

Analýza systému zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s.

Adrian Segundo

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Adrian Segundo**
Osobní číslo: **M12360**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza systému zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte průzkum literárních pramenů a zpracujte poznatky týkající se zlepšovacích návrhů.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s.
- Na základě analýzy zhodnoťte systém zlepšovacích návrhů a navrhněte doporučení na zlepšení.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

HAMEL, Gary. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. 2nd ed. New York: Plume Book, 2002, 337 s. ISBN 0-452-28324-8.

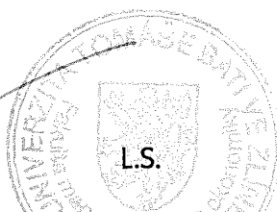
HAMEL, Gary. Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

KOŠTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2010, v, 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

LIKER, Jeffrey K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Karel Slinták, PhD.
Ústav podnikové ekonomiky
Datum zadání bakalářské práce: 15. února 2016
Termín odevzdání bakalářské práce: 16. května 2016

Ve Zlíně dne 15. února 2016



PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

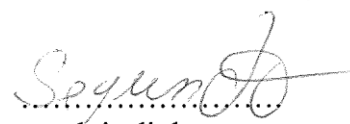
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské 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 obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou 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. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 16.5.2016



ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá analýzou systému zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s. Práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část je vypracována formou literární rešerše a zaměřuje se na oblast zlepšovacích návrhů. Praktická část, se věnuje analýze systému zlepšovacích návrhů ve vybraném podniku. Analýza je provedena na základě zkoumání interních dokumentů, interní databáze, nestrukturovaného rozhovoru s členy kaizen týmu a z osobní zkušenosti ze zaměstnání ve Fosfě. Cílem je zjištění důvodu nízké angažovanosti zaměstnanců v podávání zlepšovacích návrhů a zvýšení počtu zlepšovacích návrhů. V souladu s analýzou jsou navržena doporučení pro firmu.

Klíčová slova: zlepšovací návrhy, inovace, metoda kaizen, tvořivost, motivace, odměňování.

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with the analysis of an improvement proposal system in the Fosfa, a.s. Company. The thesis is divided into a theoretical and a practical part. The theoretical one is worked out in form of literary research and it focuses on the area of improvement proposals. The practical one deals with the analysis of the improvement proposal system in the selected enterprise. The analysis itself has been made on the basis of internal documents and internal database study, a non-structured debate with the kaizen team members and a personal experience with the job in Fosfa. The aim is to disclose the reasons of low involvement of the employees in passing improvement proposals and to increase the number of improvement proposals. Recommendations for the Company have been proposed in accordance with the analysis.

Keywords: improvement proposals, innovations, the kaizen method, creativity, motivation, remuneration.

Rád bych poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Karlu Slintákovi, Ph.D. za jeho podporu a odborné rady, které mi poskytoval.

Dále bych chtěl poděkovat paní Ing. Miroslavě Danihelové a panu Petru Formanovi na za cenné rady a poskytnutí materiálů k praktické části.

Nakonec patří velké poděkování mé matce, která mě po celou dobu studia podporovala.

OBSAH

ÚVOD.....	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 TVOŘIVOST A INOVACE	12
2 KAIZEN	15
2.1 VZNIK STRATEGIE KAIZEN.....	17
2.2 GEMBA KAIZEN.....	18
2.2.1 Gemba management.....	18
2.3 INDIVIDUÁLNÍ ZLEPŠOVÁNÍ, KAIZEN KROUŽKY A KAIZEN WORKSHOPY.....	19
2.3.1 Individuální návrhy	20
2.3.2 Kaizen kroužky	20
2.3.3 Kaizen workshopy.....	20
2.4 KAIZEN TÝM.....	21
2.5 DEMINGŮV CYKLUS (PDCA)	22
2.6 CYKLUS SDCA	23
2.7 METODA 5S.....	23
2.7.1 Seiry - utřídit	24
2.7.2 Seiton - uspořádat.....	24
2.7.3 Seiso – udržet pořádek	24
2.7.4 Seiketsu – Určit pravidla.....	24
2.7.5 Shitsuke – upevňovat a zlepšovat	24
3 MOTIVACE K PODÁVÁNÍ ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	25
3.1 KULTURA FIRMY	25
3.2 VZDĚLÁVÁNÍ.....	26
3.3 MOTIVACE A STIMULACE	26
3.3.1 Teorie motivace.....	27
3.3.2 Výkonová motivace	30
3.3.3 Zásady motivace.....	30
3.4 ODMĚŇOVÁNÍ	31
4 PROCES ŘÍZENÍ ZMĚN.....	33
4.1 VEDENÍ VS ŘÍZENÍ ZMĚN.....	33
4.2 MODEL Y ŘÍZENÍ ZMĚN.....	33
4.2.1 Třífázový model změn	34
4.2.2 Čtyři fáze změny	34
4.2.3 Osm kroků změny	34
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FOSFA.....	37
5.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI FOSFA.....	37
5.2 VLASTNICKÁ STRUKTURA A PŘEDMĚT ČINNOSTI.....	38
6 VIZE A KULTURA SPOLEČNOSTI.....	40
6.1.1 Vize a hodnoty společnosti	40
6.1.2 Kultura společnosti.....	40

7	VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM VE FOSFĚ	41
7.1	ŠKOLENÍ.....	41
7.1.1	Úvodní školení	41
7.1.2	Školení kaizen	41
7.2	FOSFA UNIVERZITA.....	42
8	ANALÝZA SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ	43
8.1	ZÁKLADNÍ RYSY SYSTÉMU ZLEPŠOVÁNÍ.....	43
8.1.1	Kaizen jako zdroj neustálého zlepšování	43
8.2	SYSTÉM HODNOCENÍ	47
8.3	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	47
8.3.1	Použití fosmanů.....	48
8.3.2	Roční soutěž	48
8.4	POSTUP NÁVRHU ZLEPŠENÍ.....	49
8.5	ZÁPIS ZLEPŠOVÁKU NA INTRANET DO DB ZLEPŠOVACÍ NÁVRHY	50
8.6	VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVÁKU KOMISÍ	51
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ.....	52
9.1	PŘÍČINA NÍZKÉ ANGAŽOVANOSTI	52
9.2	ODMĚŇOVÁNÍ	53
9.3	SPOR V SOUTĚŽI	54
	ZÁVĚR	55
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	56
	SEZNAM OBRÁZKŮ	60
	SEZNAM TABULEK.....	61
	SEZNAM PŘÍLOH.....	62

ÚVOD

Zlepšování by měla být součástí každého podniku. Bez zlepšování se stane firma zastaralou a zanikne. Zlepšovací návrhy přispívají ke konkurenceschopnosti firmy tím, že šetří náklady nebo zvyšuje kvalitu výrobků a služeb. V případě, že je systém zlepšovacích návrhů dobře nastaven, je to výhra pro zaměstnance i pro firmu. Zaměstnanec je spokojený, dostal odměnu a firma zase uspořila (vylepšila proces, zabránila plýtvání, zvýšila bezpečnost zaměstnanců, atd.). Kaizen je filozofie japonských firem. Je to zlepšování po malých krocích k velkým úspěchům. Do zlepšovacích návrhů metodou kaizen jsou začleněni všichni zaměstnanci. Právě operátor, který se denně na pracovišti dostává do styku s výrobní fází výrobku, má nejvyšší možnost zaregistrovat příležitosti úspory nebo potenciální hrozby.

Pro tuto bakalářskou práci jsem si vybral firmu Fosfa, a. s., protože jsem zde brigádně pracoval od června do srpna v roce 2012 na pozici operátor ve výrobě na oddělení výroby TPF. Po přijetí mi byla nabídnuta dlouhodobá spolupráce a další rok jsem od června do října pracoval na oddělení prodeje fosforečné chemie na pozici administrative support. Znovu jsem na stejném místě a na stejné pozici pracoval od června do října v roce 2014. Ve Fosfě jsem se poprvé seznámil, jak to vlastně funguje ve větší organizaci a protože jsem dobře znal prostředí firmy, rozhodl jsem se psát bakalářskou práci právě o Fosfě.

Během mého působení ve Fosfě jsem se poprvé setkal s pojmem kaizen. Tato filozofie se mi zalíbila, nicméně jsem zpozoroval. Ve Fosfě jsem dostal od pana generálního ředitele knížku Cesta Kaizen s poděkováním za dobře odvedenou práci. V knížce jsem se blíž seznámil s metodou kaizen a proto jsem se rozhodl psát právě o systému zlepšovacích návrhů metodou kaizen ve Fosfě. Ve Fosfě jsem v minulém roce byl na poradě kaizen týmu, zde jsem narazil na problém, který bych v této práci chtěl vyřešit. Mezi některými týmy vznikaly rozepře kvůli roční soutěži. To pak dělalo na pracovišti negativní atmosféru.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem teoretické části bakalářské práce je provést průzkum literárních pramenů a zpracovat literární rešerši zaměřenou na systém zlepšovacích návrhů.

Cílem praktické části je analyzovat současný systém zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s. a identifikovat příčinu nízké angažovanosti podávání zlepšovacích návrhů pomocí konfrontace teoretických poznatků se současným stavem a zvýšit počet v podávání zlepšovacích návrhů. Vedlejší cíl je zlepšení odměňování za zlepšení a zamezit hádkám mezi týmy pomocí jasnějšího nastavení pravidel v soutěži.

Metody sběru dat:

- analýza interních dokumentů (personální evidence zaměstnanců, interní databáze firmy),
- nestrukturované rozhovory na téma systém zlepšovacích návrhů a Fosfa univerzita dne 10.5.2016, 7.12.2015 a 24.11.2015 na poradě Kaizen týmu a na individuální schůzce
- osobní zkušenost při zaměstnání na dohodu z období červenec – srpen 2012, červen – říjen 2013 a červen – říjen 2014

Metody zpracování dat:

- MS Excel, MS Word
- matematické metody – personální ukazatele (fluktuace zaměstnanců).

Interpretace dat:

- grafy – sloupcové a výsečové.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TVOŘIVOST A INOVACE

Tvořivost a inovace se zlepšovacímí návrhy velmi úzce souvisí. Proto se v první kapitole budu věnovat právě kreativě a inovacím. Bez kreativních zaměstnanců nebudou zlepšovací návrhy, neboť zlepšovací návrhy jsou vlastně kreativní myšlenky ke zdokonalování výrobků, procesů, atd.

Podle Mikulaščíka (2010) je tvořivost pojem, který se používá v mnoha oblastech a její význam stále roste hlavně kvůli úspěchu a efektivnosti v lidské činnosti, které jsou nepopíratelně zapotřebí ve všech oborech. Právě díky kreativě je možné dosáhnout zvýšení efektivnosti, pokroku a rozvoje ve všech disciplínách.

Franková ve svém díle píše o vztahu konkurenceschopnosti a tvořivosti. „*K progresivnímu vývoji konkurenceschopnosti organizace a jejímu ekonomickému úspěchu je třeba využít kreativní potenciál členů organizace, stimulovat ho a rozvíjet podporováním individuální kreativity i kreativity v týmech a utvářením organizační kultury podporující kreativitu a inovace.*“ (Franková, 2011, s. 13)

Ullrichova definice tvořivosti je jako vytvořená pro zlepšovací návrhy. Definice zní takto (cit. dle Mikulaščíka, 2010, s.19): „*Tvořivost je schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, smysluplně je používat, neobvyklým způsobem vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou, odchylovat se od navyklých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné.*“

Maslow (2014) rozebírá kreativitu a dělí ji na primární, sekundární a integrovanou. Primární tvořivost je vlastně improvizace a vychází z primárních procesů. Sekundární tvořivost, která zahrnuje značnou část světové produkce (mosty, domy, automobily), funguje jako slučování a další rozvíjení myšlenek jiných lidí. U ní je zapotřebí jistého talentu. Kreativitu, která využívá oba typy procesů, jak primární, tak sekundární, Maslow nazývá integrovanou kreativitou a zdůrazňuje, že právě takhle kreativita dává vzniknout velkým věcem a pro zlepšování ve firmě je samozřejmě nejefektivnější.

Tvořivost a inovace spolu velmi úzce souvisí, ale co je vlastně inovace? Pojem inovace pochází z latinského slova *innovare* - obnovovat. V podnikatelském prostředí by ale neustálé obnovování nestačilo, a proto je třeba i vytvářet nové věci. Definic je mnoho. Jako první použil pojem inovace v ekonomické oblasti Josef Alois Schumpeter, který ji označil jako kreativní destrukci. (Joseph Alois Schumpeter, ©2011-2013)

Hamel (2002) tvrdí, že v dnešním průmyslovém světě jde především o boj mezi inovacemi a zastaralostí.

Drucker o inovacích napsal že: „*jsou specifickým nástrojem podnikatelů, prostředkem, jehož pomocí využívají změn jako příležitosti pro podnikání v odlišné oblasti nebo poskytování odlišných služeb*“ (Drucker, 2003, s. 31) Tím se shoduje s Frankovou (2011), která mluví o tvořivosti, která je zapotřebí k dosažení inovace, jako konkurenceschopní nástroj.

