminaci a zjednodušení, změny pořadí prvků procesu);
5. *zavedení nového postupu nebo metody* – uvedení do praxe;
6. *měření a hodnocení dosažených přínosů*. (Mašín, 1996, s. 139-142)

2.2.2 Požadavky na procesní řízení

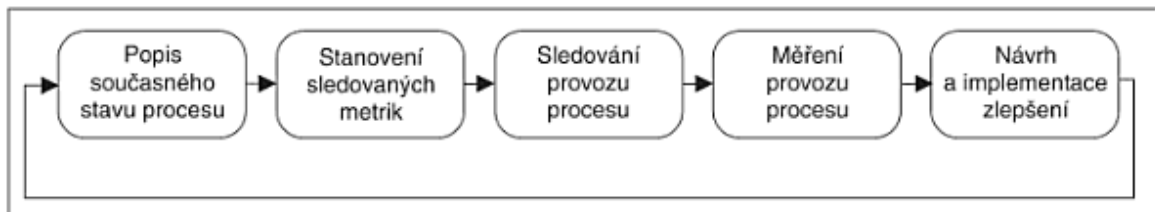
Norma ISO 9001 definuje takové požadavky na procesní řízení organizace, které mají zajistit, že organizace se stará o požadavky zákazníků, dokáže je naplňovat a zná skutečnou kvalitu svých služeb. Jako taková ovšem nepopisuje konkrétní procesy, ale definuje cíle, které musí procesy společnosti splnit. (PDQM)

Mezi požadavky ISO 9001 patří:

- existence procesního přístupu řízení a QMS (systému managementu kvality);
- aktivní účast vedení při organizaci kvality, procesů a plnění norem;
- fungující management zdrojů;
- popsání všech procesů a aktivit souvisejících s přípravou, realizací a dodání služby či produktu zákazníkovi, určení jejich vzájemného působení, kritérií a metod pro zajištění efektivního fungování a řízení procesů;
- měření, analýza a zlepšování. (PDQM)

2.2.3 Postupné zlepšování procesu

Právě zlepšování, sledování nedostatků, jejich aktivní odstraňování a zavádění preventivních opatření je důležitou součástí procesního přístupu řízení společnosti. Zlepšování procesu je popsáno níže v obrázku (Obr. 6).



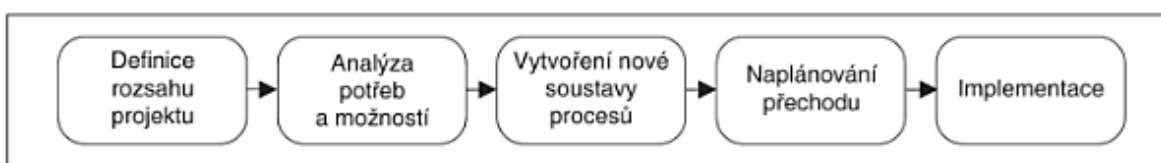
Obr. 6 Průběžné zlepšování procesů [Řepa, 2007, s. 16]

Tento způsob zlepšování podnikových procesů byl dostatečný přibližně do 90. let 20. století. V té době ovšem začaly přicházet do popředí nové technologie, které změny v procesech výrazně urychlovaly, a bylo potřeba dosahovat vyššího než jen přírůstkového zlepšení, především s ohledem na konkurenční prostředí. Jedním z přístupů, jak docílit dramatických změn, se stal *Business Process Reengineering*, neboli Reengineering podnikových procesů (dále jen BPR). (Řepa, 2007, s. 16)

2.2.4 Business Process Reengineering

BPR představuje – ve své extrémní podobě – pohled na procesy jako zcela nevyhovující. Je to metoda, která usiluje o dosažení maximální konkurenceschopnosti. Principem BPR je vytvoření zcela nových, efektivnějších procesů, a to bez ohledu na to, v jaké podobě byly dříve, za pomoci narovnání procesů, eliminace neefektivního času a zbytečné administrativy a předělení zodpovědnosti za výsledek procesu. Důraz je kladen na naprosté odpoutání od zaběhlé podoby procesu s cílem dosáhnout dramatických změn v měřítcích výkonu, např. nákladů, kvality, servisu a rychlosti. (Wolf, 2006, s. 130-131)

„Reengineering je vhodný zejména pro organizace, které zůstávají pozadu (pokud to jsou schopny zvládnout finančně), zatímco kaizen je vhodný pro organizace, které jsou již na vyšší úrovni.“ (Plura, 2001, s. 37)



Obr. 7 Model zásadního reengineeringu [Řepa, 2007, s. 17]

Jeho průběh je nejlépe vystihnout v obrázku výše (Obr. 7). Prvotním krokem je definice rozsahu projektu reengineeringu, tedy vytyčení oblasti aplikace a stanovení hlavních cílů, jichž má být dosaženo. Následuje analýza potřeb a možností, která soustřeďuje veškeré poznatky k vybranému procesu, a to jak ze strany zákazníků a zaměstnanců, tak i konkurentů. Tento krok by měl vyústit v představu o budoucí podobě procesu, včetně veškerých souvislostí a vztahů s již existujícími procesy. Poslední dva body se týkají implementace procesu do systému – počínaje fází plánování jednotlivých kroků přechodu, až po konečnou aplikaci z praktického pohledu.

2.3 Přístupy zlepšování procesů

Jako reakce na potřebu odstraňovat plýtvání formou zlepšování procesů se ve firmách postupem času vyvíjelo několik fází přístupů, jak k takovému činění přistupovat. Jejich rozvojem a prolínáním postupně vykrytalizovaly ve 3 základní oblasti:

- *individuální zlepšování* – zlepšování pomocí návrhů jednotlivců nebo, které se přímo účastní procesu, ve kterém vzniká plýtvání; výstupem je navrnutí řešení a jeho případná realizace; jinak též systém zlepšovacích návrhů (viz kap. 3);
- *týmové zlepšování* – probíhá na základě předem známého problému formou pořádání workshopů, při kterých je sestaven tým, který má za úkol najít řešení, implementovat ho a zajistit jeho funkčnost v provozu;
- *projektové zlepšování* – na začátku je definován projekt, tedy i cíle zlepšování, kterých se má dosáhnout, je sestaven tým a ten hledá řešení, které následně implementuje. (Košturiak, 2010, s. 45)

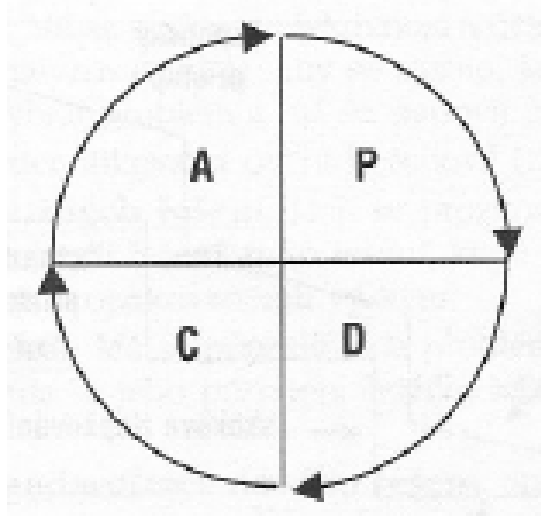
2.4 Nástroje pro zlepšování procesů

V rámci řízení zlepšování procesů se za účelem zvyšování kvality využívá v provozech celé řady nástrojů. Mezi absolutně základní zlepšovací nástroje patří:

- PDCA cyklus;
- 7 základních nástrojů řízení kvality;
- 7 nových nástrojů řízení kvality.

2.4.1 PDCA cyklus

PDCA cyklus (*Plan-Do-Check-Act*) tvoří spolu s cyklem SDCA (*Standardize-Do-Check-Act*) základní pilíře zlepšování procesů. Při takovéto činnosti totiž není klíčovým faktorem pouze nalezení řešení k identifikovanému problému (i když hraje velkou roli), ale právě schopnost toto řešení realizovat a hlavně udržet. Jedná se o cyklus, který by se měl pro zajištění udržování a zlepšování neustále opakovat. (Plura, 2001, s. 38; Košturiak, 2010, s. 47)



Obr. 8 Cyklus PDCA [Plura, 2001, s. 38]

Celý cyklus dělíme do 4 fází:

1. *Plánuj (Plan)*. Za začátku této fáze je potřeba posbírat fakta a vytřídit z nich hlavní problémy, které je potřeba dále řešit (např. pomocí Paretovy analýzy). Jakmile je znám problém, musíme nalézt příčiny jeho vzniku (např. použitím Ishikawova diagramu, nebo metodou pokládání otázek 5x proč). Dalším krokem je kolektivní myšlení (brainstorming), které musí vést k produkci řešení. Výstupem je pak výběr řešení a příprava akčního plánu (matice priorit, akční plán);
2. *Udělej (Do)*. Vybrané řešení je realizováno.
3. *Zkontroluj (Check)*. Realizaci však proces zlepšování nekončí, je potřeba dále monitorovat proces implementace a hlavně kontrolovat dosahované výsledky a srovnávat je s plánem.
4. *Reaguj (Act)*. Poslední fáze je o dohlížení nad trvalostí zlepšení, sledování odchylek a o dalším zlepšování na základě zjištěných skutečností. (Košturiak, 2010, s. 48)

2.4.2 7 základních nástrojů kvality

Sedm základních (starých) nástrojů kvality se používá v situacích, kdy je potřeba dosáhnout řešení problému operativního řízení kvality a při zlepšování kvality. Jsou jimi:

- stratifikace;
- datová (frekvenční) tabulka;
- histogram;
- Paretova analýza;
- diagram příčin a následků;
- analýza rozptylu a trendu;
- regulační diagram.

2.4.3 7 nových nástrojů kvality

Nové nástroje pak rozšiřují možnosti efektivního plánování a zlepšování kvality produktů a procesů. Jsou to:

- afinní diagram;
- relační diagram;
- maticový diagram;
- diagram maticové analýzy dat;
- stromový diagram;
- šipkový diagram;
- PDPC diagram.

3 SYSTÉM ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

Pojem „systém“ se dá vymezit jako účelově definovaná množina prvků a vazeb mezi nimi. Ve firemním kontextu to znamená množinu lidí, procesů, technologií a materiálu, přičemž každá z těchto komponent má významnou roli na podílení se na plnění určitého cíle – vývoji služby nebo produktu. (Potocki, 1995, s. 403)

Systém zlepšovacích návrhů je soubor procesů, jejichž cílem je sběr, analýza, vyhodnocení a realizace informací o možnosti zlepšení, poskytnutých samotnými zaměstnanci společnosti.

Především v západním světě se dá tento systém přirovnat k trhu s myšlenkami, jelikož se předpokládá, že téměř každý zaměstnanec disponuje skrytými informacemi (nepřístupnými manažerům) k práci, kterou vykonává. Jeho ochota podělit se o tyto informace pak závisí na kultuře společnosti a nastavení systému pro podávání zlepšovacích návrhů. (Adair, 2004, s. 209)

Systém zlepšovacích návrhů může být složen z klasického programu s důrazem na finanční odměnu jednotlivců nebo na *Total Quality Management* (TQM) přístupu, který cílí na týmovou práci a zaměření se na zákazníka. Oba tyto přístupy mohou být zkombinovány do jednoho fungujícího systému, nebo mohou existovat zároveň jako samostatné složky. Při sestrojování systému zlepšovacích návrhů je však nutné brát v potaz firemní kulturu, a podle ní rozhodnout o jeho charakteru – zda bude zaměřen na týmovou práci, nebo individuální zlepšování. (IAG, 1995, s. 4)

3.1 ESS a Kaizen teian

Americká a japonská kultura a myšlení se od sebe odlišují v mnoha směrech. Její působení se promítá na koncepci systému zlepšovacích návrhů v obou zemích, i v zemích, které jsou těmito ovlivněny. Zásadní rozdíly tvoří:

- druh podávaných zlepšovacích návrhů – inovace / kaizen;
- odměňování zlepšovacích návrhů;
- motivace a účast zaměstnanců.

Tab. 1 Americké a japonské systémy v roce 1992 [vlastní zpracování]

	USA	Japonsko
Počet zkoumaných organizací	282	666
Počet obdržených návrhů	996 694	60 343 937
Míra zúčastněnosti zaměstnanců	9%	75%
Míra přijetí návrhů	32%	87%
Průměrná odměna za návrh	602,15 \$	2,20 \$
Průměrné čisté úspory	6 114 \$	110 \$

3.1.1 Employee Suggestion System

ESS, neboli *Employee Suggestion System* (volně přeloženo jako „systém zaměstnaneckých návrhů“) je typickým systémem prosazovaným v amerických společnostech. Navrhování zlepšení zde probíhá formou participace zaměstnanců za účelem získání finanční odměny. Tyto systémy se dají skrýt pod sloganem „Peníze za vaše návrhy“, návrhy na zlepšení jsou formou participace zaměstnanců převážně za účelem získání finanční odměny, která bývá obvykle ve výši 10 – 20% čistých úspor ze zlepšení.

Důležitým znakem těchto systémů je i fakt, že přijímány jsou pouze návrhy, které slibují vyšší úspory. Z tabulky výše (Tab. 1) je znát, že je tato skutečnost silně promítána do míry participace zaměstnanců i míry přijetí návrhů – ty oproti japonskému kaizen teian systému dosahují velmi nízkých hodnot.

3.1.2 Kaizen teian

Kaizen teian systém se dá naopak skrýt pod sloganem „Zlepšeme způsob naší práce“ nebo „Udělejme naši společnost silnější“. Finanční odměny zde hrají až podružnou roli, hybnou silou je totiž přirozená angažovanost japonských zaměstnanců. Říká se, že zlepšování (kaizen) je pro Japonce tak přirozené, jako pro člověka dýchání.

Na rozdíl od amerických systémů zlepšování jsou u japonských přijímány, ba dokonce preferovány menší zlepšovací návrhy. V Toyotě se např. každý rok přibližně 67 000 zaměstnancům podaří odevzdat přes 700 000 návrhů na zlepšení, z nichž 99% je realizováno!

Jak je tedy možné, že tak málo amerických a evropských společností dokázalo systém zlepšování úspěšně adaptovat na vlastní kulturu?

Jon Miller z Kaizenu Institutu v USA tvrdí, že důležitou roli hraje slovo „návrh“ v názvu systému zlepšovacích návrhů – podle něj se jedná o zastaralý a nedostatečně popisný termín. Návrh je totiž nápad, který může být přijat, nebo odmítnut. Zaměstnanci sepíší návrh a vloží ho do schránky, nebo předají vedoucímu. Následuje proces rozhodování o návrhu – to probíhá v rámci komisního posouzení. Teprve potom může být návrh realizován.

Kaizen teian návrhy jsou ovšem jiného ražení. Toyota svůj systém zlepšování nazývá „soui kufuu seido“, což se dá volně přeložit jako „systém kreativních nápadů“. Ty jsou charakteristické 4 vlastnostmi:

- návrh každého zaměstnance je přijat;
- odměna je poskytnuta za jakýkoli nápad;
- před podáním / zrealizováním jsou nápady koučovány;
- zaměstnanec realizuje svůj nápad. (Miller, 2003, s. 2-3)

Návrh každého zaměstnance je přijat. Téměř každý návrh v Toyotě ušetří peníze (viz 99% míra realizace). Návrh je v případě Toyoty pouze výstupem již zrealizovaného opatření – není zde žádné rozhodování, zda nápad přijmout, či odmítnout. Přezkoumání nápadů existuje pouze na nejnižší úrovni, a to tak rychle, jak je jen možné – ideálně provádí přímý nadřízený zaměstnanec.

Odměna je poskytnuta za jakýkoli nápad. Podle jednoho z japonských kaizen senseiů by měla být odměna symbolická, a co nejpodobnější penězům. Důvod, proč Toyota odměňuje i zamítnuté nápady, je prostý – Toyota chce tímto kompenzovat čas, který zaměstnanec strávil vytvářením a dokumentací svého nápadu, a to nikoli během pracovní doby, ale v době přestávky.

Před podáním / zrealizováním jsou nápady koučovány. Americký systém zlepšování stojí na podávání zlepšovacích návrhů do schránek. Stinnou stránkou tohoto řešení je skutečnost, že velké množství podávaných návrhů jsou pouze stížnosti a nekonstruktivní kritiky. Dobré, ale nedotažené nápady jsou zamítnuty.

Neuvědomují si, že pouze pasivní schránky nestačí. Je potřeba zavést tzv. „chodící schránky“ – manažeři by měli jít svým zaměstnancům příkladem, měli by aktivně přinášet náměty ke zlepšení, povzbuzovat lidi a pomáhat jim v rozvoji jejich nápadů. Výsledky zlepšování jsou totiž vizitkou manažera. (Košturiak, 2010, s. 6)

Tak to totiž funguje v japonských systémech, kdy je zvyklostí koučovat nápady před jejich podáním. Zaměstnanci spolupracují s přímými nadřízenými, nebo se specialisty, a ti jim pomáhají v „klíčení“ nápadů do podoby velmi dobrých nápadů.

Zaměstnanec realizuje svůj nápad. Jak již bylo řečeno, podání teian návrhu je vlastně již jen dokumentace zrealizovaného řešení. Není to tedy návrh, ale shrnutí zlepšení. Pro japonské firmy jsou velmi malé a snadno implementovatelné nápady běžné, proto sám zaměstnanec svůj nápad realizuje. V případě potřeby externích zdrojů spolupracuje s přímým nadřízeným. (Miller, 2003)

3.2 Zavádění systému zlepšovacích návrhů

Při zavádění systému zlepšovacích návrhů je podle Institutu průmyslového inženýrství klíčem k úspěchu precizní zvládnutí 4 fází:

1. příprava systému;
2. odstartování systému;
3. rozšíření systému;
4. zlepšování systému.

3.2.1 Příprava systému

- manažeři musí zvážit možnost startu nového systému nebo obnovení již zavedeného, ale „spícího“ systému;
- důležitá je podpora managementu, protože bez ní není možné systém zavést, ale hlavně ho potom udržet;
- nutností je velká a důkladná příprava – výsledkem musí být dlouhodobě fungující a úspěšný systém;
- je doporučované vypracovat učební pomůcku z námětů, které již byly zavedeny;
- iniciativa pracovníků se dá nejlépe podpořit ukázkou úspěšných aplikací a tréninkem.

3.2.2 Odstartování systému

- lidé potřebují mít pocit úspěchu;
- při nízkém počtu podaných námětů, byť jen při startování systému, musí manažeři ihned zareagovat a systém aktivně podpořit;
- je nutné podporovat zájem zaměstnanců;

- velký problém nastává v situaci, kdy ze strany manažerů proudí nedostatek porozumění a nepochopení;
- bez aktivní kontroly startu systému a bez aktivního řešení počátečních vad programu může být problematické snažit se tyto nemoci odstranit v pokročilé fázi.

3.2.3 Rozšíření systému

- růst počtu podaných návrhů, případně jeho stabilizace značí větší zkušenosti zaměstnanců s podáváním zlepšovacích návrhů;
- i v této fázi je důležitější vysoká participace lidí nad vysokou kvalitou podaných návrhů, proto může být realizovatelnost návrhů docela malá;
- manažeři se musí naučit sdílet náměty k řešení, směřovat je k dalším zlepšením, odměňovat je a hlavně vést (koučovat);
- všechny výše zmíněné problémy musí být odstraněny, jinak se nedá program nazvat úspěšným.

3.2.4 Zlepšování systému

- o systému se dá prohlásit, že se zlepšuje v situaci, kdy jsou podávány čím dál kvalitnější návrhy;
- počet podaných návrhů roste;
- lidé jsou ztotožněni se systémem zlepšování, berou jej jako „čest“;
- pracovníci se začínají zajímat o vzdělávání a tréninky v oblastech zlepšování;

(Vytlačil, 1999, s. 36-37)

3.3 Komponenty systému zlepšovacích návrhů

Každý systém zlepšovacích návrhů by měl v podstatě reprezentovat cyklus 4 hlavních komponent:

1. nabádání k účasti;
2. motivace zaměstnanců k podávání zlepšovacích návrhů;
3. přezkoumání, vyhodnocení a implementace zlepšovacích návrhů;
4. finanční odměna a pochvala. (Neagoe, 2009, s. 362)

3.3.1 Nabádání k účasti

Každý systém zlepšovacích návrhů potřebuje účast zaměstnanců – bez ní totiž nemá smysl takové systémy provozovat. Pro účast musí být lidé ovlivněny „zvenčí“ metodami, které je popostrčí v požadovaném směru zlepšovacích aktivit. Pokud tento cyklus probíhá hladce, jeden návrh povede k dalšímu, a neustálé zlepšování se promítne ve zvýšené produktivitě. Podávání zlepšovacích návrhů je aktivita, která by měla mít místo na denním pořádku naší práce. Proto musí být systém (a jeho pravidla) jednoduchý a jednoduše aplikovatelný. Čím jednodušší jsou nástroje, tím jednodušeji se dají použít a tím méně problémů vznikne.

Takovými nástroji mohou být např. kampaně, nebo soutěže. Lidé musí vidět příklad zlepšování s pozitivními výsledky, a na vlastní kůži si zkusit, co znamená neustálé zlepšování. Ačkoli se jedná o systém podávání individuálních nápadů, je důležité tvarovat veřejný názor na zlepšování.

Mezi doplňující nástroje této komponenty řadíme přednášky, workshopy, články ve firemním časopise, nebo referenční příručky. (Neagoe, 2009, s. 362)

V roce 2013 byla provedena studie, která měla za cíle:

- identifikovat faktory, které podporují zaměstnaneckou kreativitu,
- prostudovat rozdílné motivační techniky systémů zlepšování,
- analýzu efektu zaměstnanecké kreativity na schéma zlepšování.