Inovátoři neustále pátrají po nově vznikajících příležitostech, které by mohly být využity při převratu zaběhnutých strukturách starého odvětví. (Hamel, 2013)

Definici inovace dále uvádí také OECD (Organizace pro hospodářskou spolupráci a rozvoj – organizace, která je mezivládní a tvoří ji nejrozvinutější státy na světě, které stojí na principu demokracie a tržního systému.). Definice se nachází v dokumentu Oslo Manuál a zní takto: „*Inovace je implementace nových nebo významně zlepšených produktů (zboží nebo služeb) nebo procesů, nových marketingových metod nebo organizačních metod v obchodní činnosti, na pracovišti nebo externích vztazích. Minimálním požadavkem je, že produkt, proces, marketingová anebo organizační metoda musí být pro firmu nové (nebo významně zlepšené)*“ (Vymezení pojmu inovace, ©2016)

Tato definice tedy uvádí, co se může nazývat inovací.

Hlavní dělení inovací je na inovace technické a netechnické, kde technické inovace jsou výrobní a technologické. Netechnické jsou pak organizační a manažerské. (Prnka et al., 2003)

Drucker (2002) se věnuje úspěšnosti inovací a udává obecný návod. Má-li být inovace úspěšná, musí splňovat tři následující podmínky.

1. Inovace znamenají práci. Je u nich zapotřebí znalosti a vynalézavost
2. Pro úspěšnou inovaci je nutné stavět na svých přednostech
3. Inovace představují dopad na ekonomiku a společně s ní i na společnost

Kreativita a inovace jsou tedy nezbytné pro zdravý a dlouhý život firem. Bez nich se stane podnik zastaralým, méně konkurenceschopným a dřív nebo později, bez obnovy, (ať technického nebo netechnického charakteru) podnik pravděpodobně zanikne. Jak tomu ale předejít?

Přesně pro to jsou ve firmách zavedeny systémy zlepšovacích návrhů. Je mnoho způsobů, jak zlepšovat. Může se například přidat oddělení do organizační struktury, která bude mít na

starosti rozvoj. Tento způsob však může být velice nákladný a hlavně neefektivní. Ono pořekadlo víc hlav, víc ví, se nepoužívá nadarmo. Co namísto jednoho oddělení využít všechny mozky v organizaci? Při dobré motivaci jsou výsledky mnohem efektivnější. Tomáš Baťa si toho byl vědom. Jeho systém řízení přímo zapojil jeho spolupracovníky. Pro příklad můžu uvést jeden z principů, účast na zisku a ztrátě. Každý jedinec měl možnost přispět a zdokonalovat pro dobro a prospěch podniku a tedy i svému vlastnímu.

Přístupy k zlepšování jsou dva. Skokový a gradualistický. Podle Bartoňkové je strategie velkého skoku uplatnitelná v případě, kdy je potřeba velké změny v krátkém čase a jsou vyvolávány spíše tlakem zvenčí. Naopak ke gradualistickému, neboli plynulému zlepšování, vedou vnitřní tlaky. (Bartoňková, 2010)

2 KAIZEN

K procesu zdokonalování je v mnoha firmách zavedena strategie kaizen. V japonštině znamená kaizen neustálé zlepšování a jedná se o jedno z nejfrekventovanějších slov používaných v japonském jazyce. Při rozebrání slova a překladu z japonštiny do češtiny KAI znamená změna a ZEN znamená lepší. (Košturiak, 2010)

Kaizen se dá použít i v osobním životě, nikoli jen v průmyslové sféře. Robert Maurer (2005) píše o tom, jak kaizen lze využít i v psychologické praxi, a to jako strategii, která nemusí akutně přinášet jednoduchý prospěch, ale může člověka obohatit expanzí behaviorálního, kognitivního a dokonce spirituálního potenciálu. Maurer zároveň rozlišuje kaizen od inovací.

„Kaizen a inovace jsou dvě hlavní strategie, které lidé používají, aby dosáhli změny. Zatímco inovace vyžaduje šokující a radikální reformu, všechno, co vyžaduje kaizen, je dělat malé, pohodlné kroky, které povedou ke zlepšení.“ (Maurer, 2005, s. 19)

Masaki Imai (2005) tvrdí, že koncepce kaizen si zasloužila velkým dílem o japonský ekonomický prospěch, pro mnohé Japonce je tahle filozofie tak přirozená, že si ji ani neuvědomují.

Imai (2005) ve své knize Gemba kaizen také mluví o kaizenu jako o procesu založeném na zdravém rozumu a nízkých nákladech, který zaručuje pokrok a vyplácí se dlouhodobě. Porovnává to se strategickými inovacemi, které jsou naopak dramatické, problematické a nákladné.

Další definici kaizenu můžeme pospat jako: *„neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku.“* (Košturiak, 2010, s. 7). Dále Košturiak (2010) dodává a zdůrazňuje důležitost kultury na zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a eliminace plýtvání a hlavně pohled na problémy jako na příležitosti.

Vzhledem k tomu, že je kaizen o tom, jak lidé smýšlí, nelze jej ze dne na den implementovat do podniku, ale je třeba začlenit kaizen do kultury podniku a sžít s ní i všechny zaměstnance.

Košturiak (2010) ve své knize píše o výzkumu letech 2000-2008, který prováděla Fraunhofer IPA slovakia. Zkoumali fungování systému kaizen v evropských podnicích, kde bylo analyzováno 58 malých a středních podniků z oblasti strojírenství, elektrotechniky, potravinářství, stavebnictví, výroby nábytku a dodavatelů komponentů. Dále bylo analyzováno 65 velkých mezinárodních firem z oblasti automobilového průmyslu, zpracování dřeva, elektrotechniky a strojírenství a vyplynulo z toho následující:

- Mnohé firmy nemají organizaci na systematické řešení problémů.
- Mnoho firem pod strategii kaizen označuje zlepšování procesů s pomocí zlepšovací návrhů pracovníků. Workshopy a projekty nemají organizační podporu.
- Mnoho systémů zlepšování funguje formálně. Podniky používají příručky zlepšování, kaizen koordinátory, kaizen experty, kaizen asistenty, ale postrádají kulturu hledání problémů a jejich příčin, nespokojenost se současným stavem a otevřená komunikace.
- Zlepšování se převážně orientuje na výrobní procesy (5S, redukce času, taktování linek), přičemž plýtvání v ostatních oblastech podniku řeší jen zřídka.
- Chybí systematický výběr témat na zlepšování a metodika řešení. Pracovníci jsou málo motivováni, jsou frustrováni a přetížení. Často přeskakují od jednoho tématu k druhému, aniž by byl první problém vyřešen.
- Byrokracie, triky, formální zlepšování. Tzv. Hra na jistotu a taktizování pro co nejvíce zlepšováků
- Zlepšování procesů a inovace jsou v mnoha firmách organizačně odděleny. Správně by se měly navzájem propojovat.

Pro porovnání jak to funguje v top evropských firmách a top japonských firmách poslouží následující tabulka

Tabulka 1 Srovnání počtu zlepšení na 1 pracovníka za rok mezi Top japonskými a Top evropskými firmami. [Košturiak, 2010]

	Japon- sko	Evropa
Počet zlepšení na 1 pracovníka za rok	46	1,2
Průměrná úspora na 1 zlepšení v eurech	7700	1000

Mezi japonskými podniky a evropskými je markantní rozdíl. Je to samozřejmě i kulturou, kterou Japonsko má. Mentalita Japonců je historicky jiná než Evropanů. Japonci se mnohem více ztotožní s firmou než Evropan. Za své mluví i přístup k práci. Mnozí z japonských obyvatel mají jedno zaměstnání u jednoho podniku celý život. My Evropané se spíše přikláníme k americkému managementu, kde je střídání zaměstnání úplně normální. To pak má za dopad na kulturu firmy.

Tabulka 2 Výkonnost systému zlepšování [Košturiak, 2010]

	Počet zlepšení na pracovníka za rok	Procento pracovníků zapojených do zlepšování (%)	Celkové přínosy za zlepšování za rok (tis. eur)
Slabé	0,1	5 – 10	50 - 150
Dobré	0,2-0,5	10 – 25	150 – 500
Evropská třída	0,5-1,5	25 – 40	500 – 1000
Světová třída	1,5 a více	35 a více	1000 a více

Ale proč vlastně kaizen tak dobře funguje? Vysvětlení je podle Maurera následující: „*Všechny změny, dokonce i ty pozitivní, vedou k obavám. Pokusy dosáhnout cíle radikálními nebo revolučními prostředky selhávají, protože zvyšují strach, ale malé postupné kroky kaizen snižují odpověď mozku na strach, stimulují racionální myšlení a kreativní hru.*“ (Maurer, 2005, s. 24)

2.1 Vznik strategie kaizen

Kaizen není jen firemní strategie. Je to filozofie, životní styl. Mnoho firem využívají kaizen k větší hospodářské produktivitě a konkurenceschopnosti. K pochopení metody kaizen je zapotřebí znát i jeho historii.

Základ této filozofie položili Američané v období deprese, ve 40. letech. Když nacistické Německo přepadlo Francii, Američané si uvědomovali důležitost svojí role a že američtí spojenci nutně potřebují jejich vybavení. Američtí výrobci museli zlepšit kvalitu a zvýšit kvantitu vojenského materiálu, v co nejrychlejším čase. Američané se také potýkali s nedostatkem personálu, kvůli náboru vojáků do války. Proto americká vláda pořádala kurzy pro management zvané Training Within Industries a byla nabídnuta korporacím po celé Americe. Tahle příručka nabádala manažery, aby hledali tisíc drobných věcí, které by se mohly zlepšit a to se současným vybavením. Velkou roli v té době měl dr. W. Edwards Deming, který učil manažery jak zainteresovat na procesu zlepšování každého zaměstnance. Díky tomu se staly kvalita americké výzbroje a rychlost výroby důvody k vítězství spojenců. (Maurer, 2005)

Po válce se zavedla filozofie v Japonsku, které ochotně přijímalo nový trend naslouchat nápadům zaměstnancům a dát prostor jejich kreativitě. Tento koncept se stal součástí japonské kultury podnikání. V 80. letech se znovu kaizen vrátil do USA. (Maurer, 2005)

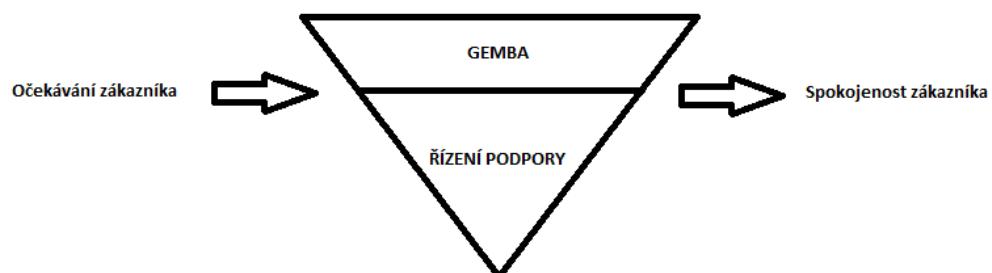
2.2 Gemba Kaizen

V překladu z Japonštiny znamená slovo gemba místo. V podnikání gemba znamená místo, kde se uskutečňují všechny aktivity, které přidávají na hodnotě firmy a uspokojují potřeby zákazníků. Výstižnější slovo pro gemba je tedy pracoviště, výroba nebo provoz. Ve službách se gemba chápe, jako místo, kde se zákazník dostává do kontaktu s nabízenými službami. (Imai, 2005)

2.2.1 Gemba management

Imai popisuje management, jako nezbytnou podporu pracoviště - gemba. Dále popisuje rozpor mezi významem managementu a chápání managementu ze strany manažerů. Management existuje proto, aby eliminací překážek pomáhal lépe provádět práci na pracovištích. Podpora manažerů by měla vyjít z konkrétních potřeb pracovišť. Velké množství manažerů gemba považují za zdroj neúspěchu a problémů a když se něco nevydaří, nepřijímají svoji zodpovědnost za způsobené problémy. Na obrázku 1 je gemba na vrcholu struktury managementu. Management zde poskytuje podporu pracovištím. (Imai, 2005)

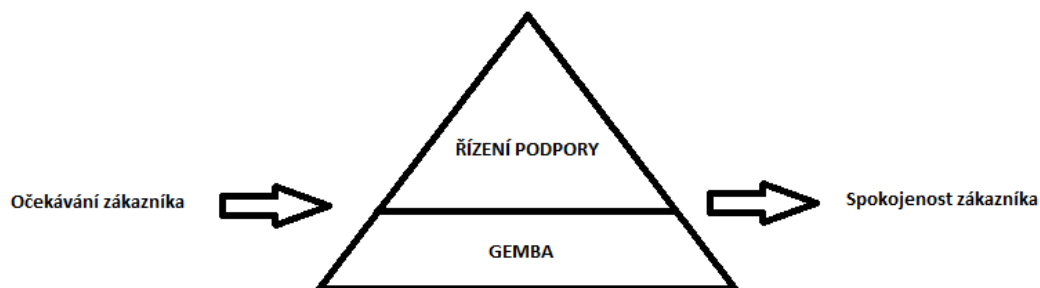
„K tomu, aby bylo možné udržet gemba na vrcholu struktury managementu, jsou zapotřebí zapálení zaměstnanci. Pracovníci musí toužit po naplnění své role, musí být hrdí na svoji práci a musí chápat, jakým způsobem přispívají k úspěchu podniku, v němž pracují.“ (Imai, 2005, s.31)



Obrázek 1 Gemba na vrcholu struktury [Imai, 2005]

Na obrázku 2 je znázorněný opačný pohled na gemba. Řízení podpory je na vrcholu, kde úlohou managementu je řídit pracoviště udělováním pokynů. (Imai, 2005)

„Úlohou managementu je zde řídit gemba poskytováním instrukcí a zdrojů. Má ve svých rukou iniciativu, vytváří strategie, určuje cíle a priority a rozděluje zdroje, jako jsou lidské zdroje a finance. V tomto modelu musí management zajišťovat vedení a určovat, jaký typ zdokonalení (kaizen) je neodkladně potřebný v dané chvíli.“ (Imai, 2005, s. 33)



Obrázek 2 Řízení podpory na vrcholu [Imai, 2005]

Vzhledem k pohledu na vztah mezi gemba a managementem znázorněnému na obrázku 2 mnoho manažerů věří, že jejich úkolem je říkat zaměstnancům na pracovištích, co mají dělat. Při pohledu na první pyramidu s pracovištěm na vrcholu, tedy obrázek 1, se manažeři naopak učí od zaměstnanců na pracovišti, více jim naslouchají, aby jim mohli poskytnout potřebnou pomoc. Gemba se tak stává zdrojem zdokonalení, které pramení ze zdravého rozumu a nese nízké náklady. (Imai, 2005)

2.3 Individuální zlepšování, kaizen kroužky a kaizen workshopy

Individuální zlepšování spočívají v tom, že každý zaměstnanec má možnost v podniku hledat příležitosti, lépe řešeno hledat problémy, nebo nedostatky, které může řešit, zlepšit a tím přispět k efektivnosti procesu, kvalitnějšímu výrobku, služeb atd. Důležitá je práce manažerů, kteří musí jít zaměstnanců příkladem a podporovat ve zlepšování. (Košturiak, 2010) Marek (2012) tvrdí, že návrhy podávané individuálně mají dvě slabiny. Nejsou cílené a nepoužívají žádné nástroje. Marek dodává, že firma Continental proto používá ke zlepšování i kaizen kroužky a kaizen workshopy.