Tab. 2 Vliv systému zlepšování na tvůrčí schopnosti [vlastní zpracování]

Názor zaměstnance	Silně souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	Silně nesouhlasí
Podpora organizační kulturou	49%	33%	7%	5%	6%
Tréninky tvůrčích dovedností	46%	39%	6%	5%	5%
„Brainstormingová“ sezení	39%	28%	12%	11%	10%
Individuální kreativní schopnosti	44%	40%	4%	6%	6%

Z výsledků vyplývá, že přes 80% lidí souhlasí s názorem, že organizační kultura a tréninky tvůrčích dovedností jim pomáhají / by jim pomohly v rozvoji jejich kreativního myšlení, a tím i k podávání většího množství zlepšovacích návrhů. Naopak neutrální, až negativní stanovisko zastávají při posuzování efektu „brainstormingových“ sezení (33%).

(Vijayarani, 2013, s. 25)

3.3.2 Motivace zaměstnanců k podávání zlepšovacích návrhů

Mnozí jistě znají známé Paretovo pravidlo „80 – 20“, které říká, že 80% důsledků pramení z 20% příčin. Jednou z variací tohoto principu je pravidlo „20 – 60 – 20“, které se používá v souvislosti s managementem a změnami v managementu.

S ohledem na téma zlepšovacích návrhů se dá vysvětlit tak, že 20% zaměstnanců bude přemýšlet nad svou prací a bude aktivně podávat návrhy na zlepšení, a to i za předpokladu, že ve firmě nebude přítomný systém zlepšovacích návrhů. Dalších 20% bude přesným opakem, tzn., že nebudou podávat návrhy na zlepšení ani v situaci, kdy bude vytvořen sebelepší systém. Zbýlých 60% se pak přiklání k jedné, nebo druhé straně. Aby se daly věci do pohybu, musí se právě kvůli těmto 60% vytvořit systém, který každého z nich motivuje a který vpraví zlepšovací aktivity do podnikového klimatu. Teoreticky je tedy možné motivovat 80% všech zaměstnanců ve firmě.

To je i důvod, proč by se měly zlepšovací nápady podávat v psané formě – jenom ve chvíli, kdy je něco napsané jako návrh, může někdo jiný pochopit skutečné podmínky na pracovišti a realizovat zlepšení. (Neagoe, 2009, s. 362)

3.3.3 Přezkoumání, vyhodnocení a implementace zlepšovacích návrhů

Přezkoumání, vyhodnocení a implementace návrhů může být největší překážkou celého cyklu systému zlepšovacích návrhů. Pozdní, nebo žádná zpětná vazba působí na zaměstnance frustrujícím dojmem, cítí se být odmítnuti. Manažeři by se měli také vyvarovat necitlivých komentářů, jelikož ty zabíjejí zlepšovací iniciativu pracovníka. Pokud systém přezkoumání a vedení funguje správně, může přitáhnout spoustu skvělých nápadů.

Posudky provádí:

- schvalovací komise;
- vedoucí linky;
- vedoucí úseku / směny;
- specialisté.

Schvalovací komise je složena z několika málo „vyvolených“ a má za úkol přezkoumávat zlepšovací návrhy a dělat rozhodnutí, pobízet management k implementaci navrhovaných řešení a rozhodovat o odměně. Při rostoucím počtu zlepšovacích návrhů může být ovšem problematické zpracovávat nápady centrálně, a proto je výhodnější delegovat je na vedoucí jednotlivých oddělení.

Vedoucí linky, nebo osoby, které mají linky na starosti, jsou lidé, kteří vědí o pracovišti víc než kdokoli jiný (kromě pracovníků). Měl by znát potenciální problémy a možnosti tyto potíže předcházet.

Vedoucí úseku / směny nejsou příliš doporučovanými osobami pro hodnocení zlepšovacích návrhů, a to z důvodu, že hodnocení pouze jednou osobou může být předpojaté – někteří mohou být shovívaví, jiní striktní.

Důležité technické změny by měly být konzultovány a hodnoceny *specialisty*, jako jsou např. procesní inženýři, nebo technologové. Tyto změny jsou pak zaznamenány v procesních dokumentech (FMEA, kontrolní plány, kontrolní instrukce, pracovní standardy).

(Neagoe, 2009, s. 363)

3.3.4 Odměna a pochvala

Odměňování a pochvaly jsou často používané jako klíčový řídicí nástroj, který se podílí na efektivnosti zlepšování. Ovlivňuje chování jednotlivců, i skupin. Rostoucí počet zlepšovacích aktivit vede k otázkám odměn, které by měli zaměstnanci obdržet. Firma tak čelí výběru typu odměny (finanční, nefinanční), rozhodnutí o individuálních nebo skupinových odměnách, o výši odměny a o frekvenci, s jakou bude tyto odměny poskytovat. Tuto část cyklu pak provází jeden zásadní potenciální problém k řešení, a to otázka míry, do jaké jsou odměny skutečně efektivní v nabádání zaměstnanců k podávání svých nápadů a účasti se zlepšovacího procesu.

V Japonsku je např. běžné vyplácet nominální odměnu i za návrhy, které nebyly implementovány. Předpokládá se, že každý podaný nápad je zkušeností pro zaměstnance a má vzdělávací hodnotu.

Každá společnost má svůj systém odměňování nastavený jinak. Nabízím zde některá z řešení:

- systém bez odměňování;
- vyplacení jednorázové odměny bez ohledu na dopad zlepšení;
- vyplacení jednorázové odměny v závislosti na výši dosažených úspor;
- nefinanční „bodový“ systém s možností proměnit body za dárky z katalogu;
- benzínové poukázky, placené dovolené, večere s rodinou v restauraci, výlet na zajímavé místo, hodinky, trička aj.

Někteří HR badatelé říkají, že přímá finanční odměna je neefektivní. Takovéto systémy údajně podporují pouze velké nápady, protože právě za takový nápad je vysoká potenciální odměna. Poukazují také na důležitost odměňování faktorů, které nejsou vázány na samotný zlepšovací návrh – např. úsilí zaměstnance. Jiní zase poukazují na to, že jakékoli odměňování je zbytečné, protože „(...) vy jako zaměstnanci jste natolik dobře placeni, abyste vykonávali práci, která zahrnuje zlepšovací návrhy.“ (Adair, 2004, s. 216)

V tabulce níže (Tab. 3) jsou ztvárněny výsledky z průzkumu zmíněného v kap. 3.3.1 týkající se otázky motivačních činitelů podporujících podávání zlepšovacích návrhů.

Tab. 3 Motivační techniky zaměstnanecké kreativity [vlastní zpracování]

Faktor	Silně souhlasí	Souhlasí	Neutrální	Nesouhlasí	Silně nesouhlasí
Finanční odměny	43%	41%	6%	5%	3%
Nefinanční odměny	37%	28%	8%	16%	7%
Uznání	46%	37%	5%	10%	2%
Motivace ze strany kolegů	39%	33%	2%	8%	7%
Motivace ze strany manažerů	44%	41%	4%	6%	5%

3.3.5 Hodnotící standardy

Pro hodnocení návrhu se jako všeobecně uznávané pravidlo používá měření jeho kvality, které v konečném důsledku určuje výši vyplacené odměny. Jak ale určit, který návrh je vysoce kvalitní a který méně? Podle některých vedoucích manažerů / koordinátorů systému zlepšování je kvalita určena mírou plnění požadavků. Návrh by měl (být):

- vysoce efektivní (měl by přinést co největší úspory);
- široce aplikovatelný (v rámci celého podniku);
- realizovatelný, nebo již implementovaný;
- důležitý (např. když se jeho realizací zabrání možným zraněním pracovníků);
- „geniální“;
- odstraňovat příčinu problému, ne jen následky;
- řešit problémy, které mají vliv na všechny zaměstnance;
- nestát moc peněz.

Mnoho firem používá hodnotící standardy, jako jsou v tabulce níže (Tab. 4). Často zahrnují evaluaci efektivnosti, originality myšlenky nebo vynaloženého úsilí. Při hodnocení návrhu každá z kategorií obdrží body. Suma pak určuje třídu návrhu s korespondujícím finančním ohodnocením.

Potíž je v tom, že jakkoli objektivní a podrobná tato metoda hodnocení může být, je velmi časově náročná a často pro posuzovatele matoucí. I přes to, že se ocenění návrhu dá odhadnout již při prvním přečtení zlepšovacího návrhu, je nutné ohodnocovat každou z kategorií.

Tab. 4 Hodnotící standardy [Neagoe, 2009, s. 364]

Hodnotící standardy (Nichii Co., Ltd., Japan)																
Faktory	Hlavní hodnocené položky a jejich bodové hodnocení															
Efekt (40)	Velmi významný				Velký				Malý				Nevýznamný			
	40	38	36	34	30	28	26	24	20	18	16	14	10	6	4	0
Originalita (25)	Velmi originální a kreativní				Docela originální, široce aplikovatelné				Kreativní, aplikovatelné s dod. pomocí				Podobné ostatním nápadům			
	25		23		20	18		16	14	12	10	8	6	4	2	0
Úsilí (20)	Velké úsilí				Docela velké úsilí				Průměrné úsilí				Velmi malé úsilí			
	20		18		16	14	12		10	8		6	4	2		0
Implementace (15)	Může být hned implementované				Potřebuje čas na přípravu				Prostor pro zlepšení a domyšlení návrhu				Nejistá implementace			
	15		12		10		8		6		4		2		0	
Třída návrhu a její odměnění																
Třída	1				2				3				4			
Celkem bodů	90+				80+				70+				60+			
Odměna (USD)	200				130				70				20			
	13				7				4							

3.3.6 Příručky zlepšování

Příručky zlepšování jsou souborem dokumentů mapujícím veškeré procesy systému zlepšovacích návrhů a jejich uživatelům poskytují odpovědi na základní otázky, jako jsou:

- jaká je správa systému zlepšovacích návrhů?
- jaké jsou role a odpovědnosti účastníků?
- kdo může podávat zlepšovací návrhy, jaký návrh je přijatelný?
- kdo hodnotí podané zlepšovací návrhy?
- jaká je doba vyhodnocování zlepšovacího návrhu?

- kdo je odpovědný za implementaci schváleného návrhu?
- jaký druh odměn firma poskytuje, v jaké výši?

Kromě všeobecné příručky zlepšování existují i příručky pro jednotlivé účastníky procesů zlepšování, a to:

- zaměstnanecké příručky;
- manažerské příručky;
- příručky koordinátora zlepšovacích návrhů;
- příručky hodnotitelů.

Zaměstnanecké příručky jsou zaměřeny přímo na podávající zlepšovacích návrhů, tedy operátory, techniky aj. Obsahují informace o tom, jaké nápady jsou přístupné / nepřístupné, jakou formou může zaměstnanec podat zlepšovací návrh, kdy a jak bude informován o výsledku hodnocení návrhu, jaká odměna mu náleží. Kromě jiného je doporučované zahrnout i vizualizovaný postup vyplňování formuláře, nebo také nějaké tipy na úspěšný návrh.

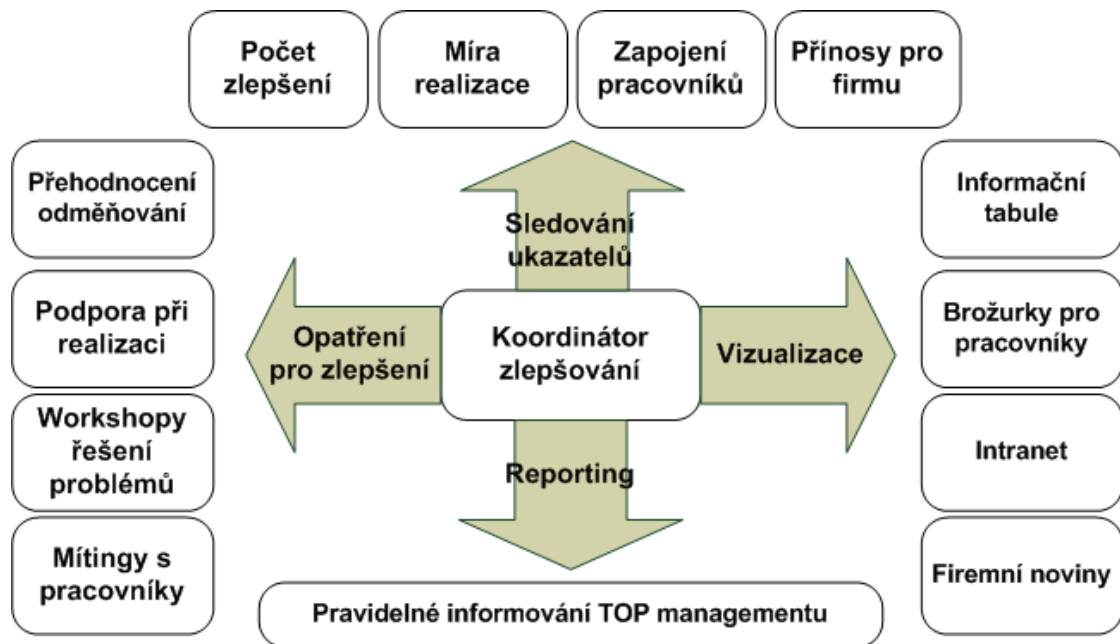
Manažerské příručky sestávají z obecných informací o systému a informují manažery o jejich rolích v systému zlepšování – ta může zahrnovat koučování zlepšovacích návrhů, nabádání zaměstnanců k účasti, nebo ukládání úvodních hodnocení návrhů.

Příručka koordinátora návrhů poskytuje postupy pro zpracování návrhů, mapování jeho cesty procesem (vyhodnocování, realizace), odměňování a dělání reportů pro management.

Příručka hodnotitele standardizuje proces hodnocení – ukládá, jakým způsobem vyhodnotit návrhy, jak předběžně odhadnout úspory a náklady z případné implementace.

(IAG, 1995, s. 25)

3.3.7 Předpoklady fungování systému



Obr. 9 Úlohy koordinátora zlepšovacích návrhů [vlastní zpracování]

Obrázek výše (Obr. 9) popisuje veškeré základní činnosti koordinátora zlepšování vedoucí ke správnému fungování systému zlepšovacích návrhů ve společnosti.

Měl by sledovat ukazatel počtu podaných zlepšení, míru, s jakou jsou zlepšovací návrhy schválené, realizovatelné a realizované, míru zapojení pracovníků (tedy kolik pracovníků z celkového počtu zaměstnanců se vůbec účastí zlepšování), a vyhodnocovat přínosy pro firmu ve formě ušetřených nákladů.

Součástí jeho práce by mělo být taktéž neustálé zlepšování systému, vizualizování výsledků a podpůrných informací a podávání pravidelného reportu TOP managementu.

(Košturiak, 2010, s. 55)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI TNS SERVIS S.R.O.

K 31. 12. 2013 platí následující základní informace o společnosti:

- obchodní jméno: TNS SERVIS s.r.o.;
- sídlo: K Teplinám 619, PSČ 763 15;
- den zápisu do obchodního rejstříku: 15. 9. 2009;
- identifikační číslo: 291 81 241;
- právní forma: společnost s ručením omezeným;
- základní kapitál: 20 mil. Kč (splaceno 100%).

V současné době společnost TNS SERVIS s.r.o. zaměstnává 249 zaměstnanců v 6 halách s celkovou výrobní plochou 7 500 m². Firma je smluvním výrobcem specializovaným na sériovou výrobu a montáž, primárně pro automobilový a elektronický průmysl. Hlavními podnikovými činnostmi jsou osazování a testování desek plošných spojů (SMT) a montáž a výroba automobilových dílů, jako jsou držáky uhlíků pro malé elektromotory, ostřikovače předních světlometů a zadní plastové stěrače pro osobní automobily. (TNS SERVIS)

4.1 Historie společnosti

Původ společnosti sahá až od období před rokem 1989. V té době se ve slušovických závodech vyráběly proslulé počítače značky TNS (zkratka slov „Ten Náš Systém“), původně určené pro agrární obory s úmyslem rozšířit je do škol a domácností. Tyto závody byly vyhlášené inovativním přístupem a aplikací moderních postupů v managementu i ve výrobě.

Po sametové revoluci v roce 1989 byla v reakci na otevření trhů výroba výpočetní techniky ukončena a vznikla privátní společnost založená šesti společníky, TNS SERVIS s.r.o. Svě portfolio postupně zaměřila na výrobní a servisní služby poskytované zákazníkům z automobilového a spotřebního průmyslu jako jejich smluvní výrobce.

V prvním roce své podnikatelské činnosti, tedy v roce 1991, vybudovala prodejnu se sídlem v centru Zlína za účelem nabízení servisních služeb pro kancelářskou a výpočetní techniku. O rok později pak rozšířila nabídku o instalace bezpečnostních a tepelně odrazných fólií pro obchody a banky.

Firma dosáhla výrazného posunu navázáním spolupráce s belgickou firmou Bosch Tienen v roce 1994. V rámci této dohody zřídila společnost TNS SERVIS s.r.o. nové pracoviště ve

Vizovicích, na kterém ještě téhož roku zahájila montáž plastových komponent pro ostříkovací systémy. O rok později byla spolupráce mezi oběma firmami rozšířena další dlouhodobou zakázkou, tentokrát na montáž držáků uhlíků pro německou firmu Bosch Bühl, výrobce motorků na ovládání oken, střech a sedadel osobních automobilů.

Výsledkem navázání této spolupráce byla zásadní restrukturalizace firmy za účelem vytvoření optimálních podmínek pro rozšiřující se výrobní činnost. Cílem této restrukturalizace bylo postupné utlumení nabízeného servisu pro výpočetní a kancelářskou techniku a kompletní transformace ve výrobní podnik s orientací na montážní a elektromontážní práce. Tento proces proměny byl uskutečněn v průběhu roku 1996.

Na sklonku roku 1997 byl v reakci na prudký nárůst výroby držáků uhlíků pro společnost Bosch Bühl postaven nový výrobní provoz ve Slušovicích. V dalších letech docházelo k dalšímu zvyšování objemu výroby, přibývaly nové projekty a noví zákazníci. Pro optimalizování výrobních toků a zefektivnění hospodaření docházelo v letech 2007 až 2008 k převádění výroby z vizovických závodů do Slušovic.

Dalším milníkem v historii společnosti TNS SERVIS s.r.o. se pak stal rok 2011, kdy navázala spolupráci s dalšími dvěma partnery – rakouskou společností Tridonic (výrobce elektroinstalačního materiálu a osvětlovacích systémů) a mezinárodní firmou Promens (montáž kapotáže zemědělských a stavebních strojů).

Spolupráce se společností Promens ovšem znamenala nutnost zřídit novou provozovnu z důvodu velkého požadavku na prostor. Ta byla nakonec zřízena v Lužkovicích. (Kozáková, 2012, s. 39-40; TNS SERVIS)

4.2 Vize firmy

- *„Chceme se stát významným zakázkovým výrobcem mechanických a elektromechanických výrobků v regionu střední Evropy.*
- *Chceme se stát dlouhodobým vývojovým partnerem pro naše zákazníky.*
- *Chceme zvyšovat svou konkurenceschopnost neustálým zlepšováním výrobních procesů a technologií a snižováním nákladů.*
- *Chceme se stát vyhledávaným zaměstnavatelem.*
- *Věříme, že hodnoty, na kterých si zakládáme, jsou základním předpokladem pro dlouhodobě udržitelný růst a spokojenost zákazníka.*

Naše hodnoty jsou

- *inovativnost;*
- *spolehlivost;*
- *nasazení;*
- *flexibilita;*
- *poctivost.* “ (TNS SERVIS)

4.3 Lidé a kultura

Předmětem činnosti společnosti je především zaměření se na lehký automobilový průmysl. Zaměstnanci pracují v převážně čistých podmínkách. Určitá pracoviště vyžadují po zaměstnancích používání ochranných ESD pomůcek, rozsáhlejší pomůcky nejsou potřebné (např. rukavice, roušky aj.).

Z důvodu fyzické nenáročnosti a potřebné manuální zručnosti při používání malých až velmi malým materiálů společnost zaměstnává převážně ženy. Atmosféra na pracovištích se zdá být odlehčená, nijak dusná, zbytečné konflikty nevznikají. Komunikace mezi management a operátory probíhá bez větších problémů.

Produktivita pracovníků je zde řízena zavedeným systémem norem práce, který je aktivně řízen průmyslovými inženýry. Jsou nastavené tak, aby byl každý pracovník schopen splnit požadavek 100%, s dostatečným prostorem pro aktivnější zaměstnance, kteří dosahují výsledků až 5% nad normu.

4.4 Certifikace

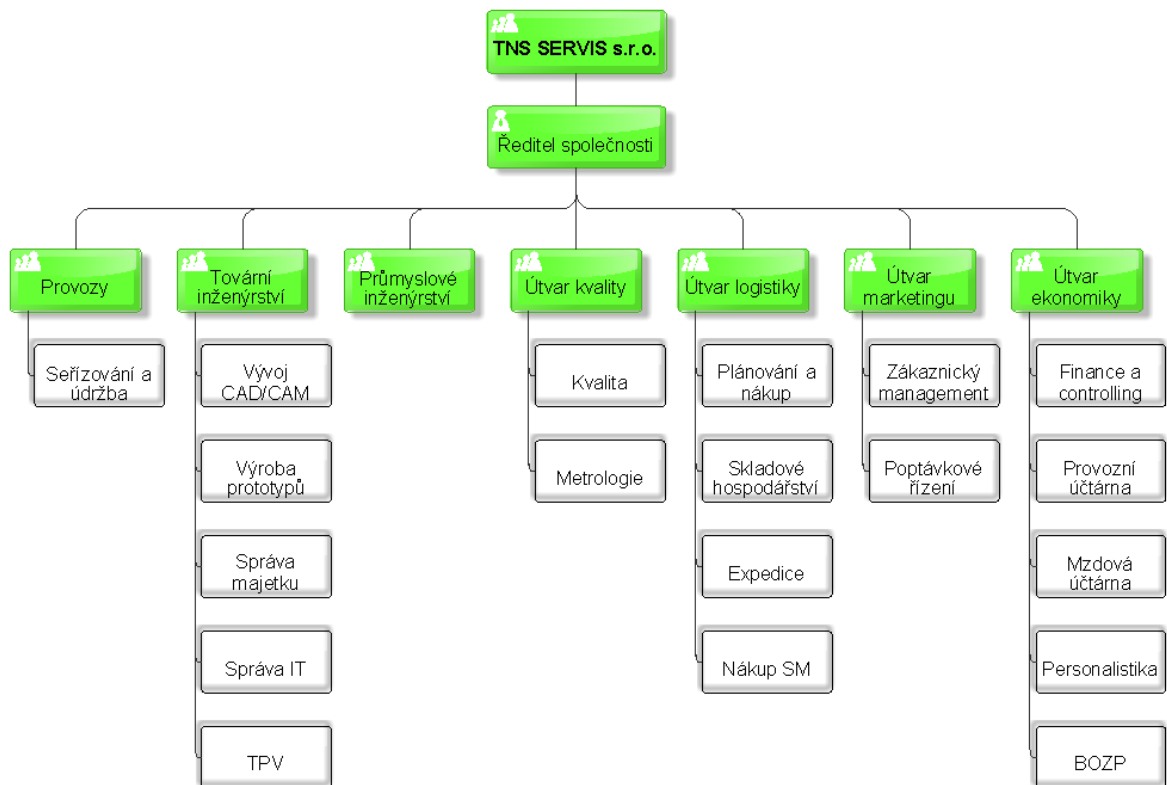
Z důvodu rostoucích požadavků zákazníků na kvalitu výrobků jsou vnitřní procesy a služby neustále zlepšovány. Zdokonalování probíhá aplikací nejnovějších metod řízení kvality, výroby a managementu, jakými jsou např. filozofie kaizen, TQM, štíhlá výroba.

V současné době firmě disponuje těmito certifikáty:

- ISO 9001 (Systém managementu jakosti);
- ISO/TS 16949 (Systém managementu jakosti v automobilovém průmyslu);
- ČSN EN ISO 14001 (Management kvality, environmentu a bezpečnosti)

(TNS SERVIS)

4.5 Organizační struktura



Obr. 10 Organizační struktura společnosti TNS SERVIS s.r.o. [vlastní zpracování]

Organizační strukturu ve zjednodušeném tvaru lze nalézt v obrázku výše (Obr. 10). Jedná se o funkční organizační strukturu, která shrnuje zaměstnance se stejnými, nebo podobnými úkoly do skupin.

Společnost je tvořena základními organizačními jednotkami, jimiž jsou provozy (hala 1, hala 2, hala 3 a hala Lípa), tovární inženýrství, které zahrnuje jak technickou přípravu výroby (TPV), tak i oblast vývoje a rozvoje, průmyslové inženýrství a útvary kvality, logistiky, marketingu a ekonomiky.

Každá z provozních hal má v čele vedoucího výroby, přičemž o halu 1 a 3 se stará jeden vedoucí výroby, a hala 2 je funkcionálně mezi dva vedoucí výroby, z nichž jeden vede výrobu Tridonic a druhý má na starost ostatní projekty.

4.5.1 Hala 1

Organizační struktura haly 1 je poměrně jednoduchého rázu – v čele stojí vedoucí výroby, který se stará o provoz celé výrobní haly, a jehož přímými podřízenými jsou plánovačka, předák techniků a skladník. Plánovačka zajišťuje průběh výrobního programu, provádí

příslušné dokumentace a instruuje předačky / zástupkyně předaček. Předák techniků se pak stará o bezproblémový chod provoz, jeho údržbu a vede techniky / zástupkyně techniků.

Hlavní vyráběný sortiment zde představují projekty:

- GBM, MINI a 6FACH (držáky uhlíků, např. pro firmu Bosch);
- CEBI (držáky halových sond);
- ABS.



Obr. 11 Držák uhlíků [TNS SERVIS]

4.5.2 Hala 2

V této hale je prováděna kompletace do projektů:

- SMT (řídící jednotky do topení, řídící jednotky do terminálů);
- AMPRA (kartáčové držáky uhlíků pro automobilový průmysl);
- zadní stěrače;
- Tridonic (osvětlení exteriéru výškových budov – LED řetězy, osvětlovací technika STARK, předřadníky)



Obr. 12 LED řetěz [TNS SERVIS]

4.5.3 Hala 3

Na hale 3 se provádí výroba:

- teleskopických ostřikovačů předních světel;
- LBK a LITE rozvodů pro Tridonic.



Obr. 13 Trysky BMW ostřikovače [TNS SERVIS]

4.5.4 Hala Lípa

Hala Lípa je poslední výrobní halou společnosti, která se nachází mimo areál tří výše jmenovaných hal, a byla zřízena z důvodu nutnosti větších prostor pro manipulaci. Tato hala jako jediná zaměstnává především muže, protože zde se jedná o fyzicky náročnou práci - vyrábí kapotáže zemědělských a stavebních strojů.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ

Pro zhodnocení současného stavu systému zlepšovacích návrhů je nutné provést kvantitativní a kvalitativní analýzu dat, a to jak primárních (okamžitě k dispozici), tak sekundárních (vypozorovaných, sesbíraných).

5.1 Výkonnost současného systému

Předběžnou analýzu je vždy nejvýhodnější zahájit rozborem okamžitě přístupných dat – tedy takových, která nevyžadují fázi jejich získávání. Ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. jsou jimi výsledky dosažené z předchozích let – kvantitativní údaje.

Tab. 5 Výkonnost systému zlepšování [vlastní zpracování]

	Počet zlepšení na pracovníka za rok	Procento zapojených pracovníků [v %]	Celkové přínosy ze zlepšování / rok [v tis. Kč]
Slabé	0,1	5 – 10	350 – 1 000
Dobré	0,2 – 0,5	10 – 25	1 000 – 3 500
Evropská třída	0,5 – 1,5	25 – 40	3 500 – 7 000
Světová třída	1,5 a více	35 a více	7 000 a více

Výše zobrazená tabulka (Tab. 5), převzatá od prof. Jána Košturiaka a přepracovaná pro potřeby sledovaného podniku, bude sloužit ke kritériálnímu zhodnocení efektivity systému zlepšovacích návrhů.

Tab. 6 Výkonnost systému zlepšování – TNS SERVIS [vlastní zpracování]

TNS SERVIS	Počet zlepšení na pracovníka za rok	Procento zapojených pracovníků [v %]	Celkové přínosy ze zlepšování / rok [v tis. Kč]
2012	0,21	13,5	---
2013	0,36	18,8	128

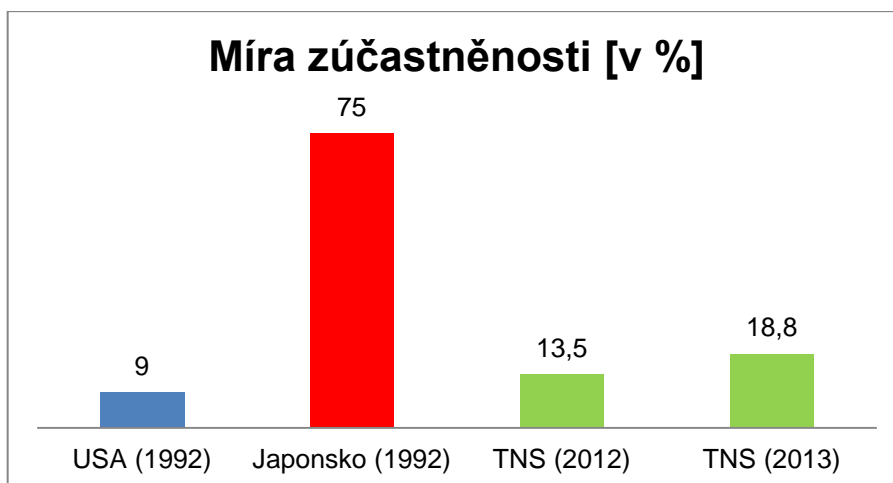
Z tabulky obsahující zjištěné informace o výsledcích společnosti TNS SERVIS s.r.o. (Tab. 6) lze vypozorovat, že systém zlepšovacích návrhů vykazuje „dobrou“ výkonnost na polích počtu podaných zlepšení na pracovníka a procenta zapojených, exkluzivních zaměstnanců.

V roce 2012, při startu systému zlepšovacích návrhů a při 229 zaměstnancích, dokázali zaměstnanci odevzdat v průměru 0,21 zlepšovacích návrhů na osobu (celkem 48), přičemž se do zlepšování zapojilo celkem 13,5% zaměstnanců (31 lidí).

V následujícím roce vzrostly všechny pozorované údaje – za stavu 245 zaměstnanců bylo celkem odevzdáno 0,36 návrhů na pracovníka (celkem 87) a vzrostl i počet pracovníků, kteří se zapojili (z 31 na 46). Lze vypočítat zvýšenou produkci počtu zlepšení na jednoho pracovníka, jelikož v roce 2013 odpovídá již téměř 2 návrhům na jednoho.

Co se týče přínosů, tedy ušetřených nákladů, v roce 2012 nebyly evidovány. O rok později se dosáhlo celkové úspory 128 tis. Kč, což neřadí podnikový systém ani mezi „slabě“ fungující. Nutno však podotknout, že velké množství podaných návrhů bylo deklarováno jako nevyčíslitelné (z 52 přijatých návrhů se u pouze 6 dala vyčíslit úspora z realizace).

V porovnání s hlavními zeměmi, ve kterých zlepšování probíhá (USA a Japonsko) lze dospět k názoru, že nastavení systému a jeho míra přijetí odpovídá kombinaci obou systémů (systém zlepšovacích návrhů, kaizen teian systém).

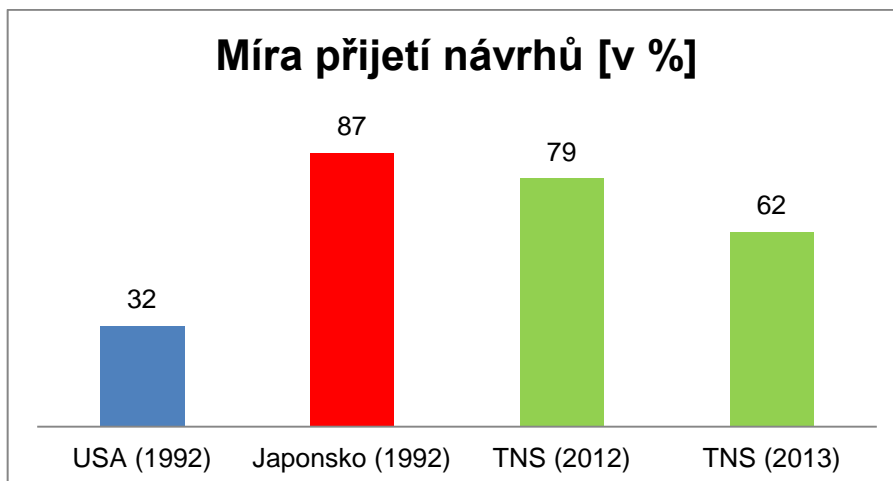


Obr. 14 Míra zúčastněnosti [vlastní zpracování]

Pokud bychom měli zhodnotit míru zúčastněnosti (Obr. 14), dospěli bychom k názoru, že systém nespadá do žádného z extrémů, které představují americké a japonské systémy, ačkoli se spíše přiklání k USA.

Míra přijetí zlepšovacích návrhů (Obr. 15) pak na druhou stranu odpovídá spíše výsledkům japonských systémů. Důležité je zmínit, že zatímco v prvním roce fungování systému společnosti TNS SERVIS byla tato míra přibližně 79% (lze tedy usoudit velké procento kvalitních návrhů), v roce 2013 tato hodnota klesla na 62%.

Systém je tedy stále v počínající fázi, kdy převažuje snaha o kvantitu nad kvalitou.



Obr. 15 Míra přijetí návrhů [vlastní zpracování]

Zajímavým zjištěním je pak porovnání průměrných odměn a průměrných čistých úspor (Tab. 7), které jsou vyčísleny částkou 371,4 Kč, resp. 2456 Kč za jeden zlepšovací návrh. Je zřejmé, že společnost poskytuje zaměstnancům až 7x vyšší odměny za zlepšovací návrh, než je tomu v Japonsku.

Podílem hodnot průměrné odměny a čisté úspory se pak vypočítá tzv. míra finanční úspory. Ta ukazuje, jak velký průměrný zisk pracovníkovi náleží z vyprodukované úspory. Zde společnost TNS SERVIS bezkonkurenčně vede, ačkoli za tímto faktem stojí nejspíše vysoké procento nevyčíslitelných úspor.

Společnost tak v průměru vyplácí 15,12% roční úspory ve formě odměny zaměstnanci za podaný návrh. V Japonsku je tato částka rovna 2% a v USA 9,85%.

Tab. 7 Míra finanční úspory [vlastní zpracování]

	Průměrná odměna za návrh [v Kč]	Průměrné čisté úspory [v Kč]	Míra finanční úspory [v %]
USA	11988,2	121723,6	9,85
Japonsko	43,8	2190	2
TNS SERVIS (2012)	744,7	---	---
TNS SERVIS (2013)	371,4	2456	15,12

5.2 Výsledky dotazníkového průzkumu

Informace zjištěné v předchozí kapitole bylo potřeba nějakým způsobem kvalifikovat a zjistit, zda neexistují nějaké překážky, které zaměstnance nemotivují / demotivují k podávání zlepšovacích návrhů a zda neexistuje prostor pro zlepšení. Dosahované výsledky jsou sice uspokojivé, nicméně chybí podávání návrhů, u kterých lze vyčíslvat jejich úsporu.

Dotazník byl proveden přímým dotazováním, jelikož jsem byl upozorněn, že prostým vytisknutím dotazníku a jeho rozdělením bych nedostal žádnou, nebo jen velmi malou zpětnou vazbu. Součástí dotazování bylo i udržení všeobecného povědomí zaměstnanců o systému zlepšovacích návrhů, o němž si minorita zaměstnanců myslí, že je dávno „mrtvý“. Během dotazování tak byly prováděny úkony k vytvoření pocitu, že zlepšování je správná a nedílná součást práce, která bývá po zásluze odměněna.

Vyplňování dotazníku se nakonec zúčastnilo 103 zaměstnanců ze všech výrobních hal (Tab. 8). Z této sumy se jednalo celkem o 6 techniků, 3 předačky a 94 montážních pracovníků / pracovníků.

*Tab. 8 Počet dotazovaných pracovníků
[vlastní zpracování]*

Hala	Počet dotazovaných pracovníků
Hala 1	49
Hala 2	23
Hala 2 Tridonic	10
Hala 3	21

Odmítnutí přišlo „pouze“ za strany 5 zaměstnanců, a to především z linek, na kterých panuje obecný názor o naprosté zbytečnosti systému zlepšovacích návrhů (např. CEBI).

Otázka č. 1: Víte o možnosti podávat zlepšovací návrhy?

První otázka dotazníkového průzkumu měla za cíl zjistit, zda si jsou zaměstnanci vědomi, že ve společnosti existuje systém, podle kterého mohou podávat zlepšovací návrhy (včetně navrhovaného řešení), nechávat je posoudit, realizovat s účastí, nebo bez účasti, a dostávat za to finanční odměny.

Na tuto otázku odpovědělo 91% zaměstnanců, že si jsou vědomi o přítomnosti systému a že mohou podávat návrhy na zlepšení (Obr. 16). „Pouze“ 9% odpovědělo negativně – tedy, že neví.

Za tímto povědomím stojí především bývalý zaměstnanec průmyslového inženýrství, který systém zlepšovacích návrhů uvedl do provozu a zpopularizoval ho. Dalším činitelem, který udržuje zaměstnance v povědomí o systému zlepšovacích návrhů a pokládá jim základní informace o systému je i nově vystavěné tréninkové centrum. Není tedy divu, že při položení této otázky novým zaměstnancům byla odpověď vždy „Ano“.



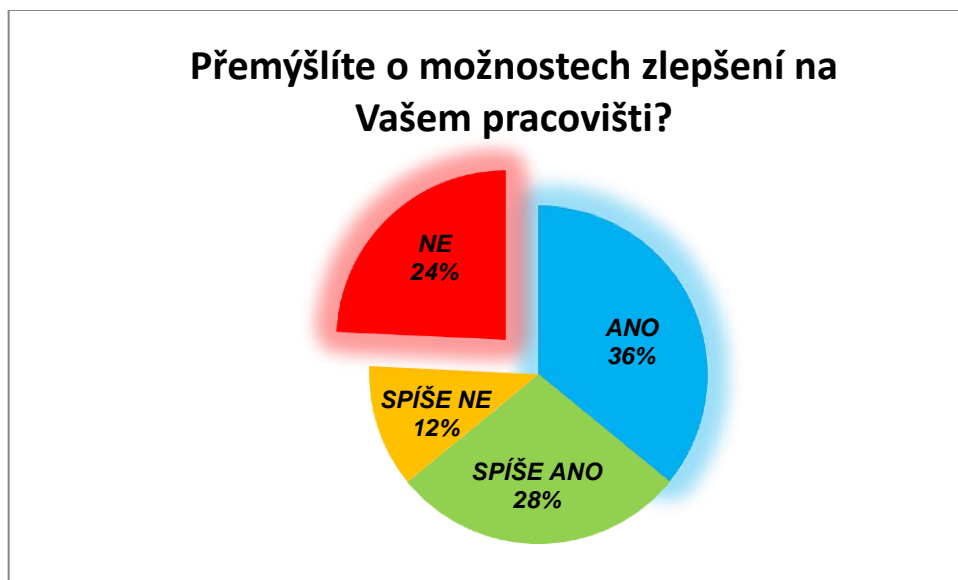
Obr. 16 Dotazník – otázka č. 1 [vlastní zpracování]

Otázka č. 2: Přemýšlíte o možnostech zlepšení na Vašem pracovišti? Máte nějaké nápady, co by se dalo zlepšit?

Tato otázka si pokládala za cíl zjistit, zda pracovníci / pracovnice přemýšlejí nad vykonávanou prací, nebo zda chodí do práce jen za účelem „oddělat si svoje a jít domů“.

Musím říct, že jsem byl zklamán, kolik zaměstnanců odpovědělo záporně. Z průzkumu vyplývá, že 64% nad svou prací přemýšlí a dochází ke zjištění, co by se dalo zlepšit. To se bohužel nepromítá na počtu podaných návrhů, kde pouze 16% odpovědělo, že již v minulosti podalo nějaký zlepšovací návrh. Na vině tak může být nedostatečné vedení nápadů na zlepšení ze strany manažerů, které je rozebráno v dalších otázkách, případně uvědomění, že ač se jedná o problém, který by se měl odstranit, neexistuje k němu žádné, pracovníkovi známé, řešení.

Na otázku odpověděla silně negativně celá čtvrtina dotazovaných, resp. necelých 24%. Tito lidé působí dojmem, že je nezajímá možnost provádění zlepšení a jsou „spokojeni“ se stavem, kdy se mohou soustředit jen na práci samotnou, bez dodatečného přemýšlení.



Obr. 17 Dotazník – otázka č. 2 [vlastní zpracování]

Otázka č. 3: Komunikujete s nadřízenými o problémech na pracovišti? Probíráte možnosti a varianty zlepšení?

Na otázku ohledně komunikace zaměstnanců a manažerů / techniků ohledně problémů na pracovišti odpovědělo 74% účastníků průzkumu, že tyto problémy s nadřízenými řeší. Varianty zlepšení však probírají pouze na úrovni operativních zákroků, které podle manažerů nevyžadují podávání zlepšovacích návrhů.

23% z celkového počtu probírá tyto problémy pouze s techniky, tzn., že management (např. vedoucí výroby) se o podstatné části problémů ani nemusí dozvědět.

Podobně jako v předchozí otázce, i zde celá čtvrtina (26%) se svými nadřízenými a techniky nekomunikuje vůbec. Důvodů pro to mají několik:

- s nadřízenými se nedá domluvit, je to zbytečné;
- neexistuje nic, co by stálo za sdílení a mohlo se zlepšit;
- názor „od toho jsou tu jiní“.

Už z tohoto je jasné, že ve společnosti chybí koučování zaměstnanců a aktivní podporování zaměstnanecké tvořivosti.

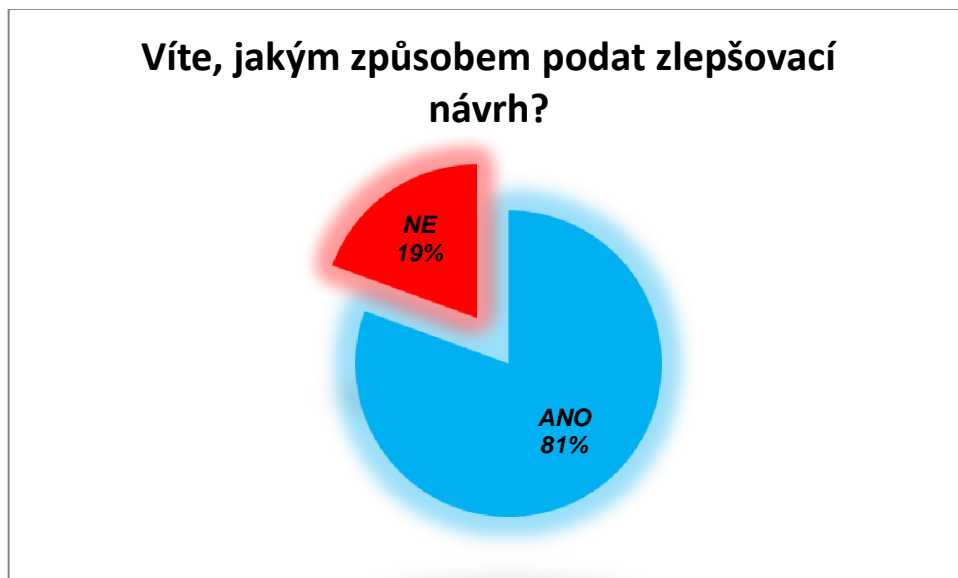


Obr. 18 Dotazník – otázka č. 3 [vlastní zpracování]

Otázka č. 4: Víte, jakým způsobem podat zlepšovací návrh?