2.3.1 Individuální návrhy

Právě individuální návrhy jsou prvotním základem zlepšování. Návrh může podat kterýkoliv zaměstnanec firmy. Podat návrh znamená zapsat svůj návrh do systému, nechat schválit určeným pracovníkem a poté přímo zrealizovat nebo domluvit realizaci s kompetentním pracovníkem. http://www.svetproduktivity.cz/clanek/kaizen_v_praxi.htm. Podle Košturiaka (2010) proces individuálního návrhu probíhá v následujících krocích:

1. Identifikace problému
2. Návrh řešení
3. Posouzení realizace a nákladovosti řešení
4. Realizace
5. Přínos pro firmu
6. Odměnění zaměstnance

2.3.2 Kaizen kroužky

„Kaizen kroužky jsou mini workshopy (30 – 60 min), které jsou pravidelně organizovány a moderovány kaizen praktikantem přímo na dílnách nebo v kancelářích. Tématem těchto workshopů je převážně vyhledávání ztrát a jejich eliminace. Jsou využívány jednoduché moderační nástroje. Kaizen kroužku se účastní 3 – 5 pracovníků, většinou operátoři, seřizovači a běžní technicko-hospodářští pracovníci. Výstupem jsou návrhy na zlepšení a jejich realizace, které jsou hodnoceny podle stejných pravidel, jako individuální návrhy.“ (Marek, 2012) Košturiak (2010) se shoduje, že workshopy zvané kaizen kroužky se sestavují většinou ze tří až pěti lidí (většinou z výroby, ale samozřejmě i z jiných oblastí) a dodává, že se tyto kroužky zpravidla uskutečňují až 2x týdně.

2.3.3 Kaizen workshopy

„Kaizen workshop je metoda, která vede ke strukturovanému řešení problému s využitím nástrojů jako brainstorming, bodová metoda, Ishikawa diagram, 5x proč, hodnotící matice apod., pro zvýšení efektivity řešícího týmu.“ (Marek, 2012)

Podle Jacksona (2013) je kaizen workshop týmová činnost zaměřená na rychlé využití štihlých metod pro odstranění plýtvání v konkrétních oblastech organizace. Je dobře naplánovaný a strukturovaný. Umožňuje rychle a cíleně objevit příčiny plýtvání a uskutečnit řešení. Jackson dále dodává, že tyto kaizen workshopy obvykle trvají pět dní.

Existují tři varianty kaizen workshopu, jsou to:

- point kaizen workshop – optimalizace jedné operace nebo jednoho pracoviště
- proces kaizen workshop – optimalizace jednoho procesu nebo více pracovišť
- systém kaizen workshop – optimalizace více procesů nebo více pracovišť (Kaizen workshop/školení, ©2012)

Pro organizaci kaizen workshopu jsou důležité tyto funkce:

- kaizen praktikant - vedení kaizen kroužky, podpora plnění akčního plánu z workshopu, vyhledávání témat pro další kaizen kroužky a workshopy, aj. Převážně se jedná o vedoucí linek, týmové předáky a vedoucí skupin. Jsou metodicky řízení kaizen trenérem
- kaizen trenér – koordinace kaizen kroužků, trénink metod a nástrojů, moderace workshopů aj. Je podřízen kaizen manažerovi.
- kaizen manažer – metodické řízení trenérů a praktikantů, řízení tréninku metod a nástrojů, spolupráce při vytváření cílů zlepšování pro celou firmu, koordinace procesu zlepšování. Kaizen manažeři jsou podřízení řediteli závodu. (Marek, 2012)

Liker (2007) dodává, že je důležité po skončení workshopu tým pravidelně jednou za týden scházet, aby prověřil stav rozdělaných prací.

2.4 Kaizen tým

Miroslav Baurer (2012) klade důraz na fungování kaizen týmu, obzvlášť v dnešním podnikatelském prostředí. Vznik kaizen týmu podle něj poukazuje na nefunkčnost stávajících organizačních struktur, které firmám brání v pružnější schopnosti reagovat na měnící se požadavky trhu. kaizen týmy sehrávají zásadní roli při zlepšování procesů a uspokojování potřeb zákazníků. Jejich efektivní fungování má vést k přírůstku hodnot ve firmě a to důsledným odstraňováním ztrát a plýtvání, hledání kořenových příčin problémů a hlavně inteligentním využíváním existujících potenciálů. kaizen tým svým trvalým přístupem využívá všechny nástroje a je sestaven z lidí, u kterých se osobní a odborné schopnosti mají navzájem doplňovat.

„Trvalý přístup znamená, že kaizen tým bude neustále pracovat v cyklus PDCA a SDCA, že nebude pouze odhalovat a analyzovat plýtvání, ale rovněž bud hledat jejich konkrétní příčiny, nacházet protiopatření a nakonec zavede nový standard či postup, který budou všichni dodržovat.“ (Bauer, 2012, s. 52)

2.5 Demingův cyklus (PDCA)

Demingův cyklus je jednoduchá metodologie pro zlepšování, která byla vyvinuta W. E. Demingem. Původně se jmenoval Shewhartův cyklus, byl ale přejmenován v 50. letech v Japonsku právě na Demingův cyklus. Tento cyklus zahrnuje čtyři fáze, podle toho je i odvozena jeho zkratka a to podle písmen začínajících anglických slov těchto fází. Jsou to PLAN - plánuj, DO – realizuj, CHECK - zkontroluj, ACT – reaguj. V 90. letech Deming změnil název z PDCA na PDSA. Místo check, dosadil slovíčko study, které podle něj bylo více odpovídající. Mnoho lidí však stále používá zkratku PDCA. Obrázek 3 graficky znázorňuje tuto metodu. (Evans, Lindsay, 2011)



Obrázek 3 PDCA cyklus [Bauer, 2012]

Tyto čtyři fáze blíže popisuje Košturiak (2010):

PLAN (plánuj) – v první fázi je zapotřebí posbírat fakta a vyselektovat hlavní problémy za použití např. Paretovy analýzy. Jako druhý krok je nutnost identifikovat příčiny a jako příklad zde Košturiak uvádí dva nástroje, Ishikawův diagram a 5x proč. Po identifikaci příčin následuje hledání řešení, které by se mohlo hledat pomocí brainstormingu. Z brainstormingu se najde optimální řešení a připraví se akční plán (např. matice priorit)

DO (realizuj) – jediným krokem této fáze je realizovat naplánovaná řešení

CHECK (zkontroluj) – V předposledním kroku je potřeba sledovat postup realizace a sledovat výsledky a odchylky oproti plánu. Celou dobu se musí vyvíjet tlak na dotažení všech částí plánů do konce.

ACT (realizuj) – Nakonec se ujišťuje, že je zlepšení permanentní. Stále se sledují odchylky a neustále se zlepšuje a hledají se nové příležitosti na zlepšení.

PDCA je cyklus proto, protože by se měl neustále opakovat a neměl by mít konec. (Plura, 2001)

PDCA je tedy základem pro zlepšování procesů o to důležitější pak je jeho kombinace s cyklem SDCA. Není důležité naučit se jen plýtvání, ale kritickým faktorem pro zlepšování procesů je jeho realizace a hlavně udržení v provozu. Každá změna proto nepotřebuje jen standardizaci, ale i čas, aby změnu lidé přijali a zvykli si na ni. (Košturiak, 2010)

2.6 Cyklus SDCA

Cyklus SDCA je podobný cyklu PDCA. V názvu se nám změnilo jedno písmeno. Místo P – plan, je písmenko S – standardize. Rozdíl mezi nimi je ten, že SDCA nejdříve standardizuje. Je zaměřen na stabilizaci výrobních procesů před realizací pokusů na zlepšení. (Bauer a Haburaiová, 2015)

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

2.7 Metoda 5S

Baruer (2012) ve své knize píše, že název 5S je tvořen z těchto japonských slov: Seiry, Seiton, Seiso, Seiketsu a Shitsuke. V Česku je metoda také známá jako 5U. Název tvoří začáteční písmena stejných slov přeložených do češtiny: Utřídit, Uspořádat, Udržovat pořádek (standardizovat), Určit pravidla, Upevňovat a zlepšovat. Vysvětlením těchto slov se budu věnovat níže.

Cílem metody 5S je zlepšení pracovního prostředí v podniku a přístup je založený na zvyšování samostatnosti zaměstnanců, týmové práci a vedením lidí. (Metoda 5S, ©2005-2013)

„*5S je základním kamenem pro další implementaci pokročilých metod kaizen, ale i jiných optimalizačních metod a přístupů zeštíhlování.*“ (Barurer, 2002, s. 31)

Metodu 5S je také možné využít v běžném životě, ať je to v dílně, v kuchyni u pracovního stolu, prostě všude.

2.7.1 Seiry - utřídit

Cílem tohoto pilíře je třídit potřebné a nepotřebné věci a poté odstranit z pracoviště všechny předměty, které nejsou v současných operacích zapotřebí. (Metoda 5S, ©2005-2013)

Baurer (2012) ve své knize píše, že utřídit pracoviště je v realitě ve firmách jeden z obtížných úkolů. Znamená to zamyslet se nad úplně každou věcí na pracovišti a rozhodnout, jestli se se používá nebo se může vyhodit.

2.7.2 Seiton - uspořádat

Významem tohoto slova je uspořádat používané věci tak, aby mohly být rychle použity. V tomto kroku je důležité označit předměty pro přehlednost a dbát a dbát na bezpečnost. (Metoda 5S, ©2005-2013)

Baurer (2012) píše, že smyslem tohoto slova je mít na pracovišti jen potřebné věci a to dobře uložené s ohledem na eliminaci zbytečných pohybů. Baurer dodává, že se v tomto kroku je třeba zabývat množstvím materiálu a polotovaru – mít optimální množství potřebné k běžnému chodu práce.

2.7.3 Seiso – udržet pořádek

V kroku jde o udržování pořádku na pracovišti. Je dobré stanovit na pracovišti odpovědné osoby za úklid. Důležité také je, aby byla blízko místa pro uložení odpadu nebo neshodných výrobků. (Metoda 5S, ©2005-2013)

2.7.4 Seiketsu – Určit pravidla

Seiketsu znamená standardizovat. Standardy vytváří sami zaměstnanci a vytváří se proto, aby se udržovaly první tři kroky. (Baurer,2012)

2.7.5 Shitsuke – upevňovat a zlepšovat

Baurer (2012) píše, že cíle posledního kroku jsou: vybudování kultury 5S, sebedisciplína, a kontrola. Jde o zlepšování stavu pracovišť a jejich kontrolu. Kontrola se provádí pravidelnými audity. Po určitém čase se provádí zlepšování již zaběhlých standardů pomocí PDCA a SDCA technik, které jsem zmiňoval v předchozí podkapitole.

3 MOTIVACE K PODÁVÁNÍ ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

K úspěšnému systému zlepšovacích návrhů a neustálého zlepšování po malých krůčcích, tedy k úspěšnému fungování kaizenu, jsou důležití všichni zaměstnanci. Podle mého názoru slabina systému je kultura, kde se tento systém zavádí. V Japonsku, kde, jak jsem psal v kapitole vzniku kaizenu, lidé berou kaizen jako filozofii. Každodenní život jím řídí a nepřipadá jim to jako nějaký umělý systém. Myšlení lidí v Japonsku je jiné než v evropských zemích. Proto je důležité lidi dostatečně motivovat, modelovat vzděláváním a hlavně vybírat zaměstnance, kteří se dokáží sžít s kulturou firmy, chápe jejich vize a filozofii.

3.1 Kultura firmy

Podle Urbana (2004) se firemní kultura v širším pojetí chápe jako určitý způsob pracovního, řídicího i společenského jednání zaměstnanců firmy. Jinak lze kulturu firmy vymezit jako způsob, kterým uvažují a jednají zaměstnanci organizace i její vlastníci, a to obzvláště, když se přímo zapojují do firemního řízení.

Definice kultury podle Smejkal a Raise zní takto: „*Kultura firmy je souhrn představ, mýtů a přístupů hodnot všeobecně sdílených ve firmě a relativně dlouhodobě udržovaných.*“ (Smejkal a Raise, 2013, s. 51). Smejkal a Raise (2013) ještě podrobněji doplňují, že kulturou firmy obvykle rozumíme soustavu společných názorů hodnot a postojů, které vytvářejí pozitivní normy, které nejsou formální, a k tomu podporuje pozitivní atmosféru v organizaci. Jde o nehmotný produkt vytvořený myšlením lidí. Tím se shoduje s autory Dědinou a Odcházelem, kteří firemní kultura chápou jako: „*charakteristiku vnitřního klimatu firmy.*“ (Dědina a Odcházal, 2007, s. 221)

S negativní firemní kulturou se váže fluktuace zaměstnanců. Mezi negativa rostoucí fluktuace patří:

- „*Ztráta kvalifikovaných, zaškolených zaměstnanců*“
- *Možný únik citlivých informací a obchodního tajemství, ztráta zákazníků (zaměstnanec je přetáhne s sebou jinam)*
- *Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky, možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů*
- *Zvýšené náklady na udržení funkčních procesů a zamezení propadům prodeje a dalším škodám*

- *Snížení důvěryhodnosti coby potencialního zaměstnavatele pro kvalitní uchazeče o zaměstnání*
- *Zvýšené náklady na výběr a adaptaci nových zaměstnanců (externí a interní služby)*
- *Pocity nejistoty u stávajících zaměstnanců a jejich přetížení (zvýšení nespokojenosti, častější výskyt konfliktů, nárůst nemocnosti, řetězení odchodů zaměstnanců)* “(Fluktuace – diagnóza a léčba)

Výpočet míry fluktuace (%) = $\frac{\text{Celkový počet rozvázaných prac. poměrů v daném období (roce)} \times 100}{\text{Průměrný počet zaměstnanců v daném období (roce)}}$ (Fluktuace – diagnóza a léčba)

A proč je kultura vlastně tak důležitá, co se zlepšovacích návrhů týče? Podle Horákové (2000) kultura firmy vychází z firemní filozofie a zahrnuje rituály, vize, styl chování firmy.

3.2 Vzdělávání

„Firemní neboli také podnikové vzdělávání je vzdělávací proces organizovaný podnikem. Zahrnuje jak vzdělávání v podniku (interní, vnitropodnikové vzdělávání, organizované podnikem ve vlastním vzdělávacím zařízení nebo na pracovišti, tak i vzdělávání mimo podnik (externí vzdělávání, vzdělávání na objednávku ve specializovaném vzdělávacím zařízení nebo škole). (Bartoňková, 2010, s. 16)

Podle Bělohávků (cit. dle Váchala a Vochozky, 2013) je jeden z nejdůležitějších úkolů personální činnosti rozvoj zaměstnanců, který je v souladu s potřebami podniku. Vzdělávání je podle něj mimořádně silným instrumentem rozvojem kompetencí a s tím spojené zvýšení konkurenceschopnosti a dále tvrdí, že nejefektivnější firemní vzdělávání je vzdělávání organizované. Je několik metod vzdělávání, a právě výběru správné metody přikládá Bělohávek velkou důležitost. Máme buď metody používané ke školení na pracovišti a jsou to například: Instruktaž, rotace práce, coaching atd., a nebo metody používané mimo pracoviště a to jsou například: přednáška workshop, seminář, brainstorming atd.

3.3 Motivace a stimulace

K podávání zlepšovacích návrhů je důležité vědět, proč je podávám. Primárně by mělo zlepšení od zaměstnanců přijít s tím, že jsou součástí firmy a proto chtějí firmu rozvíjet. Zlepšovat, aby si usnadnili práci. Do role však přichází další pohnutky, které je ke zlepšování mo-

tivuje. Plamínek (2015) ve své knize píše o důležitosti uvědomit si, že pozitivní vztah k nějaké úloze obvykle vzniká ze dvou příčin. Buď proto, že je její splnění spojeno s nějakým profitem, které přichází zvenčí (například finanční odměny), nebo proto, že její splnění vychází z jádra člověka, který má úlohu vykonávat. Zadaná úloha je tedy plněna pod vlivem vnějších podnětů, kterým se říká stimuly a nebo je úloha plněna pod vlivem vnitřních pohybů, kterým se říká motivy.

Motiv je podle Armstronga (2009) důvod něco dělat. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich činnosti povedou k dosažení cíle. A cíl má každý z nás jiný. Pro někoho je to pochvala, pro někoho finanční odměna atd. Kotler tvrdí, že motiv je: „*Potřeba, která dosáhne takové síly, že tlačí na jednotlivce k jejímu uspokojení*“.(Kotler, 2007, s. 325)

3.3.1 Teorie motivace

„*Teorie motivace se zabývá tím, co vede lidi k tomu, aby něco dělali – co ovlivňuje lidi, aby se určitým způsobem chovali. Objasňuje faktory, které ovlivňují úsilí, které lidé vkládají do své práce, jejich míru angažovanosti a přispění a jejich spontánní, dobrovolné chování.*“ (Armstrong, 2009, s. 109)

Základní domněnky o vztahu zaměstnanců k práci popsal Douglas McGregor (cit. dle Tureckiové, 2004) a označil je jako teorie X a teorie Y. Podle Teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní a práci berou jen jako nutnou činnost k obživě. Odpovídající strategií řízení X je řízení používáním příkazy a nařízení – co mají pracovníci dělat. Tito lidé jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů (odměny a tresty) a zároveň je nutné takové zaměstnance přísně kontrolovat. Teorie Y je odlišný. Podle ní mají lidé svoji práci rádi, dělají ji jako přirozenou součást svého života. Pokud přijímají vize a cíle podniků, jako svoje vlastní, není třeba je příliš kontrolovat.

Fungují tedy lidé podle teorie X nebo podle teorie Y? Podle Plamínka (2015) má toto hloubání poměrně snadné rozuzlení. Některá práce lidi baví a některé zase ne. Konkrétní přístup konkrétního jedince ke konkrétní pracovní činnosti závisí na jeho osobnosti, na situaci, ve které žije a pracuje a neposlední řadě i na šikovnosti manažera, který mu úkol zadává. Zdůrazňuje pak, že pokud člověk v práci nenajde vůbec nic, co by ho aspoň trochu bavilo, vznikají problémy. Pokud však něco takového pracovník najde, je velká naděje, že se smíří i se zbytkem činnosti. Při zadávání by měl být kladen důraz na to, aby část z celkové zadané práce, přinášela člověku nějakou radost. Toto pravidlo se nazývá pravidlo motivační kotvy.

Armstrong (2009) ve své knize popisuje dva typy motivace, které už dříve charakterizovali Herzberg et al. Jedná se o vnitřní motivaci a vnější motivaci, které souvisí s Herzbergovým dvoufaktorovým modelem někdy nazývaným jako motivačně-hygienická teorie. Na obrázku 4 jsou vypsány hygienické faktory a motivátory.

- Vnitřní motivaci Herzberg definoval jako motivaci, která vychází z práce. K té dochází, když je práce, kterou lidé vykonávají, vnitřně zajímavá, důležitá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost, autonomie, příležitost se dále rozvíjet a příležitost ke kariernímu růstu. Tyto faktory se nazývají satisfaktory neboli motivátory.
- Vnější motivace je to, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji finanční odměny, uznání, bezpečí, jistota atd. Je to druhá skupina faktorů, které obsahují to, co Herzberg nazývá vyhýbání se nespokojenosti nebo také hygienické faktory. Herzberg dodává, že tyto faktory nemůžou vyvolat spokojenost, ale mohou způsobit nespokojenost v případě nepodniknutých preventivních kroků a že peněžní odměny mívají krátkodobý účinek v porovnání se spokojeností s prací samou, která má naopak účinek dlouhodobý.

Hygienické faktory <i>prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> – firemní politika – kompetentnost nadřízených pracovníků – vztahy s nadřízeným, spolupracovníky a podřízenými – pracovní podmínky – mzda – jistota pracovního místa – bezpečnost a ochrana zdraví při práci 	<ul style="list-style-type: none"> – pracovní úspěchy – možnost odborného a karierního růstu – uznání – odpovědnost – osobní rozvoj

Obrázek 4 Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu.

[Tureckiová, 2004]

Cejthamr a Dědina (2010) se ve své knize zabývají McClellandovou teorií motivace, která je známá jako teorie potřeby úspěchu. McClelland si všiml různých typů motivace, zaměřil se na příčiny vyšší výkonosti a později se snažil odhalit rozdíly v potřebách mezi manažery a je rozdělili na manažery vysokou potřebou úspěchu, vysokou potřebu soudružnosti a vysokou potřebou moci.

Lidé s vysokou potřebou úspěchu se vyznačují touhou po odpovědnosti, překonávání sama sebe a ostatních. Odmítají příliš lehké úlohy. K jejich uspokojení stačí dobře vykonaná práce. Finanční ohodnocení je pro ně spíše jako potvrzení úspěchu.

Druhým typem lidí, jsou ti, kteří touží po soudružnosti (přátelství). Takoví zaměstnanci jsou nešťastní, pokud mají pracovat sami. Rádi se zapojují do týmových prací.

Pro poslední skupinu lidí je důležitá moc. Projevuje se to snahou řídit ostatní, ovlivňovat jejich chování. Pokud je tato potřeba uplatňována pro dobro ostatních, jsou takoví zaměstnanci přínosní pro organizaci. V případě, že je touha po osobní moci příliš velká, v budoucnu může dojít ke střetu zájmu jedince a organizace.

Tureckiová (2004) se mimo jiné zabývá prací významného amerického psychologa Abrahama Maslowa, konkrétně jím vytvořenou teorií hierarchie potřeb také známou jako pyramidu potřeb, která je znázorněna na obrázku číslo 5. Z obrázku lze vyčíst, rozdělení potřeb do pěti vzestupně uspořádaných skupin. Tureckiová (2004) dodává, že tato teorie měla být obecnou teorií, tzn. že jednotlivé skupiny potřeb měli být použity univerzálně. S tím ale nesouhlasí Kotler (2007), který tvrdí, že se tato pyramida potřeb nedá uplatnit ve všech kulturách.



Obrázek 5 Maslowova Hierarchie potřeb [Tureckiová, 2004]

Nejzákladnější potřeby jsou potřeby fyziologické. Patří sem potřeba jíst, pít, dýchat nebo vyměšovat. V případě, že nejsou tyto potřeby naplněny, všechny síly člověka se obrací právě na jejich uspokojení. Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny a má podle Maslowa (cit. dle Plamínka, 2015) člověk ještě energii, snaží se uspokojit další nedostatek, tedy potřebu a tou je bezpečí, jistotu ve své současné i budoucí situaci. Poté se člověk snaží naplnit sociální potřeby. Tou může být rodina, v manažerské praxi pak např. začlenění do týmu apod. Po

překonání potřeby sociální následuje potřeba uznání. Tato potřeba je podle Maslowa uspokojována ze dvou odlišných zdrojů. První je sebeúcta a druhá je úcta jiných lidí. Na vrcholu pyramidy je pak potřeba sebeaktualizace. To se dá vysvětlit jako hledání širšího smyslu vlastního života nebo být přínosný pro jiné lidi.

Podle Tureckiové (2004) je pracovní motivace situačně proměnlivá a v té souvislosti se mluví o motivačním profilu člověka. Je to vyjádření dlouhodobé orientace a preference potřeb a hodnot a to v kontextu celkového zaměření osobnosti. Obecnou sdílenou potřebou je tendence dosažení úspěchu a strach z neúspěchu. Tato tendence je tak významná, že se stala měřítkem pro určení Výkonové motivace.

3.3.2 Výkonová motivace

Poprvé tento termín použil německý psycholog H. Heckhausen (cit. dle Tureckiové, 2004), který výkonovou motivaci definoval jako snahu jedince zlepšovat se ve všech činnostech, v kterých může dosáhnout úspěchu a je možné uplatnit měřítko kvality. Při stanovování pracovních cílů, které budou dlouhodoběji výsledkem hodnocení, se sehrává vnitřní boj. Je úkol spíše příležitostí nebo ohrožením? Je v provádění cíle vidina úspěchu a pozitivního hodnocení, případně odměny a nebo je to spíše brzdění v očekávání možného neúspěchu? Úspěch, o kterém se nikdo nedozví není úplně ten pravý úspěch.

3.3.3 Zásady motivace

I když se síla motivace projeví hlavně při různorodém působení na lidi, existuje podle Plamínka (2011) několik platných zásad, které je vhodné mít při praktické motivaci na paměti.

- První zásada se opírá o to, že existují alternativy k motivaci. S existencí alternativ je spojeno i poznání, že nechci často pravdivě znamená nemohu nebo neumím. Plamínek tvrdí, že lidé občas za neochotou skrývají neschopnost.
- Potom je tu zlaté pravidlo motivace, které tvoří druhou zásadu. Pravidlo spočívá v tom že není dobré měnit lidi podle úlohy, ale spíše naopak přizpůsobit úlohy lidem. Znamená to především vybírat úlohy pro zaměstnance tak, aby jim obsahově vyhovovaly.
- K solidní motivaci lidé nepotřebují být se svou prací spokojeni neustále a s celou prací, ale musí být spokojeni alespoň občas a alespoň s něčím.
- Plamínkovo čtvrté pravidlo upozorňuje na častou chybu, která se v praxi stává. Někteří zaměstnanci mohou být citlivější na jiné podněty než ostatní a naopak.