Celých 19% zaměstnanců na tuto otázku odpovědělo, že neví, co mají dělat, pokud by přišli na nějaký problém na pracovišti a vymysleli by k němu řešení. Je sice nutné podotknout, že téměř 100% se shodlo na tom, že by zašlo za svým nadřízeným, nicméně striktně vyžadovanou odpovědí bylo „Vyplněním formuláře a předáním vedoucímu výroby / průmyslovému inženýrovi“.

Naopak, 81% je srozuměno s procesem podání zlepšovacího návrhu. Zaměstnanci ovšem hojně doplňovali, že by potřebovali s vyplněním formuláře na podání návrhu pomoc od svého vedoucího.



Obr. 19 Dotazník – otázka č. 4 [vlastní zpracování]

Otázka č. 5: Víte, jak vypadá formulář na podání zlepšovacího návrhu? Pokud ano, přijde vám jeho současná forma přijatelná?

Dalo se předpokládat, že formulář na podání zlepšovacího návrhu nebude znát 19% zaměstnanců (podle odpovědí na předchozí otázku). Výsledné číslo ovšem překvapilo: 35% zaměstnanců *nikdy* nevidělo formulář na podání návrhu!

A to i přesto, že jsou tyto formuláře volně k dispozici na – byť celkem přehlednutelném místě – informačních tabulích ve všech halách. Informace na tabulích však málo koho za-

jímají, což lze vypožorovat i z faktu, že namísto zajímání se o zajímavé informace pracovníci raději nervózně postávají u hodin na odražení odchodu z práce.

Zbýlých 65% odpovědělo, že již formulář vidělo / drželo v ruce / vyplňovalo.

K podotázce, zda by dokázali formulář vyplnit a zda jim současná struktura formuláře přijde přijatelná, přibližně 2/3 odpověděly, že jim formulář přijde matoucí a potřebovaly by s vyplňováním pomoc jiné osoby, případně by chtěly zjednodušení podávacího formuláře a odstranění zbytečného sepisování.

Celkem 19% zaměstnanců odpovědělo, že formulář znají, byli by schopni ho vyplnit a nevidí důvod, proč by se měl formulář inovovat.



Obr. 20 Dotazník – otázka č. 5 [vlastní zpracování]

Otázka č. 6: Podal/a jste v minulosti nějaký zlepšovací návrh?

Ze zkoumaného vzorku 103 zaměstnanců 16% již v minulosti podalo zlepšovací návrh, což koresponduje s výsledky kvantitativní analýzy předchozí kapitoly.

Zajímavostí této otázky bylo, že kdykoli jsem se zeptal pracovníků, které žádný návrh nepodal/a, jejich první reakcí bylo vždy: „A to se běžte zeptat támhle XY, ta už podávala.“ Tyto pracovníci zároveň budily dojem spíše posměvačství, než závidění. Tohle všeobecné myšlení, že kdo podá zlepšovací návrh, bude terčem posměchu, zřejmě vyvolává

v nerozhodnutých pracovnících pocit, že je lepší návrh nepodat. A tím zbytečně končí spousta dobrých nápadů bez naděje na zrealizování.

Naštěstí, ti, co již podali zlepšovací návrh, působí hrdým dojmem bez ohledu na okolní názor. Při dotazování horečně popisují, co se jim podařilo zlepšit a co to společnosti přineslo.

Záporně na otázku odpovědělo 84% pracovníků. Vždy bylo vyžadováno zdůvodnění, proč tomu tak je. Důvody byly následující (podle pořadí četnosti):

- špatný přístup managementu, odbývání pracovníků (36,5%);
- nic je nenapadá, případně jsou zaměstnaní jen krátce na to, aby podávaly zlepšovací návrhy (22,7%);
- nestojí o podávání zlepšovacích návrhů vůbec (17,6%);
- zlepšovací návrhy jsou jen nástrojem zvedání norem (14,1%);
- ostatní pracovníci byly rychlejší – problém viděly, komunikovaly o něm mezi sebou, jiná pracovníce ho podala (5,9%);
- podávat malé „zlepšováky“ nestojí za námahu (4,1%).

Pamatujete na pravidlo 20 – 60 – 20? Tak tady ho máte v plné kráse! Pokud se jím budeme řídit, můžeme prohlásit, že 16% zaměstnanců máme „v kapse“ (již podalo návrh, mají zlepšovatelského ducha), 17,6% nikdy návrh nepodaří a zbylých 66,4% je ještě tvarovatelných.



Obr. 21 Dotazník – otázka č. 6 [vlastní zpracování]

Zaměstnancům, kteří již nějaký návrh v minulosti podali, byly položeny ještě 3 dodatečné otázky:

- byla jste průběžně informovaná o průběhu schvalování / realizace?
- byla jste správně a včas odměněna?
- co Vám nejvíce vadilo?

Na první otázku odpovědělo 13 ze 16 zaměstnanců (81%), že je nikdo neinformoval ani o průběhu schvalování, ani o průběhu realizace, případně, že jim byly řečené polopravdivé informace (např. o plánu realizace, ke které vůbec nedošlo).

Odpovídající odměnu však dostaly téměř všechny, pouze jedna z pracovnic se cítila být ukřivděná.

Podle četnosti odpovědí vadilo těmto zaměstnancům nejvíce:

- přístup managementu (6 zaměstnanců);
- byrokracie – složité vypisování formuláře (3);
- výše odměny (2);
- žádná, nebo slabá zpětná vazba (2);
- neznámá doba schvalování / realizace (2);
- nic (1).

I tito zaměstnanci si stěžovali na striktní přístup vedoucích při podávání zlepšovacího návrhu. Je tedy jasné, že bude potřeba zapracovat na větší otevřenosti manažerů v otázkách podpory zaměstnanců v podávání zlepšovacích návrhů.

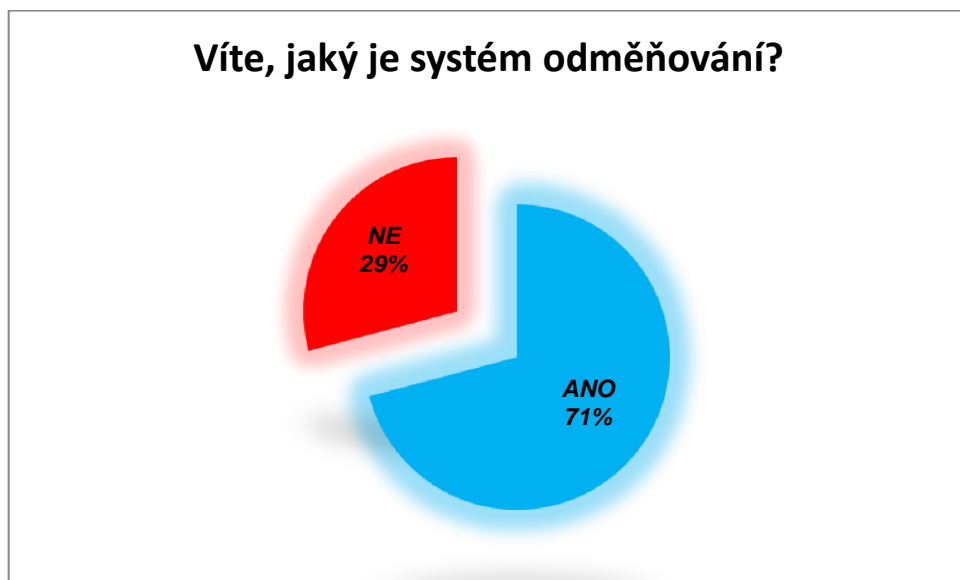
Mezi minoritní pak patřilo složité vypisování zlepšovacího formuláře, nespokojenost s výší odměn za schválené a realizované zlepšovací návrhy, nebo předem neznámá doba, kterou mají hodnotitelé vyhrazenou na vyhodnocení návrhu.

Otázka č. 7: Víte, jaký je systém odměňování?

Bylo mi jasné, že u této otázky ze zaměstnanců nedostanu konkrétní čísla, jelikož i já sám jsem měl problém vyznat se ve složitosti způsobu odměňování, natož, abych si ho zapamatoval. Jako optimální jsem považoval odpověď „Paušálně 100 Kč za schválený nápad, další odměna podle dosažených úspor.“

Této odpovědi jsem se dočkal u 71% zaměstnanců, zbylých 29% odpovědělo nedostatečně:

- mnozí byli názoru, že odměna 100 Kč je podávána za každý podaný návrh, bez ohledu na schválení / neschválení;
- nevěděli o dalším odměňování za zrealizovaný návrh.



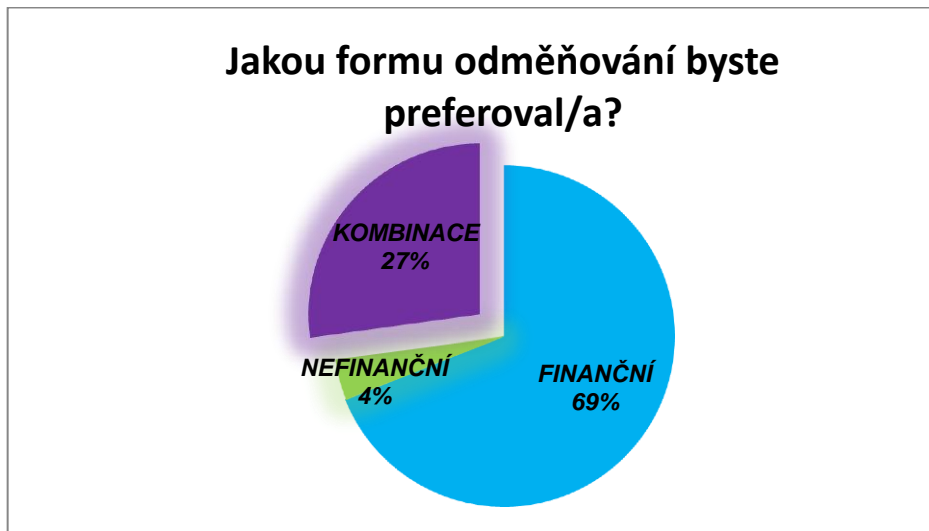
Obr. 22 Dotazník – otázka č. 7 [vlastní zpracování]

Otázka č. 8: Jakou formu odměňování byste preferoval/a?

Poslední dvě otázky dotazníku byly věnovány názoru na budoucí vývoj komponent systému zlepšovacích návrhů.

Pouze 4% zaměstnanců odpovědělo, že by si nejvíce přálo nefinanční odměny, a to ve formě „bodového“ systému odměňování, kdy by se nasbírané body proměňovaly za dárky z firemního katalogu (od drobných dáreků, až po např. dovolenou).

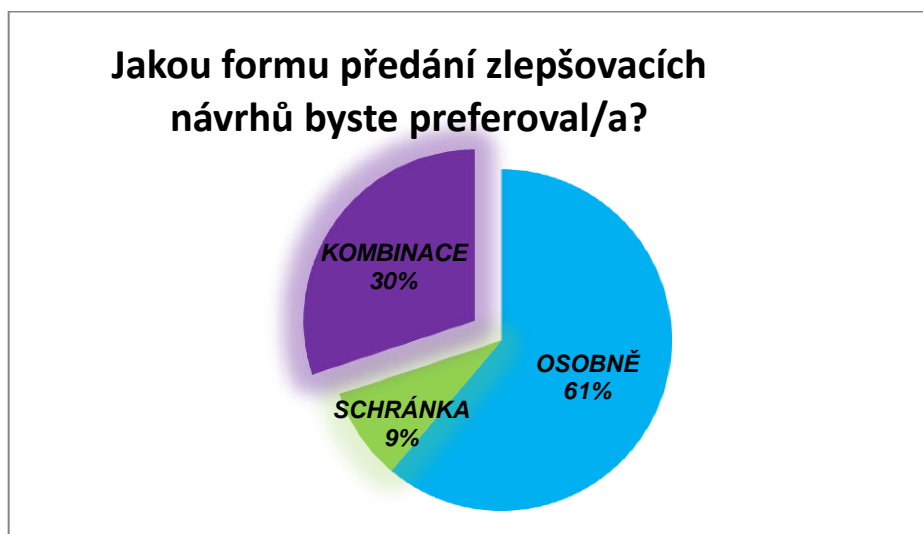
Pro kombinaci obou forem odměňování bylo 27% zaměstnanců, přičemž dodávalo, že tím myslí finanční odměny za podané návrhy, v kombinaci s odměnami ze soutěží.



Obr. 23 Dotazník – otázka č. 8 [vlastní zpracování]

Otázka č. 9: Jakou formu předání zlepšovacích návrhů byste preferoval/a?

61% odpovědí bylo pro osobní předávání, kdy by zaměstnanci mohli zároveň získat předběžný názor, případně rady na zlepšení návrhu. Pro ukládání návrhů čistě do schránek se vyslovilo 9% zaměstnanců. Zbylí by volili kombinaci obou možností.



Obr. 24 Dotazník – otázka č. 9 [vlastní zpracování]

5.3 Procesní analýza

System zlepšovacích návrhů je ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. složen ze tří hlavních procesů a jednoho doplňkového subsystému:

- proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů
- proces vyhodnocování zlepšovacích návrhů;
- proces realizace zlepšovacích návrhů;
- (systém odměňování)

Pro zevrubnější hodnocení systému je potřeba všechny procesy rozložit na jednotlivé komponenty a zvážit možnosti reorganizace, případně úplné eliminace některých činností.

5.3.1 Proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů

Proces podávání zlepšovacích návrhů začíná sepsáním zlepšovacích návrhů na podávací formulář, k vyzvednutí u vedoucího výroby nebo u průmyslového inženýra, případně v zakladači pro prázdné formuláře umístěném na informačních tabulích v každé hale. Zaměstnanci mají možnost požádat nadřízeného o pomoc s vyplněním dotazníku, případně se na něj obrátit a s jeho pomocí dotáhnout detaily zlepšovacích návrhů.

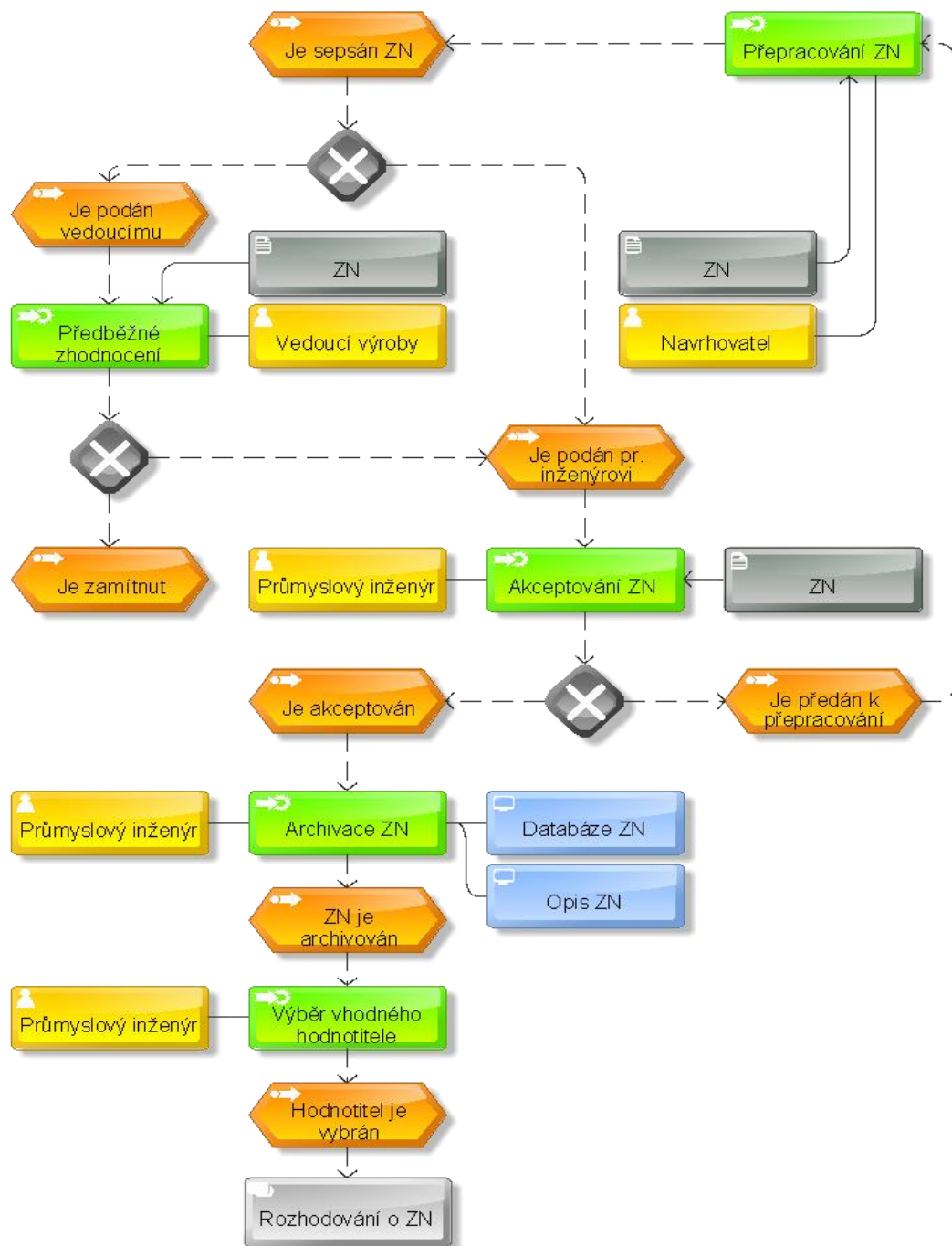
Takto vyplněný formulář pak předávají kompetentním osobám, v tom případě buď vedoucímu výroby, nebo koordinátorovi zlepšovacích návrhů / průmyslovému inženýrovi. Stejnou stránkou tohoto řešení je situace, kdy zaměstnanec odevzdává zlepšovací návrh vedoucímu výroby. Ten totiž okamžitě zahájí předběžné zhodnocení, a v některých případech okamžitě a necitlivě návrh zamítne, bez uvědomění průmyslového inženýra.

V případě, že se zlepšovací návrh dostane ke koordinátorovi zlepšovacích návrhů, ten jej ihned zaeviduje do systému:

1. provede označení zlepšovacích návrhů evidenčním číslem;
2. podaný formulář přepíše do připravené MS Excel šablony a uloží na podnikový server;
3. v případě potřeby kontaktuje podavatele zlepšovacích návrhů a projde s ním podrobnosti návrhu, pořídí fotografie stavu před zlepšením;
4. přepíše základní údaje formuláře do souboru Aktuální úkoly k ZN.xls;
5. založí formulář do šanonu zlepšovacích návrhů.

Součástí procesu archivace byl dříve zřejmě používaný (v současné době opomíjený) soubor ZN_podklady k řešení ZN.xls.

Celý proces končí rozhodnutím o hodnotiteli zlepšovacího návrhu, a to buď výběrem konkrétní osoby (vedoucí výroby, průmyslový inženýr, zástupce TPV, zástupce kvality, zástupce vývoje) v případě malého návrhu, nebo svoláním komise u větších návrhů (s potenciální úsporou vyšší než 20 000 Kč ročně).



Obr. 25 Proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů

5.3.2 Proces schvalování zlepšovacích návrhů

Myšlenka procesu schvalování je jasná – vybraný hodnotitel přezkoumá zlepšovací návrh a zváží možné přínosy včetně nákladů na realizaci, a za pomoci Rozhodovacího formuláře vyjádří své rozhodnutí o schválení, či neschválení

Skutečnost je ovšem taková, že tento proces je řízen jen částečně. Mnohdy stačí pouze ústní vyjádření např. vedoucího výroby, případně jeden telefonát na oddělení TPV / vývoje / kvality a o zlepšovacím návrhu je rozhodnuto. Bez udání a hlavně zaznamenání pádných důvodů do systému.

Není nezvyklé, že se do rozhodování o zlepšovacím návrhu nikdo nehrne a samotný průmyslový inženýr musí své kolegy „uhánět“ a ukládat zodpovědnosti za schválení / neschválení zlepšovacího nápadu.

I po udělení příkazu na vyhodnocení práce průmyslového inženýra nekončí. Musí aktivně tlačit na vyžadované rozhodnutí. Tím spíš, když pro tuto činnost není nastaven žádný systém termínů (pozn. je sice uvedené ve směrnici zlepšovacích návrhů, že zlepšovatel má být informován max. do 7 dní, nicméně, na tuto skutečnost se nedbá)!

5.3.3 Proces realizace zlepšovacích návrhů

Proces realizace zlepšovacích návrhů je dalším trnem v patě společnosti TNS SERVIS s.r.o. Musím přiznat, že po vyhodnocení informací o procesu jsem došel k šokovému zjištění, že se jedná o proces neřízený, téměř samočinný!

Po schválení zlepšovacího návrhu rozhoduje koordinátor / průmyslový inženýr o jeho zadání do realizačního procesu. Na základě charakteru zlepšovacího návrhu vybírá kompetentní osobu pro jeho realizaci. Nutno podotknout, že pokud se má zlepšení provádět mimo rámec útvaru průmyslového inženýrství (např. útvarem TPV, vývoje aj.) nebo pokud jej zaměstnanec neimplementuje sám, nastávají organizační problémy. Většina útvarů totiž tvrdí, že jsou permanentně vytížené a nemají na realizaci návrhů čas.

Je sice zadán úkol, ale návrh může zůstat zaseknutý v systému. Bez intervencí průmyslového inženýra jsou návrhy zapomenuty, případně se dále odkládají. Stanovené termíny se neplní, a nemají se jakým způsobem zkontrolovat. Bohužel, ve společnosti panuje informační blok, a koordinátor zlepšování se často ani nedozví o dokončení realizace.

5.4 Komponenty systému zlepšovacích návrhů

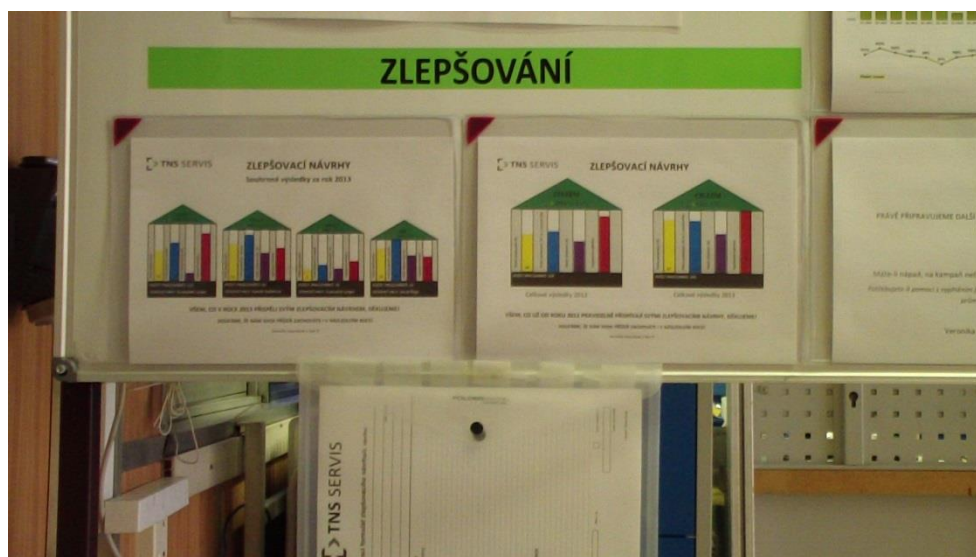
Po vyčlenění jednotlivých procesů systému je vždy nutné zanalyzovat i jednotlivé komponenty, které tyto procesy doplňují, a díky kterým mohou procesy vůbec probíhat.

K základním komponentům zlepšování patří především formulář na podání zlepšovacího návrhu, softwarová podpora a systém odměňování, který doplňuje a ukončuje proces schvalování a proces realizace. Velmi důležitými jsou pak prvky vizualizace systému a s ní spojené dokumenty upravující systém a prvky podporující zaměstnaneckou zúčastněnost.

5.4.1 Vizualizace – informační tabule

Jak lze odvodit z názvu, vizualizace znamená zviditelnění, a jedná se tedy o komponentu, která má za cíl poskytovat potřebné informace o systému zainteresovaným osobám, kterými jsou především pracovníci. Nástroji, jak systém vizualizovat, jsou např. informační lektáky, informační tabule, příručky zlepšování, články ve firemním časopise.

Kromě informačních tabulí společnost nedisponuje žádným jiným z těchto nástrojů (nepočítáme-li směrnici jako příručku zlepšování, viz kap. 5.4.2).



Obr. 26 Vizualizace zlepšování – informační tabule [vlastní zdroj]

Bohužel, jejich umístění je nešťastné, jelikož zaměstnanci tyto tabule kompletně ignorují. Tím spíše, že informace o systému zlepšování se nachází v levém spodním rohu, a navíc mají k dispozici jen minimální prostor. Je to z toho důvodu, že v době vzniku bylo zlepšování ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. teprve na počátku a jeho budoucnost nebyla jistá.

Na takový malý prostor informační tabule poskytují zbytečné informace na úkor těch podstatných – znázorňují výsledky zlepšovacích návrhů (aktuálně za rok 2013), informace o soutěži, příklady úspěšných zlepšovacích návrhů a přihrádku s prázdnými formuláři. Co však citelně chybí, jsou např. informace o systému odměňování, o způsobu vyplnění formuláře, nebo o procesech schvalování a realizace.

5.4.2 Směrnice systému zlepšování

Organizační směrnice procesu zlepšovacích návrhů (ZN) je formalizovaný dokument shrnující veškeré podstatné informace k systému zlepšování ve společnosti TNS SERVIS s.r.o., jako je:

- účel a oblast platnosti zlepšování;
- principy programu zlepšování;
- činitelé zlepšovacích návrhů a jejich úkoly;
- definice a kategorizace návrhů;
- výpočet odměny za zlepšovací návrhy.

Pokud bychom se obrátili na kapitolu 3.3.6 o příručkách zlepšování, došli bychom k názoru, že tato směrnice splňuje veškeré základní požadavky na její obsah.

Negativní stránkou věci je to, že téměř není formátovaná, je špatně strukturovaná a důležité informace (např. o maximální době schvalovacího procesu) jsou skryté v textu. Celkově působí dojmem, jako by byla „splácaná na kolena“ a sloužila spíše jako nepodstatný dokument než jako seriózní příručka upravující systém zlepšování.

Největším kamenem úrazu je pak to, že není vizualizovaná na informačních tabulích, ani nikde jinde v prostoru pracovišť. Zaměstnanci k ní nemají žádný přístup, dostanou se k ní pouze na požádání – problém je, že ani neví, že existuje.

Možným východiskem by mohlo být přepracování směrnice a vytvoření příručky zlepšování, určené především (!) zaměstnancům, sekundárně pak všem ostatním osobám zúčastněným v procesu zlepšování (koordinátor, hodnotitelé, realizátoři).

5.4.3 Soutěže

Soutěže jsou jedním ze způsobů motivace zaměstnanců v podávání zlepšovacích návrhů, protože ve výsledku poskytují něco „navíc“, než co je standardně očekáváno. Jsou-li správně zorganizovány, dokáží přilákat velké množství nových zlepšovacích návrhů.

ZLEPŠIT, VYLEPŠIT, POLEPŠIT = PŘILEPŠIT (SI)!

PRÁZDNINY SKONČILY! ZLEPŠOVÁNÍ NIKOLIV!

**Rozbíháme 3. kolo soutěže zlepšovacích návrhů
ZÁŘÍ – PROSINEC 2013.**

Vítěz bude vylosován na vánočním večírku a získá poukaz na nákup v hypermarketu TESCO v hodnotě 3000 Kč (a to se před Vánoci jistě hodí)!

POZOR ZMĚNA!

Tentokrát dáme šanci i těm, kteří nemají štěstí ve hře!

Komise ZN vybere a následně odmění poukázkou na 1000 Kč do TESCO vítěze následujících kategorií:

1. Největší počet přijatých ZN
2. ZN s největším přínosem (v Kč)
3. Neoriginálnější ZN

MOTTO:



Obr. 27 Soutěž zlepšovacích návrhů [TNS SERVIS]

Od spuštění systému zlepšování proběhly již 3 kola soutěží, přičemž při každé byl zaznamenán růst počtu podaných návrhů. Náklady na jednotlivé soutěže nikdy nepřesáhly částku 10 000 Kč, a i když se ve společnosti neevidují uspořené částky ze zlepšení, jsem si jistý, že náklady soutěží bezpečně, několikrát pokryly.

Spolu s růstem systému se vyvíjely i poskytované odměny a způsob jejich organizace. První soutěže se zaměřily pouze na nefinanční odměny (pobyť v Luhačovicích a digitální fotoaparát), které obdržel vždy náhodně vylosováný zlepšovatel, třetí a zatím poslední soutěž zavedla obecně přijatelnější finanční poukázky, navíc obsahovala i odměnění pracovníků s největším počtem odevzdaných zlepšovacích návrhů, s neoriginálnějším nápadem a s návrhem, který měl pro firmu největší přínos (Obr. 27).

Ačkoli je směr, kterým se soutěže zlepšování ubírají, správný, stále existuje možnost zlepšení přidáním dalších motivačních faktorů.

5.4.4 Podávací formulář

Podávací formulář společnosti TNS SERVIS (příloha P II) obsahuje veškeré potřebné náležitosti, kterými jsou:

- jméno, osobní číslo, pracovní pozice, pracoviště, datum podání a podpis;
- kolonky na popis současného stavu, návrh zlepšení a předpokládaný přínos.

Velkou nevýhodu však vidím v tom (a se mnou souhlasí minimálně 46% zaměstnanců), že je zbytečně komplikovaný. Přece jenom obsahuje zbytečné položky, které pracovníkovi nemusí být hned jasné (např. položka „předpokládaný přínos“ – dle mého názoru logicky vyplývajícího z návrhu zlepšení). Také mi formulář přijde příliš velký, přece jenom, formát A4, ač je pro podávací formulář standardem, působí dojmem, že pro jeho vyplnění bude zapotřebí velkého vypisování.

5.4.5 Systém odměňování

Systém odměňování je vlastní každému podniku, a nejinak je tomu i ve firmě TNS SERVIS s.r.o.

Za každý schválení zlepšovací návrh zaměstnanci náleží paušální odměna 100 Kč. Další odměny se odvíjejí podle výše úspory. Ty také určují charakter zlepšovacího návrhu – ve směrnici jsou návrhy kategorizovány do skupiny malých návrhů (návrhy s nevyčíslitelnou úsporou, nebo návrhy s roční úsporou maximálně 20 000 Kč) a velkých návrhů (návrhy s minimální roční úsporou ve výši 20 000 Kč), a podle toho je u nich stanovená i možná finanční odměna.

Tab. 9 Výpočet odměn z malých návrhů [TNS SERVIS]

Kč	Přínos			
	Žádný	Nízký	Průměrný	Vysoký
Oblast přínosu				
Organizace práce	0	100	300	500
Kvalita	0	100	300	500
Ergonomie	0	100	300	500
Bezpečnost, ekologie	0	100	300	500
CELKEM				Kč

Odměny za malé návrhy se počítají podle přínosu v jednotlivých oblastech s maximální odměnou ve výši 2000 Kč (Tab. 9). Tento způsob odměňování se mi zdá být relativně vhodný na ponechání, a to z důvodu jeho jednoduchosti a širší aplikovatelnosti.

Tab. 10 Určení míry účasti na velkém návrhu [TNS SERVIS]

Účast technika	Kvalita podaného návrhu	Účast podavatele
5 - 20%	Obecný popis zlepšení	25%
5 - 20%	Navíc odhadnuty náklady a přínosy za rok, zdroj čerpání informací	50%
2,5 - 10%	Navíc konkrétní návrh řešení, včetně nákresu, fotografie, modelu	75%
2,5 - 10%	Navíc návrh pro použití materiálu a návrh dodavatele	100%
0%	Navíc provedení testů a zkoušek, pokud jsou zapotřebí	110%
0%	Navíc konečná realizace	120%

Velké návrhy jsou odměňovány podle vzorce Základní sazba odměny (10% operátoři, technici; 5% specialisté) x Účast x Předpokládaný roční přínos (Tab. 10).

Pokud bych měl tento systém odměňování nějak zhodnotit, řekl bych, že společnost může být ráda, že ještě nezaznamenala podání velkého zlepšovacího návrhu. I ve směrnici je postup natolik komplikovaný, že prakticky není možné podavatele odměnit.

5.4.6 Softwarová podpora

Kostru celého systému by měl tvořit podpůrný software, který plní především evidenční, kontrolní a analytickou funkci.

Ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. se k tomuto účelu používají pouze základní programy MS Excel a MS Word. Dokumenty systému zlepšovacích návrhů jsou ukládány na centrální server, do jedné složky, ze kterého k nim mají přístup všichni z managementu společnosti. Uspořádání složky je však zmatečné, a obsahuje pár dle mého názoru nepoužívaných souborů.

K evidenci a kontrole návrhů složí soubor Aktuální úkoly k ZN.xls, který je ovšem zkonstruován velmi jednoduše – jsou do něj zapisovány základní údaje o návrhu, odpovědnosti a termíny, současný stav a poznámky k realizaci a odměně. Bohužel, není téměř formátován a nejsou nastavené žádné vzorce, takže se spoléhá pouze na ruční vepisování všech (!) údajů. Tím je kontrolní a řídicí funkce krajně omezena.

6 SHRUTÍ ANALYTICKÉ ČÁSTI

Při kvantitativní analýze primárních dat bylo zjištěno, že společnost dosahuje relativně dobrou výkonnost systému zlepšovacích návrhů – k roku 2013 na jednoho zaměstnance průměrně připadá 0,36 zlepšovacích návrhů, procento zapojených pracovníků je 18,8%. Jediná pozorovaná oblast, ve které firma strádá, jsou celkové vyprodukované úspory. Ty jsou průměrně ve výši 2 456 Kč za podaný návrh / rok, přičemž průměrná odměna za takový návrh je 371,4 Kč (tedy 15,12% z úspor). Na vině je především velké množství návrhů, u kterých nelze stanovit uspořenou částku a za které se vyplácí částka v rozpětí 0 – 2 000 Kč.

Z dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci o systému zlepšovacích návrhů vědí (91%), ale konkrétní komponenty nedokáží specifikovat. Výši odměn za zlepšovací návrhy zná 71% zaměstnanců, způsob podání návrhu 81%. *Podávací formulář* vidělo pouze 65% dotazovaných, z nichž převážná většina došla k názoru, že *je příliš komplikovaný a měl by se zjednodušit*. Jako silný demotivační prvek byl jmenován *přístup managementu*; to je i důvod, proč 26% zaměstnanců nekomunikuje s nadřízenými – vadí jim striktní, až zaujatý postoj k nápadům a odbývání pracovníků.

Nápad na zlepšení v minulosti podalo 16% dotázaných, na jinou otázku ale 36% odpovědělo, že nad svou prací skutečně přemýšlí a mají nápady, co by se dalo zlepšit (ačkoli třeba zatím neznají řešení) – zde tedy vidím velký potenciál, zvláště pokud se zapracuje na přístupu manažerů.

Do budoucna by 69% pracovníků a pracovníků preferovalo systém finančních odměn a 61% by chtělo mít možnost odevzdávat zlepšovací návrhu osobně (30% pak kombinovanou formu s podáváním do schránek).

Byly odhaleny silné nedostatky v procesech systému. V procesu podávání a archivace návrhů existují zbytečné a s ohledem na zlepšování nechtěné činnosti (např. okamžité zamítnutí zlepšovacího návrhu vedoucím výroby, bez navrhnutí možnosti přepracování a případných rad – je postrádáno *koučování a rozvoj nápadů*). Archivaci zlepšovacích návrhů provází velké množství činností, které by bylo dobré zredukovat na minimum. Proces schvalování a realizace pak probíhá jako *neřízený proces*. Průmyslový inženýr musí formou příkazů své kolegy „nutit“ do termínů, které v systému zakomponované nejsou. Rozhodnutí mnohdy nebývají okomentovaná, zaměstnanci nebývají informováni. Realizace se často odkládají, případně jsou provedeny, ale do systému nejsou zaevidovány.

Velká pozornost byla zaměřena na jednotlivé komponenty systému.

Vizualizace byla vyhodnocena jako silně nedostatečná – na pracovištích je zlepšování vizualizováno pouze *na malém prostoru na informační tabuli*. Navíc poskytuje zbytečné informace na úkor těch podstatných (chybí na ní např. dokument o systému odměňování, o způsobu vyplnění formuláře, nebo o procesech schvalování a realizace). Druhou formou vizualizace je směrnice, která je ovšem dostupná pouze potřebám managementu – pracovníci a pracovníci se k nim dostanou pouze na požádání. V drtivé většině ale o ní ani nevědí. *Sama směrnice má spousty nedostatků* – není formátovaná, je špatně strukturovaná, některé informace chybí a ty důležité jsou ukryté v textu.

Při podrobnější analýze podávacího formuláře bylo zaměstnancům kritizujícím jeho formu dáno za pravdu. *Podávací formulář obsahuje zbytečně vyžadované položky* (např. „předpokládané přínosy“, které by měly vyplývat ze samotného návrhu na zlepšení) a *jeho formát* – A4 – na první dojem *působí dojmem velkého vypisování* a pravděpodobně stojí za odražením několika zaměstnanců od podání návrhu.

Odměny jsou podle směrnice podávány za schválené návrhy s nevyčíslitelnou, malou (do 20 000 Kč), nebo velkou (nad 20 000 Kč) úsporou v paušální částce 100 Kč, k níž se po realizaci vypočítávají další odměny. Velkým problémem je dodatečné *odměňování velkých návrhů!* Výpočet přes *vzorec je zbytečný a zbytečně komplikovaný*, navíc dle mého názoru podle něj ani *nejde zaměstnance správně odměnit*.

Celkově je systém spravován pouze v programech MS Word a MS Excel, které jsou sice za současného stavu počtu podávaných zlepšovacích návrhů dostatečné, nicméně *nemají žádnou kontrolní, ani řídicí hodnotu*.

7 NÁVRH INOVACE SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

Při analýze systému zlepšovacích návrhů ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. byly zjištěny spousty závažných, i méně závažných problémů, na které je potřeba zaměřit se v budoucím rozvoji. Z toho důvodu je v následujících stranách zpracován komplexní návrh na kompletní inovaci systému.

7.1 Předpokládané přínosy a cíle inovace

Předpokládanými cíli a přínosy navrhované inovace jsou:

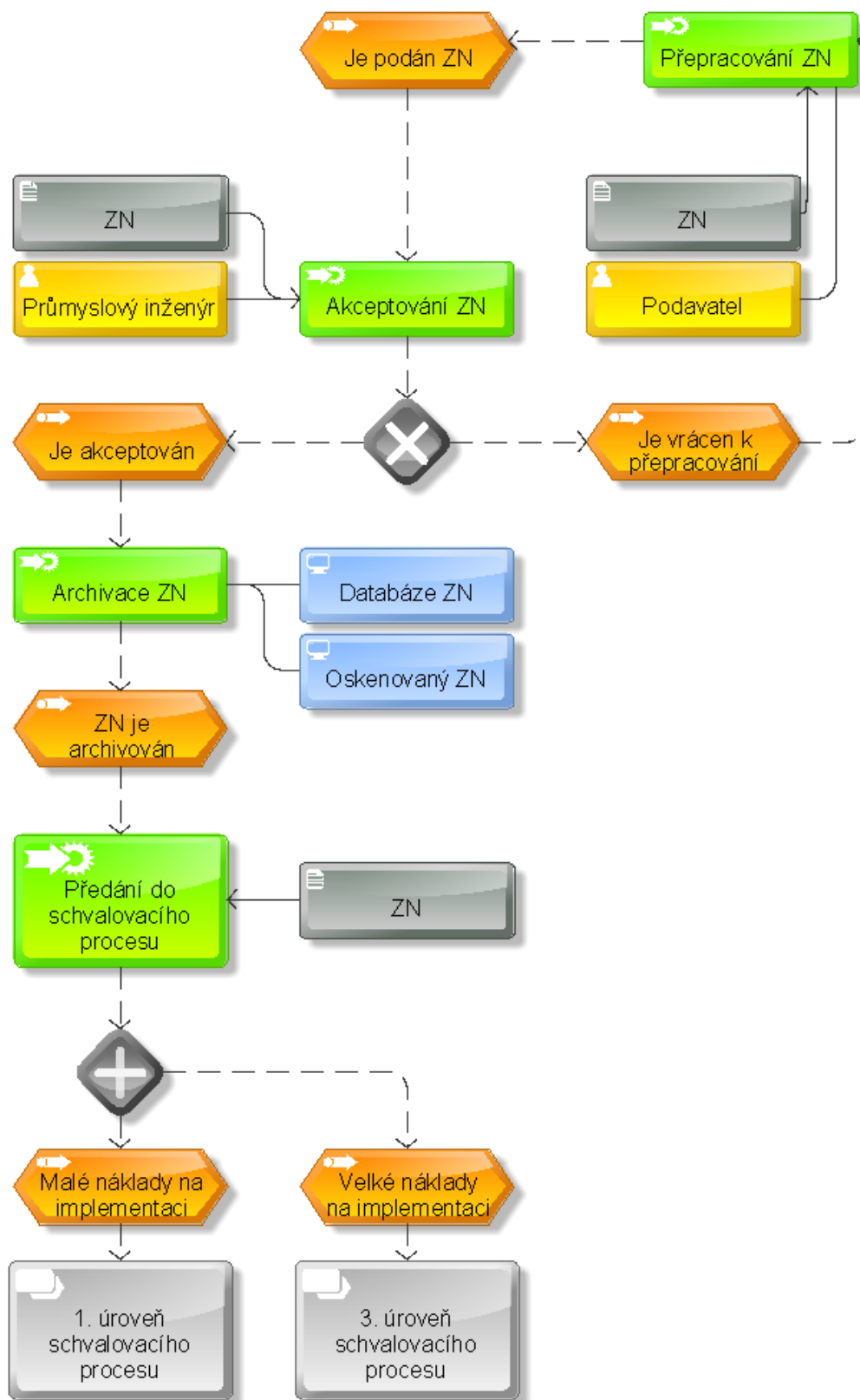
- zvýšení povědomí o systému zlepšovacích návrhů;
- zvýšení počtu a kvality podaných návrhů;
- redesign procesů za účelem transparentního a kvalitního zpracování, vyhodnocení a realizace zlepšovacích návrhů;
- snadnější archivace návrhů;
- kompletní přepracování vizualizace – směrnice, informační tabule;
- inovace podávacího formuláře;
- zjednodušení systému odměňování;
- větší kontrolní a řídicí schopnost softwarové podpory.

Z dlouhodobého hlediska by měla inovace systému zlepšovacích návrhů přinést růst společnosti aplikací podaných návrhů, větší spokojenost a motivaci zaměstnanců, a vyformovat kulturu zlepšování.