- Motivovat k výkonu nemusí jen pozitivní, ale tak i negativní motivace. Pokud už nejsou další smysl pozitivní motivace, může se sáhnout po motivaci negativní – ohrožení, nejistota.
- Poslední šesté pravidlo říká, že v každém momentu existuje u každého jednotlivce určité stav motivačního pole. Motivační pole je souhra různých motivů. Je dobré naučit se odhadnout stav motivačního pole, a který ze tří faktorů motivačním poli převládá.

3.4 Odměňování

V této kapitole se budu zabývat odměňováním, neboť je nepostradatelnou součástí systému zlepšovacích návrhů.

Armstrong (2009) napsal definici řízení odměňování takto: Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.

Předchozí kapitola byla věnovaná motivaci. Každý člověk je motivován jiným způsobem a proto by měl být strategie odměňování taková, aby byla motivující pro všechny zaměstnance.

Košturiak (2010) tvrdí, že právě odměňování je nejdiskutabilnějším prvkem při využití systému zlepšování procesů. Jsou dva druhy pohledů. První je manažerský pohled, který bere zlepšování jako práci zaměstnanců a není je proto potřeba dále odměňovat. Druhý protichůdný pohled je ze strany zaměstnanců, kteří naopak vidí spravedlnost dostat odměnu za nápad, který firmě přinese úsporu. Košturiak ještě dodává, že náklady na systém zlepšování (vč. odměn a nákladů na realizaci) tvoří cca 10 % z celkových úspor.

Systém zlepšovacích návrhů metodou kaizen obsahuje jak odměňování finanční, tak i nefinanční. Jsou to odměny dodatkové k základní odměně, například časové mzdy. Řízení odměňování je postaveno na filozofii – soustavě přesvědčení a vůdčích principů, které jsou v souladu s hodnotami a kulturou firmy. Tato filozofie uznává, že si zaměstnanec, do kterého bylo investováno jako investice do lidského kapitálu, zaslouží odměnu, která je diferencovaná podle návratnosti investice. Řízení odměňování uplatňuje přístup celkové odměny. Celková odměna je kombinace peněžních a nepeněžních odměn.

Jak jsem již zmínil, peníze nejsou jediným nástrojem, jak odměnit zaměstnance. Finanční odměny (mzda/plat, prémie) patří mezi nejsilnější motivátory, mají však i nevýhody. Mezi

ně patří například spirála zvyšujících se odměn. Za stejnou hodnotu zaměstnanci v budoucnu požadují vyšší odměnu a nebo se při stejné odměně snižuje motivace. Nefinanční odměny nejsou vyjádřeny peněžní částkou, lze je však na peněžní částku převést. Rozdělují se na hmotné (ty se dají vyjádřit finanční částkou a je to například firemní výrobek) a na nehmotné, které jsou pro firmu nejméně nákladné například pochvala. (Nefinanční odměňování, ©2013)

- Odměňují se i nápady, které se momentálně z nějakých důvodů nerealizují, ale uloží je do databáze na pozdější využití.
- Odměňují se pouze realizované nápady na zlepšení, které jsou odměňovány paušálně
- Komise posoudí přínos zlepšení, rozhoduje se o realizaci a výši odměny pro zaměstnance.

4 PROCES ŘÍZENÍ ZMĚN

V podniku se děje mnoho změn, ke kterým byly podniky díky konkurenčnímu boji dotlačeny. Kotter (2015) nesouhlasí s tvrzením lidí, že projekty jako je reengineering, změny strategie, změny kultury, atd., brzy vymizí. Podle Kottera je to nepravděpodobné. Ten tvrdí, že makroekonomické vlivy mohou ještě silnější a může dojít ještě k většímu tlaku na další podniky, které budou muset snižovat náklady, zvyšovat kvalitu výrobků a služeb atd. Zásadní změny některým organizacím výrazně pomohly přizpůsobit se měnícím podmínkám, jiným pomohly například být více konkurenceschopní atd.

4.1 Vedení vs řízení změn

„Řízení změn je důležité. Bez schopného řízení se transformační proces může vymknout kontrole. Nicméně pro většinu podniků je mnohem větším problémem vedení změn. Jedině vedení může prorazit všechny zdroje podnikové ochablosti.“ (Kotter, 2015)

Důležité je ujasnit si, co řízení a vedení znamená. Podle Tureckiové (2004) je řízení v zadávání úkolů a kontrole jejich plnění. Kotter (2015) tvrdí, že je řízení soubor procesů, které zajišťují hladký chod systému, který tvoří lidé a technologie a dodává, že nejdůležitějšími prvky řízení jsou plánování, tvorba rozpočtů, organizování, výběr zaměstnanců, kontrola a řešení problémů.

Vedení podle Tureckiové (2004) spočívá v konání správných věcí a v hledání nových způsobů stanovování cíl. Podstatou vedení je změna ve způsobech práce s lidmi. Ze zaměstnanců se stávají spolupracovníci. Kotter (2015, s. 45) definuje vedení následovně: *Vedení je soubor procesů, které organizace vytvářejí nebo je uzpůsobují podstatně změněným podmínkám“.*

Kotter (2015) tvrdí, že pro většinu firem je právě vedení změn problém a upozorňuje, že úspěšnou transformaci zajišťuje ze 70 – 90 procent právě vedení. Problém s vedením ve firmách vysvětluje Kotter tím, že se člověk naučí snadněji řízení.

4.2 Modely řízení změn

Existuje spousta modelů řízení změn. Já se v této části krátce popíšu tři modely řízení změn.

4.2.1 Třífázový model změn

Tento model, který vytvořil Kurt Lewis, je vyučován na všech manažerských školách. V třífázovém modelu Lewis (cit. dle Smejkal a Raise, 2013) zdůrazňoval potřebu řešení problémů prostřednictvím dialogů a věřil, že změna může být úspěšná pouze při aktivní účasti příjemce změny. Podle Lewise má být změna provedena ve třech fázích:

„1. Rozmrazení - stávající pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou rozmrazeny (rozvolněny)

2. Změna - proběhne zamýšlená změna, její součástí může být zmatenost a nejistota

3. Zamrazení - nová pravidla, zvyklosti a způsoby myšlení jsou zamrazeny (zafixovány)“

(Lewinův třífázový model změn, ©2011-2013)

4.2.2 Čtyři fáze změny

Tento koncept vypracovali Thomas B. Lawrence et al. Model představuje změnu jako cyklickou záležitost, která má čtyři fáze. Koncept lze použít jako rámec pro realizaci změn v podniku jen za předpokladu realizace všech čtyř fází, včetně zajištění klíčových rolí.

Jednotlivé fáze a jejich klíčové postavy jsou popsány takto:

- Využití vlivu k prosazení nápadu
 - Klíčová postava: misionář – má přístup k vedení a přehled o neformálních sítích vztahů mezi vlivnými lidmi, má schopnost přesvědčit je.
- Použití autority ke změně postupů
 - klíčová postava: autokrat – jeho autorita a pravomoci pomáhají prosadit změnu a překonat odpor, autokrat musí mít vliv a postavení
- Zakotvení změny do technologie
 - klíčová postava: architekt – navrhuje změnu systémů (IT, finanční, výrobní apod.), musí znát organizaci a její stávající systémy
- Vytváření kultury příznivé pro stálé změny
 - klíčová postava: pedagog – podílí se na vytváření klimatu příznivého pro inovace a změny a na kultivaci prostředí (firemní kultury)

4.2.3 Osm kroků změny

Pokud chápeme změnu jako proces, lze jej rozdělit do několika kroků. S rozdělením a pojmenováním kroků přišel J. P. Kotter v knize Vedení procesu změny a rozděлил následovně:

1. Posilování vědomí naléhavosti
2. Sestavení vůdčího týmu schopného prosadit změny
3. Vytvoření vize a strategie
4. Komunikace transformační vize
5. Delegování v širokém měřítku
6. Vytváření krátkodobých vítězství
7. Využití výsledků a podpora dalších změn
8. Zakotvení nových přístupů do firemní kultury (Kotter, 2015)

Podle Kottera (2015) má realizace významné změny začít krokem posilování vědomí naléhavosti. Hlavním cílem je vyvolat pocit, že je změna nutná. V druhém kroku se sestaví koalice, která je schopná prosadit změny. Důležité je, aby v koalici bylo dostatek vůdců, kteří dokáží povzbudit zaměstnance a pomoci jim překonat svoje osobní zájmy. Dalším krokem je vytvoření vize, která pomůže řídit proces změny. Je také zapotřebí mít strategii, která povede k dosažení této vize. Ve čtvrtém kroku je nutné využít dostupné prostředky k nepřetržité komunikaci o nové vizi a strategii. V pátém kroku se odstraňují všechny překážky, které brání zaměstnancům být tvořiví a zabraňují zaměstnancům v jednání v souladu s vizí. Součástí tohoto kroku je i podpora riskantních rozhodnutí a netradičních myšlenek. Šestý krok, vytváření krátkodobých vítězství, Kotter považuje za klíčový. Hnací motorem pro podporu změny je podle naděje a naději vytváří úspěch. Proto je důležité hned ze začátku vytvořit pocit úspěchu. Proces se proto rozdělí na kratší procesy a menší cíle. Za každé malé vítězství je třeba zaměstnance viditelně odměnit, ti pak mají důkaz, že se oběti vyplácejí. V sedmém kroku využijeme důvěru, která roste. Zavádí se všechny změny a ožívují se procesy novými náměty a prvky. V posledním kroku poukazujeme na dosažené úspěchy po zavedení změn chování a povyšují se zaměstnanci v souladu s podporovanou podnikovou kulturou.

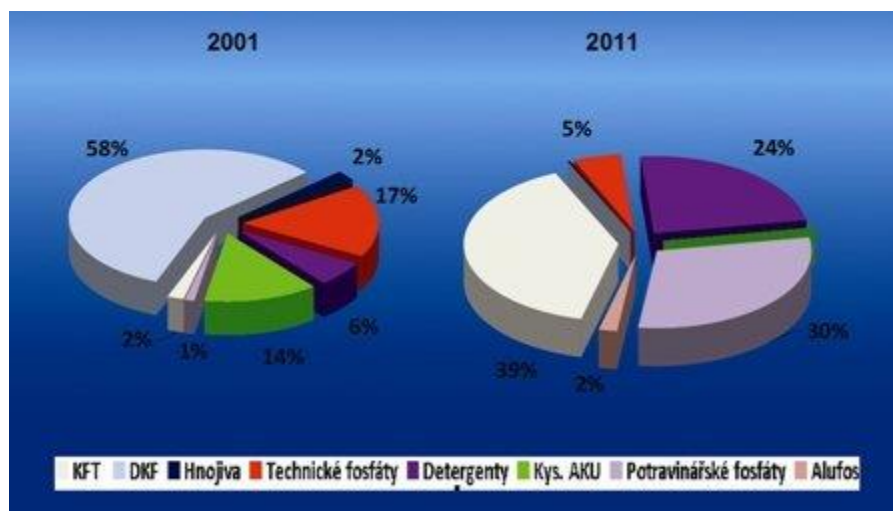
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI FOSFA

Společnost Fosfa byla založena v roce 1884. Během 132 let s ve firmě událo mnoho změn, které společnost vymodelovaly do současné podoby. Moderní kapitola se však datuje až od roku 2002, kdy došlo ke změně majitele. Tím se změnila orientace i charakter společnosti. (Tiskové zprávy, ©2016)

5.1 Historie společnosti Fosfa

Poslední desetiletí bylo pro společnost klíčové. V nové etapě vývoje, která se datuje od roku 2002, se obnovila výroba kyseliny fosforečné, ta se po roce 1997 přestala vyrábět. Tento tah se ukázal být správným, pomohl totiž firmu dostat zpět na špičku chemického průmyslu v České republice. Jednou z mnoha změn byla změna poměru portfolia. Firma se přiklonila k produktům s vysokou přidanou hodnotou pro zákazníka. Na Obrázku č. 6 je znázorněna změna produktového portfolia mezi rokem 2001 a 2011. Tato změna výrazně přispěla k dosaženým úspěchům firmy. Největší změnou bylo pro Fosfu aktivní vyhledávání zákazníků. Do roku 2002 prodávala společnost své výrobky zprostředkovaně. Po roce 2002 začal ve společnosti fungovat přímý prodej ke konečným odběratelům. Dnes již ve Fosfě dochází ke zprostředkovaným obchodům minimálně. (Tiskové zprávy, ©2016)



Obrázek 6 Změna produktového portfolia mezi rokem 2001 a 2011 [Moderně řízená úspěšná chemička, ©2016]

K výrazným úspěchům firmě přispěly investice, které z ní udělaly předního českého vývozce a největšího zpracovatele žlutého fosforu v Evropě. Firma investovala během deseti let stovky milionů korun. Investice směřovaly do nových výroben, balíren a skladů pracích a čisticích prostředků. V současnosti investice směřují hlavně do modernizace výroben, ale také do oblasti energetiky. Energetika představuje pro firmu velkou položku, Fosfa se však snaží v tomto směru náklady snižovat a přesouvat zdroje do vzdělávání zaměstnanců. V roce 2009 například firma vybuodovala Fosfa univerzitu a v roce 2013 postavila budovu pro výukové účely. Snižování nákladů na energetiku představuje jeden bod z vizí společnosti. Firma si energii vyrábí sama a dokonce má i divizi energetiky. Energie je tedy prodávána veřejnosti. (Tiskové zprávy, ©2016)