7.2 Doporučený procesní redesign

Jedním z hlavních důvodů, proč je třeba změnit současný stav procesů systému zlepšování, je současná průměrná doba mezi přijetím podaného návrhu, jeho vyhodnocením a realizací. I přes to, že firma nezaznamenala velké zlepšovací návrhy, se tato doba pohybuje na úrovni 39,59 dne. Nutno podotknout, že toto číslo nezahrnuje odměňování z realizace, které probíhá odděleně od procesů – vyžaduje měření dosažených výsledků, porovnání s původním stavem, vyčíslení úspory; průměrná doba je tak zcela jistě mnohem větší, než uvedený počet dní. Nejvyšší doba, po kterou byl návrh zaseknutý v systému, byla naměřena v roce 2013 – celých 103 dní (30. 4. – 15. 8.). Jednalo se o návrh Efektivní využití elektrod pro svařování.

7.2.1 Redesign procesu podávání zlepšovacích návrhů



Obr. 28 Navrhovaný proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů
[vlastní zpracování]

Inovovaný proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů (Obr. 28) začíná stejně jako původní proces, a to sepsáním zlepšovacího návrhu na podávací formulář. Při rozhodování o formě předání se použilo jednoduchého srovnání možných variant (Tab. 11).

Tab. 11 Rozhodování o formě předání návrhů [vlastní zpracování]

Varianta	Předpokládaný důsledek
A. Ponechání souč. stavu	- nedefinovaný příjemce - zánik mnoha potenciálně dobrých nápadů
B. Osobně koordinátorovi	- přímá kontrola oddělením PI - možnost přímého reagování na ZN, koučink
C. Schránka na návrhy	- nejjednodušší varianta - delší doba přijímání (výběry 2x týdně) - srovnatelný počet podaných ZN jako při osobním předání
D. Kombinace	- motivace „stydlivých“ pracovníků - zachování osobních konzultací a osobního předávání - růst počtu podaných ZN

Preferencí se stala kombinace osobního předávání do rukou průmyslového inženýra / koordinátora zlepšovacích návrhů (odpadá tedy přijímání zlepšovacích návrhů ostatními členy managementu, včetně vedoucích výroby!) a schránky na podané návrhy, pro zajištění dostatečné motivace i pro „stydlivé“ pracovníky. Výběry schránek jsou prováděny 2x týdně, a to v úterý a ve čtvrtek, přičemž datum výběru je nadřazené datu podání (od něj by se odvíjely termíny dalších procesů).

Následuje zhodnocení, zda návrh obsahuje veškeré požadované náležitosti a zda je návrh možné považovat za konečný (tzn., že neexistuje prostor pro rozvoj, případně přepracování návrhu) – v opačných případech je návrh vrácen zaměstnanci k přepracování, přičemž průmyslový inženýr zaměstnanci aktivně pomáhá, podává vlastní příspěvky k návrhu a koučuje jej.

Akceptované návrhy jsou dále archivovány:

- označení návrhu evidenčním číslem;
- oskenování zlepšovacího návrhu;
- zavedení návrhu do evidence zlepšovacích návrhů (číslo, navrhovatel, datum podání, linka, téma návrhu);
- propojení skenu s evidencí (hypertextovým odkazem);

Na první pohled se zdá být tento proces komplikovanější, než ten původní, nicméně tyto kroky jsou potřebné pro zpětnou kontrolu návrhů (aby se předešlo podávání duplicitních

návrhů) a pro uvedení zlepšovacího návrhu do dalších procesů. Zlepšovací návrhy nejsou doslovně přepisovány a neukládají se do šanonu (viz dále).

Po zarchivování zlepšovacího návrhu provádí koordinátor předběžnou, odhadovanou kalkulaci potřebných nákladů. Na základě zjištěných hodnot:

- zavede odpovědnosti schvalování zlepšovacího návrhu do evidence
 - v případě předpokládaných nákladů ve výši 20 000 Kč a méně vybírá *1. úroveň*;
 - v případě předpokládaných nákladů ve výši 20 000 Kč a více vybírá *3. úroveň*;
 - v případě nejasně určitelných nákladů vybírá *1. úroveň*.
- předá zlepšovací návrh kompetentní osobě ke schválení.

Předáním zlepšovacího návrhu 1., nebo 3. úrovni končí proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů a začíná proces schvalování.

7.2.2 Redesign procesu schvalování zlepšovacích návrhů

Design procesu schvalování zlepšovacích návrhů je jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují podobu podávacího formuláře.

Činiteli v procesu schvalování jsou:

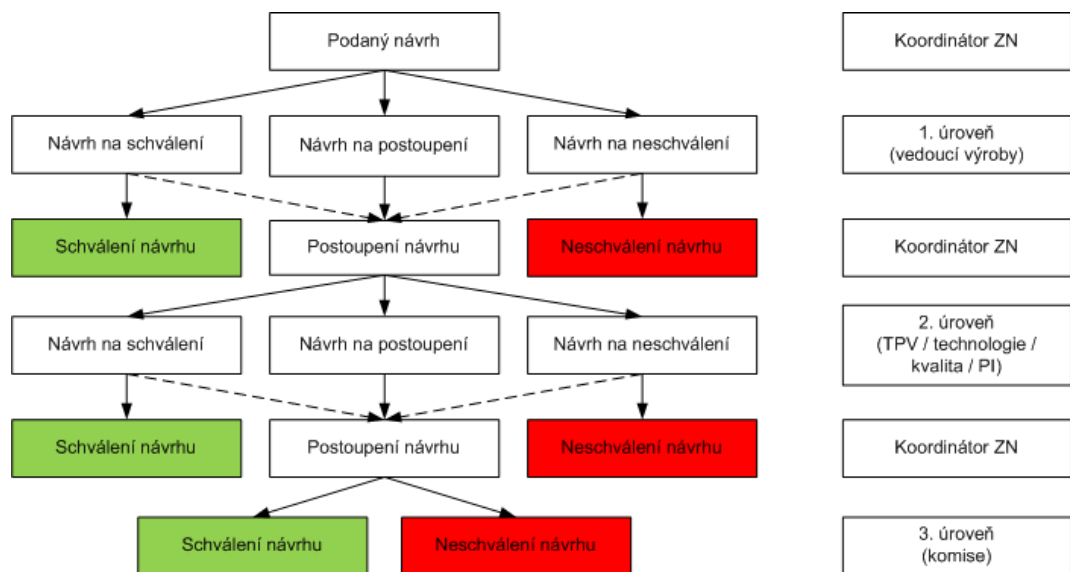
- *koordinátor zlepšovacích návrhů* / průmyslový inženýr;
- *1. úroveň* (vedoucí výroby);
- *2. úroveň* (specialisté – zástupci TPV, technologie a vývoje, kvality, controllingu, průmyslový inženýr);
- *3. úroveň* (komise).

Na rozdíl od původní podoby procesu jsou zde jasně definovány odpovědné osoby za úroveň schvalování, odpadá tedy donucování kolegů k hodnocení návrhu. Koordinátor / průmyslový inženýr na rozhraní procesů osobně předává *fyzický* zlepšovací návrh. Je tedy odstraněno i šíření informací pouze osobní, př. telefonickou komunikací.

První úroveň, tedy vedoucí výroby, vyhodnocuje a rozhoduje o zlepšovacích návrzích, jejichž předpokládané náklady na realizaci jsou nezjistitelné, př. menší než 20 000 Kč. Maximální doba, kterou má vedoucí výroby na vyhodnocení návrhu, je stanovena na 3 dny. V případě zpoždění je informován průmyslovým inženýrem, který z evidence kontro-

luje plnění termínů a umístění návrhu v procesu, a požádán o okamžité vyhodnocení. Vedoucí výroby je povinen zlepšovací návrh náležitě, svědomitě a včas vyhodnotit, a podat dodatečné komentáře na zadní stranu podaného návrhu. Bez podání návrhu a komentáře k němu se schvalování 1. úrovně nepovažuje za kompletní! Vykoná-li všechny náležité úkony, předává vyplněný formulář zpátky průmyslovému inženýrovi / koordinátorovi.

Výstupem z první úrovně je návrh na schválení, návrh na neschválení, nebo návrh na postoupení vyšší úrovně (včetně udání další zodpovědné osoby). Průmyslový inženýr / koordinátor je povinen okamžitě reagovat na schvalovací návrh.



Obr. 29 Diagram činností procesu schvalování zlepšovacích návrhů [vlastní zpracování]

Na základě diagramu činností procesu (Obr. 29) je zřejmé, že návrh na schválení bezprostředně navazuje schválení návrhu, resp. na návrh na neschválení neschválení návrhu. Nicméně, průmyslový inženýr má v procesu schvalování právo na jedno „vetování“ návrhu, a postoupení zlepšovacího návrhu vyšší úrovně, osobě dle jeho zvážení. V takovém případě však nesmí být cílen průmyslový inženýr – ten neplní rozhodovací funkci v zlepšovacím návrhu, pokud k tomu není vyzván vedoucím výroby!

Druhou úrovní je rozhodování specialisty, jako jsou zástupci TPV (pozn. technická příprava výroby), technologie a vývoje, kontroly, controllingu nebo průmyslového inženýrství. Nastává v situaci, kdy vedoucí výroby uzná, že je potřeba dalších názorů na podaný komentář, případně, že není kompetentní k podání návrhu na schválení, či neschválení. Termín vyhodnocování se v tomto posouvá o další 3 pracovní dny (celkově na 6 dní od doby

akceptace návrhu). Vyhodnocení probíhá stejně jako u 1. úrovně – je vyžadován návrh a jeho komentář a zpětné předání zlepšovacího návrhu koordinátorovi.

Výstupem opět může být návrh na schválení, neschválení, nebo postoupení vyšší úrovni. Byl-li zlepšovací návrh 1. úrovně postoupen, má koordinátor právo návrh „vetovat“, nebo verifikovat. V opačném případě rozhodnutí kopíruje návrh podaný 2. úrovní.

Posledním činitelem tohoto procesu je *komise* (3. úroveň). Ta vyhodnocuje zlepšovací návrhy, které znamenají vynaložení nákladů ve výši 20 000 Kč a výše, případně takové, které prošly systémem postoupení vyšší úrovni.

Termín na vyhodnocení se navyšuje na 14 pracovních dní od zavedení zlepšovacího návrhu do systému. Komisioní schvalování je posledním bodem pravidelných úterních porad managementu v zasedací místnosti. Rozhodování o zlepšovacím návrhu, který předkládá koordinátor / průmyslový inženýr, se provádí hlasováním, kterého se účastní:

- ředitel společnosti;
- koordinátor zlepšovacích návrhů / průmyslový inženýr;
- vedoucí výroby;
- zástupce útvaru TPV;
- zástupce útvaru technologie a vývoje;
- zástupce útvaru kvality;
- zástupce útvaru controllingu.

Je vyžadován názor minimálně 5 účastníků, přičemž rozhoduje většinové hlasování. V případě nerozhodného hlasování je určujícím hlas ředitele společnosti. Výsledné hlasování je včetně připomínek zaznamenáno koordinátorem / průmyslovým inženýrem na zadní stranu podaného návrhu.

Jakmile je zlepšovací návrh vyhodnocen kteroukoli úrovní a je koordinátorem / průmyslovým inženýrem uznán, je výsledek vyhodnocování zaznamenán do evidence. O výsledku je podavatel okamžitě informován, jsou mu sděleny důvody rozhodnutí a v případě schválení zlepšovacího návrhů je odměněn paušální částkou za schválený zlepšovací návrh. Kroky informování pracovníka a jeho odměnění jsou dále zaznamenány do evidence, a zároveň rozbíhají proces realizace.

V rámci celého procesu provádí koordinátor / průmyslový inženýr evidenční, kontrolní a verifikační činnost – předává zlepšovací návrhy k vyhodnocení, zaznamenává výsledky

jednotlivých subprocesů, schvaluje je, kontroluje termíny (hlídané softwarem) a upozorňuje na ně, informuje a odměňuje pracovníka.

7.2.3 Redesign procesu realizace zlepšovacích návrhů

Provedení procesních změn v rámci systému zlepšovacích návrhů se lehce dotkne i procesu realizace. Původní varianta spočívala v neřízeném a téměř nekontrolovaném procesu, s častým výskytem komunikačního bloku mezi koordinátorem – realizátory – podavatelem návrhu. Faktem je, že průmyslový inženýr coby koordinátor zlepšování by měl v tomto procesu sehrávat pouze kontrolní funkci (tedy v případě, že sám zlepšení neimplementuje). Řízení projektu zlepšení pak závisí na samotných činitelích, kteří realizaci provádí.

V nově nastaveném procesu se budou na realizaci podílet konkrétní oddělení, a to podle rozsahu a složitosti zlepšování:

- malé, případně technicky, materiálně a jinak nenáročné zlepšení provádí průmyslový inženýr, nebo sám podavatel návrhu;
- technicky, materiálně a jinak náročné zlepšení provádí útvary TPV, technologie a vývoje.

Příkazy k realizaci zlepšovacích návrhů budou vždy adresované na jméno vedoucího útvaru – na nich teprve záleží následná delegace úkolů a zpětné informování koordinátora / průmyslového inženýra o finální zodpovědné osobě. Takto vybraná osoba je zařazena do evidence zlepšovacích návrhů, spolu s termínem realizace podle rozsahu práce, s maximální dobou 30 pracovních dní (od doby schválení návrhu). Celý proces je monitorován koordinátorem / průmyslovým inženýrem v evidenci. V případě blížících se termínů (5 dní a méně) zjišťuje stav plnění a dle něj dělá další opatření.

Výstupem z procesu je dokončení zlepšení, informování koordinátora / průmyslového inženýra, informování a odměnění podavatele, zapsání do evidenčního listu a vypracování reportu pro ředitele společnosti.

7.3 Inovace komponent systému

Samotné procesní změny však nestačí, je důležité inovovat i komponenty systému, které tvoří páteř procesů. Bez nich by nově nastavené procesy nemohly fungovat. Jako nejproblematictější byl identifikován podávací formulář, vizualizace a systém odměňování.

7.3.1 Nový podávací formulář

Vstup do systému zajišťuje vyplněný formulář, který, jak bylo popsáno v analytické části, trpí několika závažnými nedostatky.

Cílem inovace podávacího formuláře tedy je:

- zmenšit nevyhovující formát;
- zjednodušit ho, eliminovat nepotřebné náležitosti;
- upravit ho pro potřeby nového procesu schvalování.

Zmenšit nevyhovující formát. Dle mého osobního názoru (nepodloženého žádnými daty) je nutné zmenšit formát formuláře na minimum – téměř žádná firma, ve které jsem byl, nepoužívala formuláře většího formátu než A5. Společnost Honeywell Aerospace s.r.o. v Hlubočkách u Olomouce například používá pouze malinké lístečky, takže podávání zlepšovacího návrhu působí jako „kaizen minutka“. Zároveň na pracovníky působí, že není potřeba zdlouhavého vypisování, tedy, že není potřeba velkých návrhů. Dá se říci, že velikost formuláře odpovídá velikosti cílů systému zlepšování – je-li zaměřen na malé návrhy, postačí zmíněné lístečky; pokud na velké, je potřeba velké plochy na vyjádření nápadu. Nemyslím si, že společnost TNS SERVIS s.r.o. by měla cílit systém na velké nápady. Neodpovídá tomu ani charakter výroby, ani kultura podniku.

Při zvažování variant (Obr. 30, Obr. 31, příloha P II) bylo nutné brát zřetel i na ostatní cíle inovace formuláře, hlavně tedy úpravu pro potřeby procesu schvalování. I z toho důvodu byl nakonec formát A6 zamítnut a místo něj je navržena varianta A5 formuláře.

Zjednodušení, eliminace nepotřebných náležitostí. Z dotazníku (viz analytická část) vyplynulo, že spousta zaměstnanců má problémy správně vyplnit formulář, a zároveň má problémy komunikovat s nadřízeným o možnosti zlepšení na základě předchozích zkušeností necitelného odmítnutí.

Inovovaný formulář redukuje počet náležitostí, které zaměstnanec vyplňuje, z 9 na 5 (6). Zůstávají následující:

- jméno a osobní číslo podavatele;
- datum sepsání návrhu;
- popis současného stavu;
- návrh na zlepšení;
- podpis.

Kromě jiného je celý formulář přehledněji strukturalizován, takže zaměstnanec ihned ví, které položky a jak vyplnit, a všeobecně vypadá příjemněji.

The image shows a form titled "NÁVRH NA ZLEPŠENÍ" (Improvement Proposal) from TNS SERVIS. The form is structured as follows:

- Top left: TNS SERVIS logo.
- Top right: Evidenční číslo:
- Center: **NÁVRH NA ZLEPŠENÍ**
- Below title: Jméno, osobní číslo: Datum:
- Section 1: "Popis současného stavu" (Description of current state) - a large empty box.
- Section 2: "Návrh na zlepšení" (Improvement proposal) - a large empty box.
- Bottom right: Podpis:
- Bottom left: Vyhodnocení návrhu: Schváleno Neschváleno
- Bottom right: Datum: Podpis:

Obr. 30 Inovovaný podávací formulář – přední strana
[vlastní zpracování]

Úprava pro potřeby procesu schvalování. Velkou dávkou zjednodušení dostaly i části formuláře, které nevyplňuje přímo podavatel, ale ostatní zainteresované osoby – jako je např. průmyslový inženýr. Obzvláště tato část původního formuláře je nejvíce zmatečná - kolony pro vyplnění jsou rozházeny tam, kde zůstalo místo. Mimo jiné obsahuje také prostor pro předběžné zhodnocení návrhu (zda se jedná, nebo nejedná o zlepšovací návrh). K tomu ale také slouží Rozhodovací formulář, který se ve skutečnosti snad ani nepoužívá.

Cílem nového formuláře je tedy veškeré druhy vyhodnocování sjednotit na jeho zadní stranu. Zahrnovat by měl veškeré komentáře odpovědných schvalovacích úrovní, včetně jmen, která o návrhu rozhodují. Tímto způsobem řešení se ruší rozhodovací formulář a zjednodušuje podávací formulář.

The diagram illustrates the back side of an innovation proposal form, organized into three distinct approval levels, each with a green header bar:

- Schvalovací návrh – úroveň 1:** Includes a 'Jméno:' field, a 'Navrhují tento ZN z důvodu' field, and three checkboxes: schválit, neschválit, and postoupit vyšší úroveň.
- Schvalovací návrh – úroveň 2:** Includes a 'Jméno:' field, a 'Navrhují tento ZN z důvodu' field, and three checkboxes: schválit, neschválit, and postoupit vyšší úroveň.
- Schvalovací návrh – úroveň 3:** Includes a 'Jméno:' field, a 'Tento ZN z důvodu' field, and two checkboxes: je schválen and není schválen.

Obr. 31 Inovovaný podávací formulář – zadní strana [vlastní zpracování]

7.3.2 Nový systém odměňování

Nejožehavější a v evropských a amerických zemích pravděpodobně nejvíce motivačním prvkem systému zlepšování jsou odměny, které jsou za návrhy vypláceny.

Byl jsem upozorněn, že zavedením paušální odměny 100 Kč za každý schválený nápad byl systém zlepšovacích návrhů znovu oživen. V této situaci již tedy nemám jinou možnost, než funkci „poukázek“ zahrnout i do mé navrhované varianty systému odměňování.

Tab. 12 Navrhované odměny za schválený návrh [vlastní zpracování]

1. ODMĚNA ZA SCHVÁLENÝ NÁVRH			
Základ	100 Kč		
Originalita	Nízká	Průměrná	Velká
	0 Kč	0 Kč	100 Kč

Dle nového systému tedy každý schválený návrh zajistí podavateli minimálně 100 Kč poukázkové odměny. Kromě toho se k této částce připočítává i odměna za velmi originální nápad, ve výši 100 Kč. Originalita návrhu je přitom zjišťována porovnáním podaného návrhu s evidencí již podaných / schválených / realizovaných návrhů.

Tab. 13 Navrhované odměny za realizovaný návrh [vlastní zpracování]

2. ODMĚNA ZA REALIZOVANÝ NÁVRH					
A. Nevyčíslitelné, nebo malé úspory (do 20 000 Kč)					
	Přínos				
	Žádný	Nízký	Průměrný	Vysoký	Velmi vysoký
Organizace práce	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Kvalita	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Ergonomie	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Bezpečnost, ekologie	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
B. Vyčíslitelné úspory (nad 20 000 Kč)					
	Výše úspory				
	Do 100 000 Kč	Do 500 000 Kč	Do 1 000 000 Kč	Nad 1 000 000 Kč	
Odměna z úspory	10 %	9 %	8 %	7 %	
C. Odměna za nasazení při realizaci					
	Nasazení při realizaci				
	Žádné	Nízké	Průměrné	Vysoké	
Koeficient odměny	1	1,025	1,05	1,1	

Po zrealizování návrhu musí bezprostředně navázat série měření a analýz zjišťujících výši úspor ze zlepšení. Dle těchto výpočtů se zlepšovací návrhy kategorizují do oblastí návrhů s nevyčíslitelnými, nebo malými úsporami do 20 000 Kč ročně, a návrhů s vyčíslitelnými úsporami nad 20 000 Kč ročně.

Odměňování nevyčíslitelných a malých návrhů zůstává téměř beze změny. Ponechána byla maximální odměna ve výši 2 000 Kč, byla však přidána jedna kategorie hodnotící přínos, a to „velmi vysoký“, kterého pokud je v nějaké oblasti dosaženo, garantuje odměnu 1 000 Kč. Tato kategorie navíc zabrání tomu, aby byly velmi kvalitní návrhy zaměřené pouze na jednu, nebo dvě oblasti ohodnoceny částkou nižší, než si zaslouží.

Hodnocení přínosů pak provádí min. dva činitelé systému zlepšovacích návrhů (vedoucí výroby, průmyslový inženýr, zástupce TPV, technologie a vývoje, kvality, controllingu), nezávisle na sebe. Jejich výpočet je *zprůměrován* a určuje výši základní odměny.

Návrhy s úsporou vyšší než 20 000 Kč jsou pak ohodnoceny na škále úspor. Z nich vyplývá, že největší podíl zisku z úspor lze získat za zlepšovací návrhy, které ročně sníží náklady společnosti o 20 000 – 100 000 Kč (10%).

Posledním bodem odměňování jsou odměny za nasazení podavatele při realizaci návrhu. Na základě míry jeho účasti, od samostatné implementace až po nezáměr o výpomoc s realizací, je celková jeho odměna vypočítána vzorci:

- za malé a nevyčíslitelné nápady = základní odměna x koeficient;
- za velké nápady = vypočítaná úspora x odměna z úspory x koeficient.

Jako dodatek bych rád doplnil, že celý mzdový systém stojí na variabilní složce s fixním základem. Jednou z variabilních složek je osobní hodnocení zaměstnanců, které provádí vedoucí výroby. Zde bych doporučoval do části osobního hodnocení zapracovat odměny na aktivitu na programu zlepšování, na kterou se zatím moc nehledí.

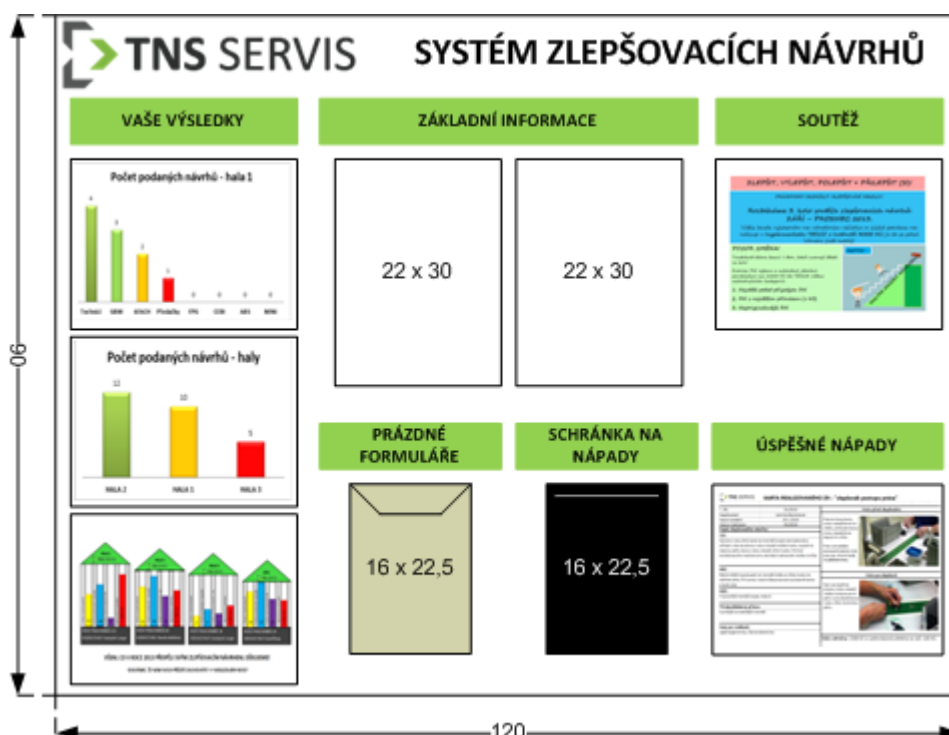
7.3.3 Nový způsob vizualizace – informační tabule

Současná vizualizace systému sestává pouze z malého prostoru na informačních tabulích, které by vyžadovaly lepšího, strategičtějšího umístění, a ze směrnice, která však až tak vizualizační není, jelikož není pracovním a pracovníkům přístupná, pouze na vyžádání. Součástí inovace systému je kompletní předělání vizualizačních materiálů.

Dle mého názoru by velké změny ve vnímání systému zlepšování přineslo vytvoření samostatné informační tabule. Mnozí zaměstnanci teď totiž žijí v domněnku, že systém zlepšování bylo jen dočasné řešení a je už „mrtvé“. Samozřejmostí by mělo být umístění na frekventovaných místech, která jsou shrnuta dále v této kapitole.

Informační tabule (Obr. 32) by měla obsahovat všechny základní informační materiály:

1. *Základní informace.* Zde by měly být shrnuty veškeré podstatné informace, které zaměstnanec zajímají. Asi nejdůležitějšími jsou informace o průběhu procesu podávání, schvalování a realizace nápadů, včetně termínů. Těmto pak sekundují informace o systému odměňování – včetně příkladů výpočtu odměny. Takto budou zaměstnanci přesně vědět, co mohou za své návrhy očekávat a jak dlouho bude trvat, než se začne s návrhem něco dít. Tyto informace totiž v současné době zaměstnanci nemají k dispozici, případně o nich ví jen okrajově. Vizualizací by nabylo pocitu skutečnosti zlepšování ve společnosti.
2. *Prázdné formuláře a schránka na nápady.* Je nezbytné, aby se na informační tabuli nacházeli prázdné formuláře pro okamžitou potřebu. Na zvážení je přimontování závěsného pera, případně zabudování psací podložky. Vedle prázdných formulářů se nachází schránka na nápady, která by měla sloužit jako alternativa k podání zlepšovacího návrhu. V pozdně odpoledních a nočních hodinách není nikdo z managementu dostupný, proto je možné, že spousta nápadů končí zapomenutí!



Obr. 32 Návrh informační tabule [vlastní zpracování]

3. *Vaše výsledky.* Tyto informace by měli sloužit k podnětnému motivování. V návrhu je vyznačen příklad, jak by měl tento prostor fungovat. Základem je srovnání počtu podaných návrhů v rámci jedné haly, přičemž se počítá s celkovými návrhy podanými na jednotlivých linkách. V grafu jsou linky seřazeny podle počtu podaných

návrhů, má degresivní charakter. Linka s největším počtem podaných návrhů tvoří základnu 100%. Ostatní linky jsou pak barevně označeny podle „plnění“ té nejnávýkonnější: 100 – 75% zelená barva, 74 – 25% oranžová barva, 24 – 0% červená barva. Na stejném principu funguje i následující graf – ten srovnání výkony jednotlivých hal. Konečně posledním grafem jsou dosažené výsledky loňského roku (2013) – počet akceptovaných návrhů, počet schválených návrhů aj.

4. *Úspěšné nápady.* Tyto karty úspěšných nápadů jsou ve firmě již zavedené, nicméně díky nedostatku místa nejsou moc viditelné. Sloužit by měly jako inspirace k novým nápadům a k vyvrácení myšlenky, že „zlepšovácí návrhy jsou jenom o zvyšování norem“ (převzato z výsledků dotazníku).
5. *Soutěž.* Doplnujícím motivátorem systému zlepšovacích návrhů jsou soutěže. Ty bývají krátkodobě ohraničené a přináší potenciálně vysoký zisk zaměstnancům. Této oblasti nebude částí návrhů věnován větší prostor, pouze bych doplnil, že současný stav soutěží je více než uspokojivý, akorát bych změnil / přidal odměny – zaměstnanci stojí spíše o finanční odměny (peníze, poukázky), než o nefinanční (pobyt, fotoaparát). Součástí jejich odměn by se do budoucna mohly stát např. týmové odměny (viz srovnání počtu podaných návrhů jednotlivých hal / linek), případně by se z nich mohl stát závazek do budoucna ve smyslu „1% úspor z návrhů podaných do soutěže bude věnováno odměnám příští soutěže“.

Umístění informační tabule - hala 1



Obr. 33 Umístění informační tabule – hala 1 [vlastní zpracování]

Pro výběr míst zavěšení informačních tabulí je vytipováno několik míst, která zaznamenávají větší frekvenci pohybu pracovníků, případně se nacházejí na „strategických“ místech.

Na hale 1 jsou dvě místa, kam by se mohla informační tabule umístit – jedno z nich je před kanceláří výroby a průmyslového inženýrství, druhé na chodbě k šatnám.

Především místo před kanceláří považují za velmi dobré, protože současné tabule jsou buď prázdné, nebo poskytují zastaralé informace. Navíc se toto místo nachází přímo u razičky odchodů, u které se těsně před odchodem z práce kupí desítky zaměstnanců a nervózně pošlapává. Je docela možné, že v takových situacích by se začali zajímat o informace okolo, zvláště, byla-li by tato změna nová.

Umístění informační tabule – hala 2



Obr. 34 Umístění informační tabule – hala 2 [vlastní zpracování]

Na hale 2 jsou takovými místy prostory před „Tridonicem“, tedy u vstupních dveří do haly. Zde se nachází skříňky s ESD ochranným materiálem (přezůvky, pláště).

Alternativou k tomuto místu je velmi slabě využitá plocha vedle stávající informační tabule nacházející se u vstupu do výroby.

Umístění informační tabule – hala 3



Obr. 35 Umístění informační tabule – hala 3 [vlastní zpracování]

Poslední, hala 3, má obdobně jako hala 2 jen velmi málo míst, kam by se dala informační tabule zavěsit. Jedním z nich je dlouhá chodba mezi vstupem do haly, vstupem do jídelny a vstupem do výroby – tento prostor je o přestávkách maximálně průchozí, ačkoli nepředpokládám, že by měli zaměstnanci chuť podávat, či se jen zajímat o zlepšovací návrhy v rámci jejich pauzy. Druhé možné místo se nachází krátce před vstupem do výroby.

Všechna tato místa splňují požadavek na prostor – navrhovaná informační tabule má přitom rozměry 90x120cm, a měla je magnetická (kvůli uchycování krátkodobých informací)

7.3.4 Nový způsob vizualizace – příručka zlepšování

Prozatím jediným dokumentem upravujícím procesy systému zlepšovacích návrhů je směrnice, která je dostupná pouze potřebám managementu. V rámci inovace doznává značného přepracování, stává se pochopitelnější, strukturovanější a je více obsáhlou (zahrnuje tedy i informace v původní směrnici skryté, či vynechané).

Zároveň s novou směrnicí se do systému dostává i příručka zlepšování (příloha P IV), která shrnuje informace podávané ve směrnici a doplňuje ji o další. Jejím hlavním účelem je poskytovat *všem* zaměstnancům přehled o fungování systému.

Je členěna do následujících kapitol:

- O systému zlepšování;
- Kdo se systému účastní?;
- Co je a co není zlepšovací návrh?;
- Jak podat zlepšovací návrh?;
- Co se děje s mým návrhem dál?;
- Jaké jsou odměny za zlepšování?;
- Tipy na úspěšné návrhy.

Snaží se tedy poskytovat takové informace, které jsou pro zaměstnance podávající zlepšovací návrhy relevantní. Cílem je udržet systém zlepšování v povědomí zaměstnanců a motivovat je prostřednictvím zveřejnění do této chvíle skrytých informací je k podávání zlepšovacích návrhů.

7.3.5 Nová softwarová podpora

Pro podporu nově nastaveného systému je potřebné změnit strukturu softwarové podpory. Z důvodu požadavku šetření nákladů využitím současných zdrojů a s ohledem na počet podávaných návrhů není nutné měnit software samotný.

Společnost TNS SERVIS využívá systémů Palstat (počítačová podpora řízení kvality) a Helios (podnikový informační systém pro ekonomické a výrobní účely). Ani jeden z nich však nevyhovuje požadavku systému zlepšovacích návrhů na parciální kontrolu jednotlivých procesů, jimiž návrhy prochází.

Z toho důvodu je použito stávajícího software podporujícího systém zlepšování (MS Word a MS Excel). Nejdůležitějším nástrojem pro řízení a kontrolu je sešit Evidence zlepšovacích návrhů.xls, který zaznamenává zlepšovací návrhy a uvádí je do procesů schvalování, realizace a odměňování.

EVIDENCE					CHECKLIST			
Číslo ZN	Navrhovatel	Datum podání	Linka	Téma ZN	Schvalování	Realizace	Nejbližší termín	Dní do termínu
1/14	Trunkát Rostislav	12.2.2014	GBM	Opatření proti záměně držáku na lince	Hotovo	Hotovo		
2/14	Beránek Miroslav	26.2.2014	SWA	Přípravek otáčení teleskopů 752, 753	Hotovo	Probíhá	27.3.2014	13
3/14	Zechnerová Milena	6.3.2014	CEBI	Zakrytování strojů na stříhání HS	Zpožděno	Čeká	9.3.2014	-5

Obr. 36 Ilustrační příklad – list Evidence+Checklist [vlastní zpracování]

Ilustrační příklad je zobrazen výše (Obr. 36) a ukazuje vizuální podobu evidenčně-kontrolního listu „Evidence+Checklist“ nového systému, přičemž oblast „Evidence“ se vypisuje ručně, oblast „Checklist“ je pak automaticky propočítávána a vizualizována.

Proces práce se softwarem je řízen koordinátorem a je následující:

1. po *akceptaci* návrhu zapíše základní údaje o návrhu do listu „Evidence +Checklist“ (oblast „Evidence“), naváže hypertextový odkaz ke skenu zlepšovacího návrhu;
2. po *zvážení* možných nákladů a *určení vyhodnocovatele* vypíše v listu „Schvalování“ úroveň a odpovědnou osobu – zde také upravuje osoby a úroveň, je-li návrh postoupen;
3. proces schvalování kontroluje a řídí pomocí oblasti „Checklist“ na listu „Evidence+Checklist“;
4. veškeré výsledky procesu schvalování (vyjádření, informování pracovníka, odměnění pracovníka, datum ukončení procesu) zaznamenává do listů „Schvalování“ a „Odměňování“;
5. *po ukončení procesu schvalování* s pozitivním vyjádřením zapisuje odpovědnou osobu realizace do listu „Realizace“;
6. proces realizace kontroluje a řídí pomocí oblasti „Checklist“ na listu „Evidence+Checklist“;
7. veškeré výsledky procesu realizace (vyjádření k realizaci, informování pracovníka, odměnění pracovníka, datum ukončení procesu) zaznamenává do listů „Realizace“ a „Odměňování“.
8. sledování zlepšovacího návrhu je ukončeno, vykazují-li obě sledovaná kritéria oblasti „Checklist“ stav „Hotovo“.

V případě exponenciálního růstu zlepšovacích návrhů a s ním spojenými problémy s řízením informací bych do budoucna doporučoval sofistikovanější informační systémy, jako jsou např. MS Access, Idea Management Software, IdeasCount aj.

7.4 Kalkulace nákladů

Předpokládané a pouze zhruba odhadované náklady inovace nejsou příliš vysoké, zabírají však velké množství věnovaného času. Mají za cíl pouze zohlednit přibližnou cenu, jakou si inovace žádá.

Tab. 14 Předpokládané náklady inovace

Nákup magnetická tabule (3 ks)	3 900 Kč
Potisk na magnetickou tabuli (3 ks)	2 700 Kč
Tisk příruček (500 ks)	15 300 Kč
Nákup skenovacího zařízení	1 500 Kč
Dodatečný materiál	max. 1 000 Kč
Celkové náklady	24 400 Kč

Nejdražší položkou inovace je tisk 12tistránkových příruček v lesklé laminované podobě, podle vzoru uvedeného v příloze P IV. Dalšími položkami jsou nákup magnetických tabulí velikosti 120x90, jejich potisk podle návrhu (Obr. 32), nákup skenovacího zařízení a použití dodatečného materiálu (např. plast na vlastní výrobu schránek na prázdné a vyplněné formuláře).

8 SHRUTÍ NÁVRHU INOVACE

Na základě výsledků analýzy systému zlepšovacích návrhů ve společnosti TNS SERVIS s.r.o. bylo provedeno několik operativních opatření, a z důvodu potřebné změny širšího než malého obsahu byly zpracovány podklady k inovaci celého systému.

Celá inovace by měla probíhat ve dvou hlavních oblastech a měla by být zavedena najednou. Výstupem inovací je:

- procesní redesign;
- inovace komponent systému.

Procesní redesign se týká všech procesů systému. Proces přijímání a archivace zlepšovacích návrhů postihují změny menšího rázu – novou komponentou jsou podávací schránky, které doplňují zavedené osobní předávání návrhů. *Jedinou osobou kompetentní k přijetí (akceptaci) návrhu se však v novém nastavení stává pouze koordinátor / průmyslový inženýr.* Další novinkou je odpadnutí složité archivace zlepšovacích návrhů a její nahrazení jednodušší formou – stručné shrnutí návrhu je sice nadále zapisováno do evidenčního listu, nicméně odstraněno je přepisování návrhů do samostatných dokumentů a je *nahrazeno jejich skenováním* a propojením s evidencí. Návrh je pak *ve fyzické podobě* předáván do schvalovacího procesu.

Ten doznal největších změn, jelikož je kompletně předělán. V návrhu je úrovnový systém schvalování, přičemž 1. úrovní je schvalování vedoucími výroby, 2. úrovní schvalování specialisty a 3. úrovní posouzení návrhu komisí.

Proces realizace zůstává téměř beze změny, přidáno je rozdělení odpovědností na realizaci návrhu, a také možnost řízení a kontroly procesu koordinátorem.

Co se týče komponent systému, největší problémy byly adresovány na podávací formulář, systém odměňování a celkovou (chybějící) vizualizaci systému.

Formulář se dočká nového zpracování, které bude odpovídat potřebám procesu schvalování – na zadní straně bude obsahovat místo pro navržené rozhodnutí o návrhu a především pro komentáře, které v původním systému citelně chyběly. Na žádost zaměstnanců je také zjednodušen, což se projevuje zmenšením jeho formátu (z A4 na A5) a odstraněním zbytečných náležitostí (z 9 na 5, resp. 6).

Systém odměňování dozná patrných změn v odměňování velkých návrhů – tyto již nebudou hodnoceny podle nesrozumitelného vzorce, ale podle procent z úspor. Menší změny se

pak týkají oceňování návrhů s malými a nevyčíslitelnými úsporami, přidání odměny za účast na realizaci a přidání potenciální bonusové odměny ve výši 100 Kč za schválený a velmi originální nápad.

Vizualizace dostane novou tvář. Informace o systému zlepšování se již nebudou tísnit na malém prostoru všeobecných informačních tabulí, ale dostanou tabuli vlastní. Ta bude obsahovat základní informace o systému, prázdné formuláře, schránku na podané návrhy, dosažené výsledky, tipy na úspěšné návrhy a informace k probíhající soutěži.

Bude přidán další prvek vizualizace, a to příručky zlepšování, které budou rozdány každému zaměstnanci. Jejich obsahem budou veškeré pracovníky vyžadované informace o systému, jako je např. způsob podání zlepšovacího návrhu, nebo průběh procesů schvalování, realizace a odměňování.

Nakonec bude pozměněna softwarová podpora, která bude využívat dosavadních nástrojů (MS Word a MS Excel). Budou však přidány kontrolně-řídící, automatizované funkce, které původním souborům tolik chyběly.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na systém zlepšovacích návrhů ve firmě TNS SERVIS s.r.o. Jejím cílem bylo poskytnout podklady pro inovaci systému zlepšovacích návrhů, a to tak, aby byl systém schopen překonat současné problémy a nadále motivoval zaměstnance v podílení se o své nápady na zlepšení.

Teoretická část byla věnována teoretickým poznatkům, které se váží ke zlepšování. Byla představena japonská koncepce kaizen, včetně jejího srovnání s americkým „protikladem“, inovacemi. Jako zajímavost byly uvedeny i trendy v oblastech zlepšování, které se v Japonsku v současné době prosazují.

Dalším oddílem teoretické části bylo vymezení pojmů proces a procesní řízení, aby bylo možné volně navázat na zlepšování procesů, a to jako metodou postupného zlepšování, tak jednorázového, s dramatickými výsledky. Byly představeny dvě hlavní složky procesu - standardizaci a zlepšování – a práce se opětovně obrátila na rozdíly mezi japonským a americkým vnímáním.

Do třetice byly tyto dvě národnosti srovnány při popisu různých systémů zlepšovacích návrhů. Dále byl zmíněn již jen faktické, všeobecné poznatky k jejich řízení – způsob zavedení a udržení systému a jeho jednotlivé komponenty.

Úvod k praktické části byl věnován popisu společnosti TNS SERVIS s.r.o., včetně pohledu do její historie a jejího současného stavu. Následovala analýza stavu jejího systému zlepšovacích návrhů, ze které vyplynulo, že firma trpí problémy, které je potřeba odstranit, aby mohl systém vůbec fungovat. Byly odhaleny silné nedostatky v procesech systému – procesech podávání a archivace zlepšovacích návrhů, schvalování a realizace návrhů. Bylo zjištěno, že celý systém je téměř neorganizovaný. I při pohledu na samotné komponenty byly zaznamenány problémy, které je do budoucna třeba adresovat. Především se to týkalo podávacího formuláře, vizualizace, odměn a softwarové podpory.

Na základě těchto výsledků byly zpracovány podklady k inovaci celého systému zlepšovacích návrhů. Téměř se dá říct, že nezůstal kámen na kameni. Procesy získaly novou tvář, některé byly upraveny, jiné od základu změněny. Do nově nastavených procesů bylo dále třeba začlenit jednotlivé komponenty systému. Z toho důvodu byl vytvořen návrh na nový, zjednodušený formulář, doporučení o naprosté nezbytnosti předělání vizualizace (vytvoře-

ní samostatné informační tabule, vytvoření příruček zlepšování, které citelně chybí!) a na základě podnětů od zaměstnanců i managementu byl redesignován i systém odměňování.

Vytvořené podklady k inovaci byly společností uznány a v dohledné době budou realizovány.