V roce 2002 bylo z 90 % tržeb orientováno na česko-slovenský trh, ovšem poměr se převrátil a dnes je na této úrovni zahraniční export. Úspěch na zahraničních trzích souvisí se změnou v roce 2005, kdy firma přešla z komoditní chemie na potravinářskou. (Tiskové zprávy, ©2016)

Díky akvizici německé společnosti Omnisal GmbH v roce 2013 se působnost Fosfy rozšířila do více než 80 zemí světa. V současné době se společnost zaměřuje na nové obchodní příležitosti a každým rokem chce dál působnost rozšiřovat. (Fosfa akciová společnost – „we live to give...“, ©2007-2016)

V roce 2012 přibyl další důležitý milník společnosti. V tomto roce se Fosfa zařadila mezi 3 % nejstabilnějších českých firem s hodnocením AAA – Excelentní v hodnocení ČEKIA Stability Rating. Vyhodnocení Čekia Stability Rating poskytuje nezávislý pohled na finanční a nefinanční bonitu firmy. Vyjadřuje současný stav firmy, finanční situaci i s predikcí budoucího rizika. Vyhodnocení je založené na nezávislém, komplexním průzkumu účetních výkazů. (Tiskové zprávy, ©2016)

5.2 Vlastnická struktura a předmět činnosti

Vlastníkem a zároveň generálním ředitelem společnosti je pan Ing. Ivan Bařka. Podnik má 372 zaměstnanců. Ve firmě se mimo jiné nachází 7 výroben, vlastní laboratoře, výzkum a vývoj i jednotka hasičů. Sídlo společnosti je v Břeclavi, městské části Poštorná na ulici Hraniční. Je to strategické místo u hranic s Rakouskem. Fosfa, a. s., Omnisal GmbH (Německo) a část Kazfosu (Kazachstán) patří společnosti Fosfa industries, Ltd., která sídlí v Londýně. (Moderně řízená úspěšná chemička, ©2016)

Hlavními výrobními skupinami jsou:

- Detergenty – výroba pracích prášků a tekutých čistících. V dnešní době patří Fosfa mezi největší výrobce privátních značek ve střední Evropě. Tyto produkty jsou k nalezení ve většině obchodních řetězců. Mezi vlajkové lodě patří oblíbená ekologická řada Feel Eco, ta dostala certifikát od Evropské unie – Ecolabel, a to jako první v Evropě. (Detergenty, ©2016)
- Průmyslové aplikace – úprava vody, žáruvzdorné aplikace povrchová úprava kovů, průmyslové čištění, sodné fosfáty, draselné fosfáty, kyselina fosforečná termická (Průmyslové aplikace, ©2016)
- Potravinářské aplikace – maso, sýry, mořské plody, pekárenské výrobky, draselné fosfáty, kyselina fosforečná termická, sodné fosfáty Produkty. (Potravinářské aplikace, ©2016)
- Hnojiva – hnojiva pro dům a zahradu, hnojiva pro zemědělství. (Hnojiva, ©2016)

6 VIZE A KULTURA SPOLEČNOSTI

6.1.1 Vize a hodnoty společnosti

Společnost Fosfa má tyto vize:

1. Stát se firmou světové třídy (WCC)
2. Stát se hráčem s celosvětovou působností v oblasti inovativních produktů na bázi fosforu
3. Stát se nejvýznamnějším dodavatelem v oblasti privátních značek ve střední a východní Evropě se zaměřením na ECO produkty
4. Být firmou ekologicky zodpovědnou s hlubokým respektem k přírodě
5. Vybudovat Fosfa kulturu, na kterou bude každý zaměstnanec hrdý a bude její nedílnou součástí (Naše Vize, ©2016)

Hodnoty společnosti jsou: úcta, respekt, disciplína, důvěra.

6.1.2 Kultura společnosti

Jedna z vizí společnosti je, jak jsem již zmiňoval, vytvořit firemní kulturu takovou, aby na ní byl každý zaměstnanec hrdý. Vnější prostředí firmy na mě však působí negativně. Lidé na Břeclavsku podnik nevidí v dobrém světle. Podle mého názoru za to mohly mzdové podmínky, které lidé nevidí jako příznivé a to pak vedlo (mimo jiné) k velké fluktuaci a ta vnitřnímu prostředí rozhodně neprospívá. V roce 2013 odešlo z podniku 87 lidí, v roce 2014 odešlo 96 lidí a v roce 2015 odešlo 86 lidí. Sám jsem změnu personálu mohl zpozorovat, protože jsem ve Fosfě pracoval o prázdninách tři roky po sobě. Skutečnost, že Fosfu opouští tolik lidí, na mě nepůsobí dojmem, že by se tahle vize naplňovala. Z informací, které mi byly sděleny, Fosfa zvyšuje zaměstnancům platy (až o 30 % ve výrobě) a situace s firemní kulturou se zlepšuje. Ostatní vize, se podle mého názoru, Fosfě daří plnit. Hodnoty firmy na mě působily dobře. Jsou to hodnoty, podle kterých by se měl člověk řídit nejen v práci. Součástí firemní kultury se v roce 2005 stala filozofie kaizen. Tato filozofie je podporována tréninkovým centrem, který je nultý ročník firmou vybudované Fosfa univerzity.

7 VZDĚLÁVACÍ SYSTÉM VE FOSFĚ

7.1 Školení

V roce 2005 vzniklo ve Fosfě tréninkové centrum, které mělo především tyto účely:

- Rychlejší adaptace nových členů Fosfa týmu
- Ztotožnění se s hodnotami Fosfa kultury
- Jednotný jazyk, pravidla a jejich pochopení
- Získání základních znalostí
- Kariérní růst zaměstnanců

Vzdělávání v tréninkovém centru je rozděleno do dvou fází. Úvodního školení a školení kaizen.

7.1.1 Úvodní školení

Noví zaměstnanci dostávají během prvních dní adaptační školení, kde obdrží důležité informace o firmě a důležitá školení (bezpečnost práce, životní prostředí, atd.) Noví zaměstnanci se tak hned setkávají s kulturou firmy a od prvního dne se s ní sžívají.

7.1.2 Školení kaizen

Druhá fáze školení probíhá ve dvou dnech, kde se zaměstnanci setkávají s filozofií kaizen. Tato fáze je určena jak pro nové zaměstnance, tak i pro stávající, jako průběžná periodická školení.

Na začátku se zaměstnanci dozví, co si pod slovem kaizen představit a seznámí se s historií této metody. Dalším bodem je seznámit zaměstnance se standardem a k čemu je dobrý. Zaměstnanci si sami zkusí standard vytvořit a také se o něj celou dobu tréninku starají a zlepšují ho – za to jsou i zaměstnanci hodnoceni svými novými kolegy). Noví zaměstnanci se také v tomto tréninkovém školení seznamují s problematikou zlepšovacích návrhů. Naučí se zde, jak se zlepšovací návrhy zadávají, proniknou do strategie 5S. Formou her se kromě standardizace naučí i principy štihlé výroby.

Školení Kaizen probíhá 1x měsíčně a účastní se ho všichni pracovníci po ukončení zkušební doby a také pracovníci nominovaní svými vedoucími na základě matice znalostí, popřípadě se nominují pracovníci, kteří jsou ve Fosfě dlouho nebo si potřebují danou problematiku osvěžit.

Školení ve Fosfě podle mého názoru funguje dobře. Ve firmě byly pozitivní ohlasy hlavně mezi nováčky. Bohužel jsem se školení jako brigádník nezúčastnil.

7.2 Fosfa univerzita

Klíčem k úspěšnému podnikání jsou schopní zaměstnanci, kteří dokáží kriticky myslet a přicházet s vlastními nápady. Fosfa si je této skutečnosti vědoma, a proto vznikla v roce 2009 Fosfa univerzita – nástroj k dosažení strategických cílů a vizí společnosti, sjednocení firemního jazyka a rozvoj firemní kultury. Celkem už tímto vzdělávacím procesem prošlo 130 zaměstnanců. Patronem Fosfa univerzity je Prof. Milan Zelený, který je v současnosti jeden z nejvýznamnějších a nejcitovanějších ekonomů českého původu.

Fosfa univerzita dává dohromady dvanáct lidí do ročníku z různých částí firmy. To vidím jako přínos, neboť vznikají přátelství mezi odděleními. Vzdělávací systém je rozdělen na dva samostatné ročníky. Studium probíhá prostřednictvím modulového systému a kombinuje rozvoj profesních, procesních a "měkkých" dovedností s řešením konkrétních pracovních projektů. Účast na vzdělávání ve Fosfa univerzitě je jak dobrovolná tak povinná. Dobrovolná účast se vztahuje na moduly, které nejsou navázány na matici znalostí. Splnění modulů, které jsou přímo navázány na matici znalostí jednotlivých pracovníků Fosfy, je povinné. Jedním z povinných modulů pro vybrané účastníky jsou například čtyřfázová technika. V tomto systému vidím další výhodu, neboť přímo reflektuje vzdělávací potřeby zaměstnanců a dobrovolná složka zároveň působí jako motivace zaměstnanců.

Fosfa univerzita je momentálně otevřená pouze pro zaměstnance. Víze Fosfy je otevřít Fosfa univerzitu i pro veřejnost, což by podle mého názoru pro Fosfu bylo velice přínosné. Fosfa by tak mohla přijímat zaměstnance, které si sama vychová. To by mělo za následek pozitivní firemní prostředí.

Fosfa univerzita propojuje teorii s praxí a přispívá k optimalizaci a zlepšování procesů v celé firmě. Ve výuce jsou zakomponovány prvky metody kaizen. Jsou to například 5S nebo demingův cyklus. Po absolvování Fosfa univerzity mají zaměstnanci nejen teoretické poznatky o tom, co to je zlepšení a proč by měly zlepšovat, ale také si odnáší praktické zkušenosti. Vše co se naučí, můžou okamžitě implementovat v praxi.

Od roku 2009 Fosfa univerzita sčítá 130 absolventů, nicméně od roku 2011 z firmy odešlo 269 lidí. Vysokou fluktuaci vidím jako velký problém pro Fosfa univerzitu a Fosfu celkově.

8 ANALÝZA SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ

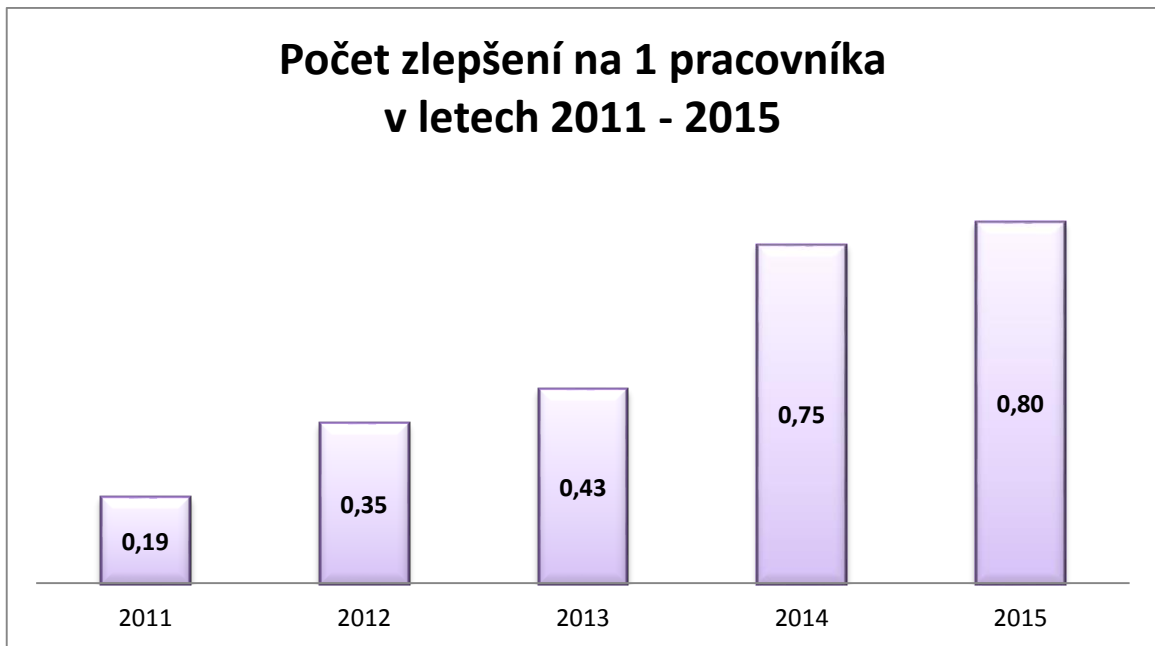
8.1 Základní rysy systému zlepšování

Základem zlepšovacích návrhů ve Fosfě je metoda kaizen. Kaizen ve firmě funguje jako individuální zlepšování, ale fungují zde také, kaizen kroužky. Kaizen workshopy zde ale chybí. Systém zlepšování je určen pro každého zaměstnance, stačí jen podat platný návrh.

Fosfa nemá stanoveno kolik zlepšováků, chce dosáhnout jako celek. Každý tým si stanovuje počet zlepšováků do svých ročních cílů. U malých týmů (např. personální nebo účtárna) je to 1 zlepšovák měsíčně u velkých výrobních týmů to může být i 10 zlepšováků měsíčně. Počet záleží na každém vedoucím. Každopádně každý tým musí mít ve svých ročních cílech stanoven počet zlepšováků, který chce dosáhnout a nesmí být nižší, než byl stanoven na minulý rok.