Za závěr bych si dovil citovat prof. Jána Košturiaka (2010, s. 1), který v úvodu své knihy *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků* píše: *„Mnoho firem investuje hodně peněz do vzdělávání, prohlídek firem a projektů implementace systému kaizen. Problém je v tom, že kaizen se nedá naučit ani odpozorovat na studijní cestě. Kaizen se nedá ani implementovat. Zní to, jako kdyby farář hovořil o ‚implementaci lásky do praxe‘. Kaizen se dá jenom žít.“*

Musím přiznat, že s ním do posledního slova souhlasím, protože sám mám v sobě zlepšovateľského ducha a vím, že donutit ostatní lidi, aby přemýšleli ve stejném směru jako já, je nemožný úkol. Tady ale píšu o donucování. Mým cílem, který jsem si kladl a který si kladu dnes a denně, je zlepšovacího ducha v lidech *probudit*. Protože, ať chceme nebo ne, všichni jsme nespokojeni s tím, jaké to je. V našem osobním, i pracovním životě. Důležité je přitom pouze jedno – udělat první krok.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie:

ADAIR, John, 2004. Efektivní inovace. 1. vyd. Přeložila Kateřina TUŠLOVÁ. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-04-4.

ALUKAL, George a Anthony MANOS, 2006. *Lean Kaizen: A Simplified Approach to Process Improvements*. 1st ed. Milwaukee: Quality Press. ISBN: 0-87389-689-0.

DENNIS, Pascal, 2007. *Lean Production Simplified*. 2nd ed. New York: Productivity Press. ISBN 978-1-56327-356-8.

IMAI, Masaaki, 2004. *Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. Přeložil Vilém JUNGMANN. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-1621-0.

IMAI, Masaaki, 2005. *Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Přeložil Vladimír PAULÍNÝ. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0850-3.

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, 1992. *Kaizen teian: Developing Systems for Continuous Improvement Through Employee Suggestions*. Portland: Productivity Press. ISBN 1-56327-186-9.

JAPAN HUMAN RELATIONS ASSOCIATION, 1995. *Improvement Engine: Creativity & Innovation Through Employee Involvement*. Portland: Productivity Press. ISBN 1-56327-010-2.

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.

KOZÁKOVÁ, Leona, 2012. *Vizuální management a jeho aplikace ve společnosti TNS SERVIS s. r. o.* Zlín. Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky. Vedoucí diplomové práce prof. Ing. Felicita Chromjaková, Ph.D.

MANN, David, 2005. *Creating a Lean Culture: Tools to Sustain Lean Conversions*. New York: Productivity Press. 1st ed. ISBN 978-1-56327-322-3.

MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL, 1996. *Cesty k vyšší produktivitě: Strategie založená na průmyslovém inženýrství*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-0-8.

MAUER, Robert, 2005. *Cesta kaizen: Z malého kroku k velkému skoku*. 1. vyd. Přeložila Kateřina AMIOUROVÁ. Praha: Pavel Dobrovský – BETA. ISBN 80-7306-178-3.

MONDEN, Yasuhiro, 2012. *Toyota Production System: An Integrated Approach to Just-In-Time*. 4th ed. Boca Raton: CRC Press. ISBN 978-1-4398-2097-1.

MOULDING, Edward, 2010. *5S: A Visual Control System for the Workplace*. Central Milton Keynes: AuthorHouse. ISBN 978-1-4490-2977-7.

PLURA, Jiří, 2001. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-7226-543-1.

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování*. 2. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4128-4.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1679-4.

VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN, 1999. *Dynamické zlepšování procesů: Programy a metody pro eliminaci plýtvání*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství. ISBN 80-902235-3-2.

WOLF, Petr, 2006. *Úspěšný podnik na globálním trhu*. 1. vyd. Bratislava: CS Profi - Public. ISBN 80-969546-5-2.

Internetové zdroje:

IAG, 1995. *Good Ideas: A User's Guide to Successful Suggestion Programs* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: https://www.opm.gov/policy-data-oversight/performance-management/reference-materials/historical/successful_suggestion.pdf.

InnoSupport. Čtyři hlavní typy inovací (podle předmětu inovace). *InnoSupport: Supporting Innovations in SME* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.innosupport.net/index.php?id=6053&L=8>.

MILLER, Jon, 2003. *The Suggestion System is No Suggestion* [online]. Gemba Research, 3rd ed. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.vitalentusa.com/pdf/TheSuggestionSystemisNoSuggestion.pdf>.

NEAGOE, Lavinia Nicoleta a Vladimir MĂRĂSCU KLEIN, 2009. *Employee Suggestion System (Kaizen Teian): The Bottom-Up Approach For Productivity Improvement* [online]. Recent. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www.recentonline.ro/027/NEAGOE_Lavinia.pdf

PDQM. ČSN EN ISO 9001:2009. *PDQM.cz: Méně práce s řízením* [online]. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.pdqm.cz/Standards/ISO-9001.html>.

POTOCKI, Kenneth A. a Richard C. BROCATO, 1995. *A System of Management for Organizational Improvement* [online]. John Hopkins APL Technical Digest, vol. 16. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://techdigest.jhuapl.edu/td/td1604/Potocki.pdf>

PROCHÁZKA, Jaroslav, 2006. *Procesní řízení realizace projektů* [online]. 1. vydání. Ostrava [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: http://www1.osu.cz/~prochazka/rpri/skripta_ProcesniRizeniProjektu.pdf.

SKALÁKOVÁ, Eva, 2012. *Japonská kvalita z pohledu (mezi)lidského* [online]. [cit. 2014-04-24] Dostupné z: http://cz.kaizen.com/fileadmin/DATA/kaizen_cz/Documents/Publikujeme/2012_Kvalita_clanek_Japan.pdf.

VIJAYARANI, S. a RADJAMANOGARY, 2013. *Motivating Employees Creativity through Suggestion System – An Empirical Study* [online]. IOSR Journal of Business and Management, vol. 9. [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <http://www.iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol9-issue2/C0922227.pdf>.

Interní materiály:

TNS SERVIS. *Interní materiály*.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

<i>5S</i>	<i>Metoda práce v 5 krocích s cílem signifikantního zlepšení pořádku a čistoty</i>
<i>5W2H</i>	<i>Otázky Co? Proč? Kdy? Kde? Kdo? Jak? Za kolik?</i>
<i>BPR</i>	<i>Business Process Reengineering; reengineering podnikových procesů</i>
<i>ESS</i>	<i>Employee Suggestion System; systém zlepšovacích návrhů</i>
<i>FMEA</i>	<i>Failure Mode And Effects Analysis; analýza možného výskytu a vlivu vad</i>
<i>JIT</i>	<i>Just-In-Time; systém „právě včas“</i>
<i>PDCA</i>	<i>Plan-Do-Check-Act; plánuj-udělej-zkontroluj-reaguj</i>
<i>QCD</i>	<i>Quality-Cost-Delivery; měřítko úspěšnosti v oblasti kvality, nákladů a dodání</i>
<i>QMS</i>	<i>Quality Management System; systém managementu kvality</i>
<i>SDCA</i>	<i>Standardize-Do-Check-Act; standardizuj-udělej-zkontroluj-reaguj</i>
<i>TPV</i>	<i>Technická příprava výroby</i>
<i>TQC</i>	<i>Total Quality Control; absolutní kontrola kvality</i>
<i>TQM</i>	<i>Total Quality Management</i>
<i>TWI</i>	<i>Training Within Industry; vzdělávání v rámci oboru</i>
<i>ZD</i>	<i>Zero Defection; nulová poruchovost</i>
<i>ZN</i>	<i>Zlepšovací návrh</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Kaizen deštník [vlastní zpracování]</i>	13
<i>Obr. 2 Typy inovací [vlastní zpracování]</i>	15
<i>Obr. 3 Západní vnímání pracovních pozic [vlastní zpracování]</i>	21
<i>Obr. 4 Japonské vnímání pracovních pozic [vlastní zpracování]</i>	21
<i>Obr. 5 Dům gemba – QCD House [vlastní zpracování]</i>	21
<i>Obr. 6 Průběžné zlepšování procesů [Řepa, 2007, s. 16]</i>	23
<i>Obr. 7 Model zásadního reengineeringu [Řepa, 2007, s. 17]</i>	23
<i>Obr. 8 Cyklus PDCA [Plura, 2001, s. 38]</i>	25
<i>Obr. 9 Úlohy koordinátora zlepšovacích návrhů [vlastní zpracování]</i>	38
<i>Obr. 10 Organizační struktura společnosti TNS SERVIS s.r.o. [vlastní zpracování]</i>	43
<i>Obr. 11 Držák uhlíků [TNS SERVIS]</i>	44
<i>Obr. 12 LED řetěz [TNS SERVIS]</i>	44
<i>Obr. 13 Trysky BMW ostříkovače [TNS SERVIS]</i>	45
<i>Obr. 14 Míra zúčastněnosti [vlastní zpracování]</i>	47
<i>Obr. 15 Míra přijetí návrhů [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Obr. 16 Dotazník – otázka č. 1 [vlastní zpracování]</i>	50
<i>Obr. 17 Dotazník – otázka č. 2 [vlastní zpracování]</i>	51
<i>Obr. 18 Dotazník – otázka č. 3 [vlastní zpracování]</i>	52
<i>Obr. 19 Dotazník – otázka č. 4 [vlastní zpracování]</i>	53
<i>Obr. 20 Dotazník – otázka č. 5 [vlastní zpracování]</i>	54
<i>Obr. 21 Dotazník – otázka č. 6 [vlastní zpracování]</i>	55
<i>Obr. 22 Dotazník – otázka č. 7 [vlastní zpracování]</i>	57
<i>Obr. 23 Dotazník – otázka č. 8 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 24 Dotazník – otázka č. 9 [vlastní zpracování]</i>	58
<i>Obr. 25 Proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů</i>	60
<i>Obr. 26 Vizualizace zlepšování – informační tabule [vlastní zdroj]</i>	62
<i>Obr. 27 Soutěž zlepšovacích návrhů [TNS SERVIS]</i>	64
<i>Obr. 28 Navrhovaný proces podávání a archivace zlepšovacích návrhů [vlastní zpracování]</i>	70
<i>Obr. 29 Diagram činností procesu schvalování zlepšovacích návrhů [vlastní zpracování]</i>	73
<i>Obr. 30 Inovovaný podávací formulář – přední strana [vlastní zpracování]</i>	77

<i>Obr. 31 Inovovaný podávací formulář – zadní strana [vlastní zpracování]</i>	78
<i>Obr. 32 Návrh informační tabule [vlastní zpracování]</i>	81
<i>Obr. 33 Umístění informační tabule – hala 1 [vlastní zpracování]</i>	82
<i>Obr. 34 Umístění informační tabule – hala 2 [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Obr. 35 Umístění informační tabule – hala 3 [vlastní zpracování]</i>	83
<i>Obr. 36 Ilustrační příklad – list Evidence+Checklist [vlastní zpracování]</i>	85

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1 Americké a japonské systémy v roce 1992 [vlastní zpracování]</i>	28
<i>Tab. 2 Vliv systému zlepšování na tvůrčí schopnosti [vlastní zpracování]</i>	32
<i>Tab. 3 Motivační techniky zaměstnanecké kreativity [vlastní zpracování]</i>	35
<i>Tab. 4 Hodnotící standardy [Neagoe, 2009, s. 364]</i>	36
<i>Tab. 5 Výkonnost systému zlepšování [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Tab. 6 Výkonnost systému zlepšování – TNS SERVIS [vlastní zpracování]</i>	46
<i>Tab. 7 Míra finanční úspory [vlastní zpracování]</i>	48
<i>Tab. 8 Počet dotazovaných pracovníků [vlastní zpracování]</i>	49
<i>Tab. 9 Výpočet odměn z malých návrhů [TNS SERVIS]</i>	65
<i>Tab. 10 Určení míry účasti na velkém návrhu [TNS SERVIS]</i>	66
<i>Tab. 11 Rozhodování o formě předání návrhů [vlastní zpracování]</i>	71
<i>Tab. 12 Navrhované odměny za schválený návrh [vlastní zpracování]</i>	79
<i>Tab. 13 Navrhované odměny za realizovaný návrh [vlastní zpracování]</i>	79
<i>Tab. 14 Předpokládané náklady inovace</i>	86

SEZNAM PŘÍLOH

P I SWOT analýza inovace

P II Podávací formulář TNS SERVIS

P III Alternativní navrhované formuláře

P IV Příručka zlepšování

PŘÍLOHA P I: SWOT ANALÝZA INOVACE

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none">• Pohled na procesy „z první ruky“ (5%)• Zvýšení kvality (30%)• Zvýšení efektivity (30%)• Motivace pracovníků (20%)• Téměř nulové počáteční náklady (15%)	<ul style="list-style-type: none">• Prvotním plánem není pokrytí mimoprocesních činností (chybějící 5S, TPM aj.) (40%)• Absence rozpočtu (20%)• Česká kultura (40%)
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none">• Adaptace na japonské myšlení – kaizen semináře (35%)• Vznik zdravé soutěživosti (35%)• Osobní přístup vedoucích (10%)• Kolektivní zhodnocení (20%)	<ul style="list-style-type: none">• Neangažovanost ze strany zaměstnanců (50%)• Odmítnutí ze strany schvalovacího výboru a vedení (25%)• Dočasné řešení (25%)

PŘÍLOHA P II: PODÁVACÍ FORMULÁŘ TNS SERVIS



Podávací formulář zlepšovaciho návrhu/č. návrhu:

Jméno navrhovatele	
Osobní číslo	Datum podání
Pracovní pozice	
Pracoviště	

Zlepšovací návrh

CO (popis současného stavu)

JAK (návrh zlepšení)

PŘEDPOKLÁDANÝ PŘÍNOS

Realizováno

Měsíc / rok

Dosud nerealizováno

Podpis navrhovatele



Předán Referentovi ZN dne

Návrh číslo

Druh ZN Malý návrh


Velký návrh


Není zlepšovací návrh

Zdůvodnění

Datum a podpis referenta zlepšovacích návrhů

PŘÍLOHA P III: ALTERNATIVNÍ NAVRHOVANÉ FORMULÁŘE

	Evidenční číslo:
<h1>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ</h1>	
Současný stav	Návrh na zlepšení
Datum:	Jméno, podpis:

	Evidenční číslo:
Jméno:	Datum:
<h1>NÁVRH NA ZLEPŠENÍ</h1>	

PŘÍLOHA P IV: PŘÍRUČKA ZLEPŠOVÁNÍ



PŘÍRUČKA ZLEPŠOVÁNÍ

O systému zlepšování

Mnozí z Vás se jistě ptají „Proč zlepšovat?“ Faktem je, že ve Vaší práci je skryto 99% plýtvání – ať už je to namáhavá a zbytečná práce, vysoké procento nekvalitních produktů, zdlouhavá čekání nebo jen špatně organizovaný pracovní prostor.

Každý z Vás pak disponuje klíčem k odstraňování těchto a jiných problémů. Pouze díky Vaším myšlenkám může společnost, ve které pracujete, dále růst. Systém zlepšování v tomto směru pomáhá:

- dosahovat vysoké kvality výrobků, s co nejnižšími náklady;
- zlepšovat pracovní prostředí a kulturu společnosti;
- podporovat zaměstnance v kreativním myšlení;
- odměňovat dobré nápady.



Kdo se systému účastní?

Celý systém zlepšování nemůže fungovat bez podpory všech zaměstnanců, od pracovníků a pracovníků, až po management.

- **zaměstnanci** – jejich kreativita a potenciál jsou ústředním prvkem celého procesu zlepšování, podávají zlepšovací návrhy;
- **vedoucí pracovníci** – partneři v procesu zlepšování, podporují a vedou své podřízené k podávání zlepšovacích návrhů;
- **vyhodnocovatelé** – zaměstnanci odborně způsobilí k posuzování a vyhodnocování zlepšovacích návrhů;
- **koordinátor zlepšovacích návrhů** – stejně jako vedoucí pracovníci i on podporuje a vede zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů, pomáhá jim dotáhnout myšlenky a nápady do kreativních návrhů a koordinuje činnosti všech účastníků a všech procesů systému zlepšování;
- **komise zlepšovacích návrhů** – organizační útvar v rámci pravidelných porad managementu, který rozhoduje o velkých návrzích.

Co je a co není zlepšovací návrh?



Za zlepšovací návrhy se pokládají technická, výrobní nebo provozní zdokonalení a řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a životního prostředí.



Za zlepšovací návrhy se nepovažují rady týkající se příležitostných nebo jednorázových chyb, a obecné myšlenky bez konkrétních návrhů „co zlepšit“ (popis současného stavu) a „jak zlepšit“ (návrh řešení).

Zlepšovacím návrhem není takové řešení, které by znamenalo porušení všeobecně závazných předpisů, organizačních norem a pravidel chování.

Jak podat zlepšovací návrh?

Máte-li nějaký nápad na zlepšení, a chtěli byste se o něj podělit, vyplňte příslušný podávací formulář, který je dostupný na všech informačních tabulích systému zlepšovacích návrhů. Pokud si nebudete vědět rady s jeho vyplněním, nebo pokud byste potřebovali pomoc s dotažením Vašeho návrhu, neváhejte se obrátit na koordinátora / průmyslového inženýra.

Dále máte na výběr:

- vložit formulář s Vaším zlepšovacím návrhem do schránky na nápady, která se nachází na každé informační tabuli systému zlepšovacích návrhů, *nebo*
- osobně předat formulář koordinátorovi / průmyslovému inženýrovi.

V případě podávání do schránek mějte prosím na paměti, že jsou vybírány pouze 2x týdně (v úterý a ve čtvrtek), a podle data výběru se odvíjí další termíny procesu zlepšování.

Co se děje s mým návrhem dál?

Po podání a akceptaci prochází Váš návrh úrovním posouzením:

- **1. úroveň (vedoucí výroby)** schvaluje zlepšovací návrhy vyžadující žádné, nebo malé náklady; termín na vyhodnocení návrhu jsou **3 pracovní dny**;
- **2. úroveň (specialisté)** rozhodují o malých návrzích, které vedoucí výroby nemůže dostatečně posoudit; termín na posouzení je **6 pracovních dní** od podání návrhu;
- **3. úroveň (komise)** rozhoduje o velkých zlepšovacích návrzích a návrzích, které prošly předchozími úrovněmi bez vyhodnocení; termín rozhodnutí je ve výši **14 pracovních dní** od podání návrhu.

Je-li Váš návrh schválen, je předán k realizaci, která trvá maximální **30 pracovních dní**.

O průběhu těchto procesů jste průběžně **informováni** a po zasluzě **odměňováni**.

Jaké jsou odměny za zlepšování?

1. ODMĚNA ZA SCHVÁLENÝ NÁVRH			
Základ	100 Kč		
Originalita	Nizká	Průměrná	Velká
	0 Kč	0 Kč	100 Kč

2. ODMĚNA ZA REALIZOVANÝ NÁVRH					
A. Nevyčíslitelná, nebo malé úspory (do 20 000 Kč)					
	Přínos				
	Žádný	Nizký	Průměrný	Vysoký	Velmi vysoký
Organizace práce	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Kvalita	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Ergonomie	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
Bezpečnost, ekologie	0 Kč	100 Kč	300 Kč	500 Kč	1 000 Kč
B. Vyčíslitelné úspory (nad 20 000 Kč)					
	Výše úspory				
	Do 100 000 Kč	Do 500 000 Kč	Do 1 000 000 Kč	Nad 1 000 000 Kč	
Odměna z úspory	10 %	9 %	8 %	7 %	
C. Odměna za nasazení při realizaci					
Koefficient odměny	Nasazení při realizaci				
	Žádné	Nizké	Průměrné	Vysoké	
	1	1,025	1,05	1,1	

Jaké jsou odměny za zlepšování?

Za Váš zlepšovací návrh můžete získat dva druhy odměn:

- o odměnu za schválený zlepšovací návrh;
- o odměnu za realizovaný zlepšovací návrh.

V případě schválení Vaše návrhu obdržíte paušální odměnu ve výši 100 Kč, ke které se připočítává odměna 100 Kč, je-li návrh vysoce originální.

Dojde-li k realizaci Vašeho návrhu, je vypočítána výše roční úspory.

Je-li **malá, nebo nevyčíslitelná**, odměna se vypočítá podle přínosů do jednotlivých sledovaných oblastí, které hodnotí 2 nezávislé osoby a schvaluje ředitel společnosti. V situaci, kdy se účastníte realizace, je tato výsledná odměna vynásobena koeficientem míry nasazení. Odměna za tyto nápady nemůže přesáhnout částku 2 000 Kč.

Je-li roční úspora **větší než 20 000 Kč**, je Vaše odměna vypočítána podle vzorce (Výše úspory x Odměna z úspory x Koefficient odměny).

Tipy na úspěšné návrhy

Jméno:	Holanová Marcela
STAV PŘED ZLEPŠENÍM	
U projektu Welba, typ 3311, se ručně osazují a poté ručně pájí dva rezistory. Každý má jinou rozteč a musí se ručně tvarovat. Stávající situace je taková, že pracovníce výroby rezistorů musí ručně, pomocí plochých kleští natvarovat, což je nepřesné a zdržuje ji to při pájení.	
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	
Vyrobit jednoduchý přípravek, který bude mít požadovanou rozteč rezistoru a díky němu se tyto rezistory budou dát přesně natvarovat.	
Výše odměny:	300 Kč (+ 100 Kč jednorázová odměna)



Tipy na úspěšné návrhy

Jméno:	Beránek Miroslav
STAV PŘED ZLEPŠENÍM	
Montáž víčka a vložky je prováděna ručně, lisováním pomocí trubičky a jehly.	
NÁVRH NA ZLEPŠENÍ	
Lisovat automaticky, a to tak že pracovníce víčko a vložku umístí na jehlu na dopravníku. Ten pak sune jehlu s již osazenými součástkami ke kolečku, které provede zalisování.	
Výše odměny:	5 000 Kč (+ 100 Kč jednorázové odměny) p. Beránekovi; 1 900 Kč p. Kršákovi za podíl na realizaci



**Těšíme se na
vzájemnou spolupráci!**

Oddělení průmyslového
inženýrství, TNS SERVIS s.r.o.

Vytvořeno v roce 2014 oddělením
průmyslového inženýrství ve
společnosti TNS SERVIS s.r.o.