8.1.1 Kaizen jako zdroj neustálého zlepšování

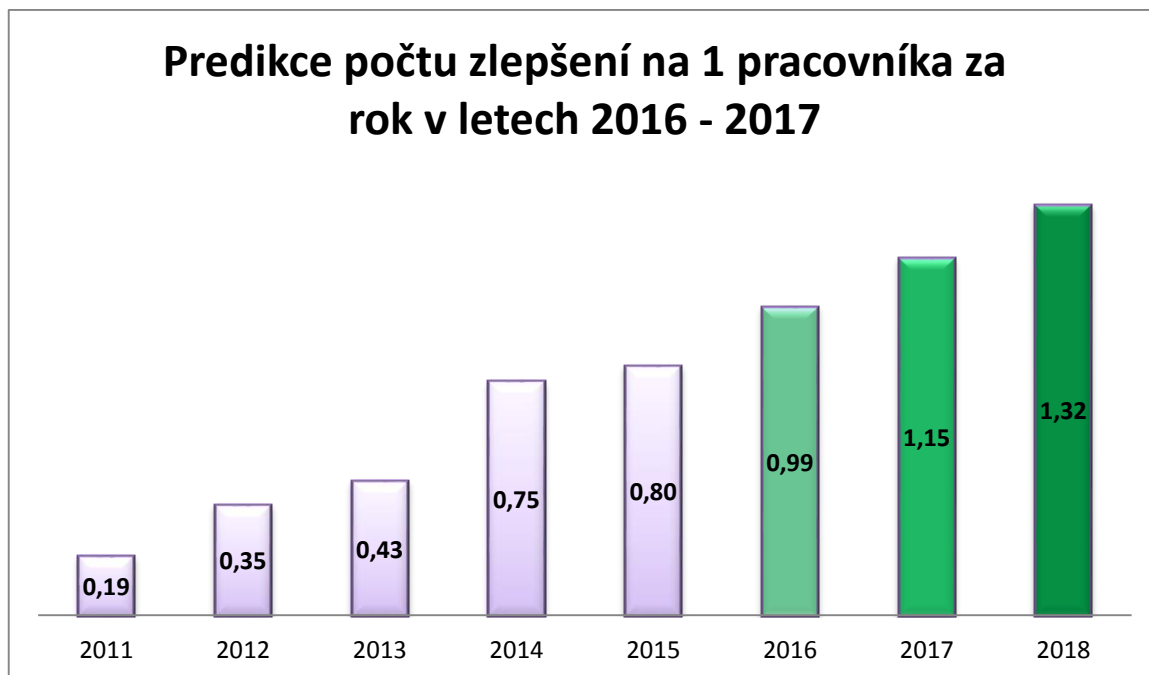
Ve firmě jsem měl pocit, že se ne všichni zaměstnanci sžili s metodou kaizen a že ji neberou tak, jak ji berou japonští zaměstnanci. Z obrázku č. 7. Lze vyčíst počet zlepšení na jednoho pracovníka ve Fosfě. Ve srovnání s tabulkou č. 1, kde Košturiak popisuje počet zlepšení v top japonských a top evropských firmách je jasné, že Fosfa nepatří ve zlepšování k top evropským firmám. V top evropských firmách se podle Košturiaka (2010) pohybuje počet zlepšení na jednoho pracovníka za rok kolem 1,2 zlepšení. V japonských top firmách to pak je kolem 46 zlepšení na jednoho pracovníka za rok.



Obrázek 7 Počet zlepšení na 1 pracovníka v letech 2011 – 2015 [vl. zpracování]

Podle tabulky č. 2 v teoretické části lze Fosfu zařadit do kategorie evropské třídy, kde je rozmezí 0,5 – 1,5 zlepšení na jednoho pracovníka za rok, zapojení pracovníků do zlepšování je v rozmezí 25 – 40 procent a celkové přínosy za zlepšování za rok se v evropské třídě pohybují mezi 500 tisíci – 1 milionem eur za rok. Fosfa má počet zlepšení na pracovníku roven 0,8, zaměstnanci se zapojují do zlepšování z 30,46 %. Porovnat roční úsporu však nelze. Fosfa si totiž tyto záznamy nevede, což vidím jako nedostatek. Vzhledem k tomu, že se Fosfa chce stát světovou třídou, musí na systému zlepšení zapracovat.

Z obrázku číslo 8 je možné vidět rostoucí trend počtu zlepšování na jednoho pracovníka za rok, který hodnotím velmi kladně. Pro predikci jsem použil funkci forecast v programu Excel.



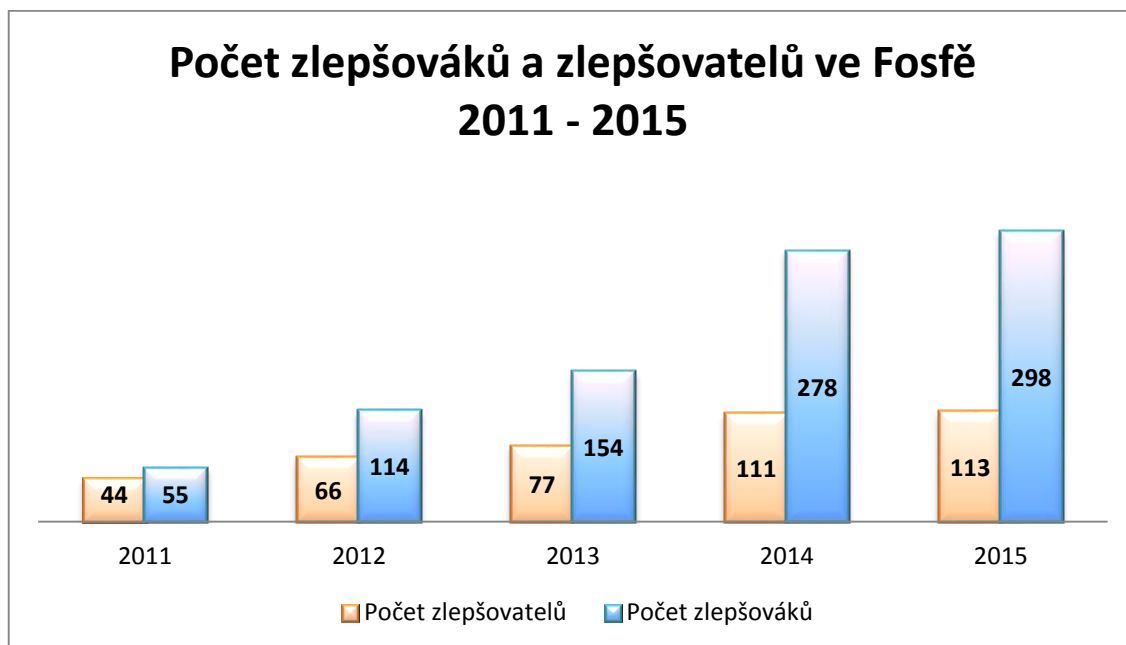
Obrázek 8 Predikce počtu zlepšení na 1 pracovníka v letech 2016 – 2018 [vl. zpracování]

Tabulka č. 3 lze potvrdit rostoucí trend. V porovnání s minulým rokem se počet zlepšení zvýšil téměř jednou tolik.

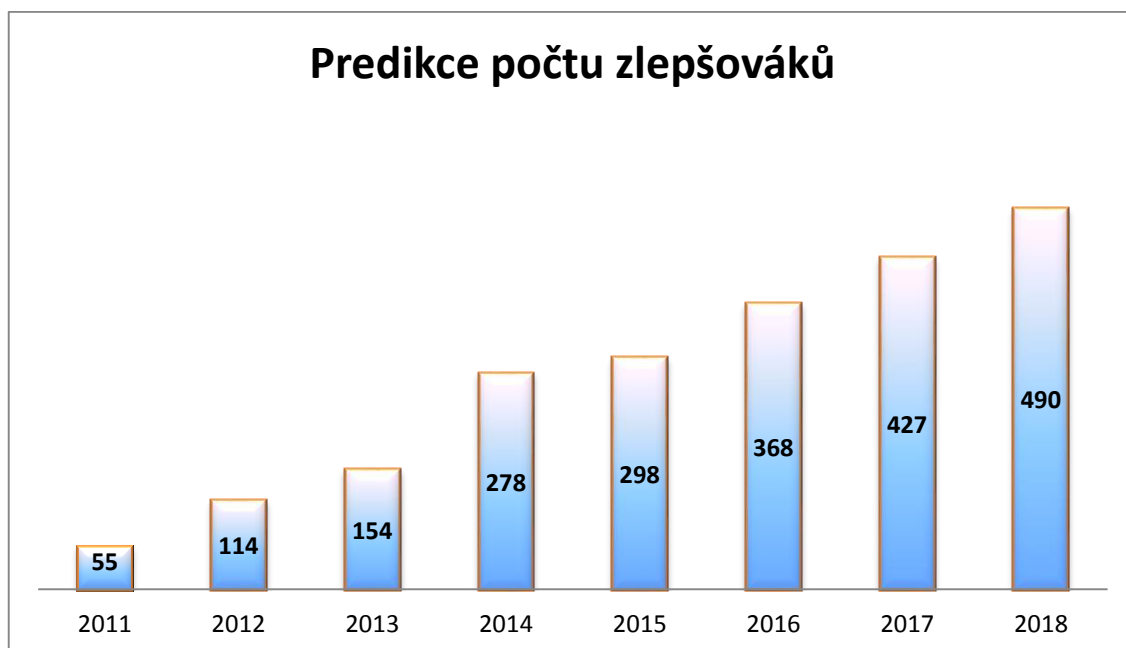
Tabulka 3 Srovnání počtu zlepšováků a zlepšovatelů za období leden – duben v roce 2012 a 2016 [vl. zpracování]

Měsíc	2015		2016	
	Počet zlepšováků	Počet zlepšovatelů	Počet zlepšováků	Počet zlepšovatelů
Leden	13	11	21	18
Únor	11	10	28	20
Březen	24	20	40	25
Duben	15	14	29	23
celkem	63	55	118	86

Na obrázku č. 9 je znázorněn počet zlepšení a počet zlepšovatelů ve Fosfě v letech 2011 - 2015. Na obrázku č. 10 je pak znázorněna predikce celkového počtu zlepšení. K výsledkům jsem došel tak, že jsem predikci počtu zlepšení na jednoho pracovníka za rok vynásobil průměrným počtem zaměstnanců za dva roky. ($371,5 \cdot 0,99$, $371,5 \cdot 1,15$, $371,5 \cdot 1,32$)



Obrázek 9 Počet zlepšováků a zlepšovatelů ve Fosfě v letech 2011 – 2015 [vl. zpracování]



Obrázek 10 Predikce počtu zlepšovatelů a zlepšováků [vl. zpracování]

8.2 Systém hodnocení

Hodnocení zlepšovacích návrhů má na starosti komise, která se ve Fosfě schází vždy první pondělí v měsíci. Tento proces je veřejný, může se ho zúčastnit kdokoliv z firmy. Komise na základě vyhodnocení přínosů zlepšováků ve formuláři pro vyhodnocení zlepšení udělí příslušné body. Vyhodnocení zlepšováků je veřejné a může se ho zúčastnit kdokoliv z Fosfy.

Vedení komise: Zástupce týmu údržby Zástupci výrobních týmů a pracovník Controllingu
Všichni výše uvedení členové komise jsou povinni se účastnit vyhodnocení zlepšovacích návrhů. V tabulce 4 je možné vidět, podle čeho členové komise bodují zlepšovací návrhy.

Tabulka 4 Hodnotící tabulka zlepšovacích návrhů [vl. zpracování]

Body získané za přínosy	Body do soutěže
≥ 60	10
40 - 59	8
20 - 39	6
10 - 19	4
≤ 9	2
Drobné zlepšení	1

Zlepšováky jsou v soutěži bodovány 5-ti bodovou stupnicí: 2b – 4b – 6b – 8b – 10b, drobné zlepšení vždy obdrží 1 bod.

8.3 Systém odměňování

Za podané zlepšováky náleží navrhovateli zlepšováku v měsíci, kdy byl zlepšovák podán, odměna. V tabulce č. 5 je znázorněna odměna, která přísluší zaměstnanci za dosažené body.

Tabulka 5 Odměňování zlepšení podle dosažených bodů [vl. zpracování]

Body do soutěže	Odměna (Kč)	Fosmany 1 Fosman = 2 Kč
10	250	250
8	200	200
6	150	150
4	100	100
2	50	50
1 (drobné zlepšení)	0	50

Firma odměňuje pouze realizované nápady. Neodměňuje i návrhy, které jsou dobrými nápady, ale z nějakého důvodu je nelze realizovat. Chybí zde úložiště dobrých nápadů, které by se mohly použít v budoucnosti.

8.3.1 Použití fosmanů

Pracovníci mohou získané Fosmany využít v podnikové prodejně jako slevu na nákup výrobků Fosfy. Hodnota Fosmanů je 1 Fosman = 2 Kč. Pracovník si musí v podnikové prodejně koupit výrobky ve vyšší hodnotě než je hodnota Fosmanů v Kč a na tento nákup pak může uplatnit slevu za Fosmany.

8.3.2 Roční soutěž

Každý rok se vyhodnocují vítězové v těchto kategoriích: Nejlepší zlepšovatel, nejlepší zlepšovatel administrativa, nejlepší zlepšovatel dělníci, nejlepší zlepšovák, nejlepší zlepšovák administrativa, nejlepší zlepšovák dělníci a nejlepší zlepšovatelský tým – tým s největším počtem bodů, obsazují se první tři místa. Nejlepší zlepšovák vybírá komise z nejlepších měsíčních zlepšováků. Nejlepší zlepšovatele jsou ti, kteří v dané kategorii získali nejvíce bodů.

Fosfa tedy má soutěž jednotlivců i soutěž týmů. Každý měsíc se vyhodnocuje v rámci soutěže jednotlivců nejlepší zlepšovák. Člověk, který tento návrh podal je pak zviditelněn na nástěnkách firmy a ve firemním časopisu. Společně s blahopřáním výherce se pravidelně zveřejňují průběžné výsledky soutěže týmů.

V soutěži týmu jsem se setkal s tím, že díky špatně nastavenému systému, nevědělo, jakému týmu přiřpat body. Pracovník výroby x dostal nápad na zlepšení. Věděl co a proč zlepšit. Protože ale pracovník výroby neměl znalosti k provedení zlepšení, šel si pro radu k pracovníkovi údržby. V ten moment došlo ke konfliktu, protože každý si chtěl body za zlepšení přiřpat právě ke svému týmu. To mělo špatný dopad na prostředí firmy a spolupráci mezi pracovníky výroby a údržbou.

V tabulce č. 6 jsou uvedeny odměny za výherní místa.

Tabulka 6 Odměny pro výherce v daných kategoriích [vl. zpracování]

Vyhodnocovaná kategorie	Odměna
Nejlepší zlepšovatelský tým – 1. místo	10 000 Kč + prase + sud piva
Nejlepší zlepšovatelský tým – 2. místo	8 000 Kč
Nejlepší zlepšovatelský tým – 3. místo	6 000 Kč
Nejlepší zlepšovatel	7 000 Kč
Nejlepší zlepšovatel - administrativa	5 000 Kč
Nejlepší zlepšovatel - dělníci	5 000 Kč
Nejlepší zlepšovák	7 000 Kč
Nejlepší zlepšovák - administrativa	5 000 Kč
Nejlepší zlepšovák - dělníci	5 000 Kč

8.4 Postup návrhu zlepšení

Pro úspěšné přihlášení svého zlepšovacího návrhu musí být jeho přínos ověřen. Zlepšovací návrh musí být realizován minimálně měsíc od realizace zlepšovacího návrhu. To vidím jako demotivaci k podávání dobrých návrhů.

V případě že se stane, že je navrhované řešení, které bylo dříve použito obdobným způsobem, navrhovatel získává body za drobné zlepšení. Zlepšovací návrhy, které vznikly během práce na plnění cílů projektu, se mohou také účastnit systému zlepšování.

1. Zlepšovatele napadne myšlenka na zlepšení (ví, co chce zlepšit, proč to chce zlepšit a především, jak to zlepšit).
2. Zlepšovatel předloží návrh zlepšováku vedoucímu (např. využitím KO, formuláře, ústního pohovoru,...).
3. Vedoucí návrh zlepšováku schválí nebo neschválí.
4. Po schválení návrhu zlepšováku vedoucím následuje realizace zlepšováku. Pokud je to možné, zrealizuje zlepšovatel svůj zlepšovák sám.
5. Po realizaci zlepšováku zajistí zlepšovatel jeho standardizaci
6. Pokud je to možné, zrealizuje zlepšovatel svůj zlepšovák sám.
7. Zlepšovatel společně s vedoucím vyhodnotí přínos zlepšováku.
8. Zlepšovatel zapíše zlepšovák do DB Zlepšovací návrhy, čímž přihlásí svůj zlepšovák do soutěže.
9. Komise zlepšovák vyhodnotí a udělí mu body dle jeho přínosu.

8.5 Zápis zlepšováku na Intranet do DB Zlepšovací návrhy

Proto, aby byl zlepšovák přihlášen do soutěže kaizen systém zlepšování a byl vyhodnocen komisí, musí být zapsán databáze pro zlepšovací návrhy.

Posledním dnem pro podání ZN je 25. v měsíci, pokud tento datum vychází na víkend, nebo státní svátek, je posledním dnem pro podání ZN následující pracovní den po 25. v měsíci. ZN se považuje za podaný okamžikem, kdy je schválen vedoucím týmu.

Pokud se nejedná o drobné zlepšení je nutné do DB Zlepšovací návrhy vložit vyplněný formulář pro vyhodnocení. Formulář je rozdělen zvlášť pro výrobu a pro administrativu. Administrativa získává 1b za každých celých 500 Kč ročního přínosu, výroba získává 1b za každých celých 1 000 Kč ročního přínosu zlepšováku. Ukázka formuláře pro výrobu je přiložen jako příloha I.

Ve formuláři pro vyhodnocení přínosu ZN se počítají roční vyčíslitelné přínosy, ale i nevyčíslitelné přínosy v oblastech BOZP, ŽP, Kvalita, Firemní kultura a ergonomie, Prvek inovace. Za každý popsaný nevyčíslitelný přínos jsou zlepšováku uděleny 2b. Pro každý nevyčíslitelný přínos musí být uveden důvod tohoto přínosu.

Pokud nelze zlepšovák pomocí formuláře vyhodnotit, kontaktuje se osoba zodpovědná za systém zlepšování ve Fosfě, která rozhodne o dalším postupu.

8.6 Vyhodnocení zlepšováků komisí

Komise pro vyhodnocení zlepšováků se schází vždy první pondělí v měsíci, aby vyhodnotila podané zlepšováky. Vyhodnocení zlepšováků je veřejné a může se ho zúčastnit kdokoliv z Fosfy.

Komise na základě vyhodnocení přínosů zlepšováků ve formuláři pro vyhodnocení zlepšovacích návrhů udělí zlepšováků příslušné body. Členové komise mají povinnost zjistit si všechny potřebné informace pro vyhodnocení zlepšení, které nejdou vyhodnotit s poskytnutými údaji.

Komise má právo v odůvodněných případech vrátit zlepšovák k dopracování Komise má právo v odůvodněných případech přidat zlepšovacímu návrhu 2b do soutěže. Na tomto kroku se musí shodnout alespoň 70 % členů komise. Komise má právo v odůvodněných případech snížit bodové hodnocení zlepšovacího návrhu až na 1b. Na tomto kroku se musí shodnout také alespoň 70 % členů komise. Komise každého půlroku doporučí u vybraných zlepšení mimořádné odměny a každého půlroku vybere již vyhodnocené zlepšení, u kterých se ověří jejich účinnost a funkčnost a porovná je s formulářem pro vyhodnocení.

Komise na každém vyhodnocení vybere návrh, které je možné použít na více útvarech Fosfy. Komise na každém vyhodnocení vybere jeden zlepšovák měsíce. Koordinátor zlepšovacích návrhů bude provádět zápisy z jednání komise do databáze v Lotus Notes.

V zápise musí být uvedeno zdůvodnění snížení/zvýšení bodového hodnocení, nebo vrácení zlepšovacího návrhu k dopracování a výběru zlepšováků měsíce. Dále musí být v zápise uvedeno, jak členové komise hlasovali.

Zlepšovák měsíce a vybrané zlepšováky do ročního hodnocení musí být zkontrolovány týmem Controllingu.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

9.1 Příčina nízké angažovanosti

Z analýzy, která byla provedena v praktické části, vyplývá, že má trend počtu zlepšení na 1 pracovníka za rok rostoucí charakter. Fosfa patří, co se počtu zlepšení týče, do evropské třídy podniků. Nicméně jedna z vizí Fosfy je, stát se firmou světové třídy. Proto by pro vedení zařazení do evropské třídy nemělo být uspokojivé. Nyní má Fosfa dosahuje 0,85 zlepšení na jednoho pracovníka za rok. Při použití statistické funkce v excelu, forecast, jsem dostal budoucí hodnoty počtu zlepšení na jednoho pracovníka za rok. Z grafu č. 8 lze vidět, že má trend rostoucí potenciál, nicméně čísla jsou i v následujících stále jsou čísla. Proč tomu tak je?

V praktické části jsem se zabýval kulturou firmy. Z mé osobní zkušenosti vyplývá, že vize Fosfy, vytvořit firemní kulturu, na kterou budou zaměstnanci hrdí, je daleko od pravdy. Vyplývá to z velké fluktuace. Míra fluktuace v roce 2013 byla 23,90 %. V roce 2014 se mírně zvýšila a to na 25,88 % a v roce 2015 byla míra fluktuace za tyto tři roky nejnižší, byla na 22,94 %.

Míru fluktuace zaměstnanců jsem počítal podle vzorečku. Zdravá fluktuace je mezi 5 % – 7 %. Proto hodnotím výsledky fluktuace ve Fosfě jako alarmující. Fluktuace má špatný vliv na firemní klima. Firemní klima má zas vliv na metodu kaizen (v tomto případě negativní).

Problém fluktuace se dotýká i vzdělávání. Vzdělávací systém má Fosfa propracovaný. Líbí se mi jak úvodní školení, tak i Fosfa univerzita. Bohužel vzdělávání ve firmě ztrácí na efektivnosti, právě kvůli vysokým odchodům zaměstnanců z podniku. Fosfu univerzitu celkem absolvovalo od roku 2009 130 studentů. Od roku 2011 však Fosfu opustilo 269 zaměstnanců. Fosfa se tak potýká s odlivem mozků, do kterých investovala peníze a hlavně odliv mozků možná přichází dřív, než návratnost investice vložené do jejich vzdělávání.

Doporučuji, aby se Fosfa zaměřila na boj s fluktuací a snažila se udržet zaměstnance ve firmě. Podle interních zdrojů se ve Fosfě za poslední dva roky zvýšily mzdy až o 30 %. To by mohlo situaci trochu vylepšit.

Fosfa by se měla zaměřit i na to, jak berou Fosfu okolí, např. obyvatelé Břeclavska. Z vlastní zkušenosti vím, že Fosfa v minulosti u lidí neměla dobrý ohlas.

V rámci Břeclavska by pro Fosfu mohlo být vhodné účastnit se veřejných akcí, sponzorování apod. Zkrátka dostat se lidem do povědomí, tentokrát v dobrém světle.

Vize Fosfy je, aby se Fosfa univerzita stala dostupná i pro veřejnost. To by se mohlo být dobrým nástrojem pro boj proti fluktuaci. Fosfa by si tak mohla přijímat zaměstnance, které si sama vychová podle obrazu svého. To by mělo za následek pozitivní firemní prostředí a s tím spojené i větší angažovanost zaměstnanců k podávání zlepšovacích návrhů, což povede k většímu počtu zlepšovacích návrhů.

Ullrichova definice tvořivosti je jako vytvořená pro zlepšovací návrhy. Definice zní takto (cit. dle Mikuláščíka, 2010, s.19): „*Tvořivost je schopnost poznávat předměty v nových vztazích a originálním způsobem, smysluplně je používat, neobvyklým způsobem vidět nové problémy tam, kde zdánlivě nejsou, odchylovat se od navykých schémat myšlení a nepojímat nic jako pevné.*“ Kreativita je základ zlepšování. V procesu vzdělávání zaměstnanců mi však chybí doplňkové semináře na rozvíjení kreativity. Doporučuji firmě vytvořit seminář formou her, kde se zaměstnanci budou zábavně rozvíjet svoji kreativitu.

Fosfa nepoužívá kaizen workshopy. Pro zlepšení systému a navýšení zlepšovacích návrhů doporučuji do systému workshopy zavést.

9.2 Odměňování

Fosfa, jak z analýzy vyplynulo, nezkoumá roční úspory zlepšovacích návrhů. To je podle mého názoru chybné. Košturiak (2010), tvrdí, že náklady na systém zlepšování (včetně odměn), tvoří 10 % z ročních úspor.

Doporučuju úspory do příštího roku sledovat a provést kalkulaci úspor. V případě, že budou náklady nižší, než Košturiakových zmiňovaných 10 %, můžou se zbylé prostředky přerozdělit formou odměn.

Doporučuju také systém odměn měnit podle vývoje zlepšovacích návrhů. Příklad si беру ze systému řízení Tomáše Bati. Jeden z principů baťova řízení byla účast na zisku a ztrátě. V tomto případě to bude účast na úsporách. Čím více se uspoří, tím větší budou odměny.

Firma odměňuje pouze realizované nápady. Neodměňuje návrhy, které jsou dobrými nápady, ale z nějakého důvodu je nelze realizovat. Také zde chybí úložiště dobrých nápadů, které by se mohly použít v budoucnosti. Doporučuji vytvořit databázi krátkodobě nepoužitelných zlepšení, které se zároveň odmění. To bude zaměstnance více motivovat.

9.3 Spor v soutěži

To, že má někdo nápad „co by se mělo udělat“ nestačí. Zlepšovací návrhy jsou o tom i „jak by se to mělo udělat.“ Ne každý má znalosti nebo schopnosti na fázi realizace. Důležité je vědět, co je potřeba udělat. Proto by Fosfa měla zavést do pravidel to, že pokud potřebuje pracovník asistenci s realizací, nechť se obrátí na pověřenou osobu, která s ním problém vyřeší odkázáním na odborníka ve firmě.

Taktéž doporučuji do pravidel uvést, že v případě, že se stane takový spor, rozdělí se body mezi oba zaměstnance. Efektivnější ale podle mě bude, když se zaměstnanec poradí nejdříve s pověřenou osobou, která jej nasměruje dále.

ZÁVĚR

Bakalářská práce se zaměřila na systém zlepšovacích návrhů ve firmě Fosfa, a. s. Hlavním cílem práce bylo provést analýzu systému zlepšovacích návrhů v tomto podniku a identifikovat příčinu nízké angažovanosti zaměstnanců do procesu zlepšování a zároveň zvýšení počtu zlepšovacích návrhů. Vedlejší cíl byl stanoven zabránit dalším konfliktům zaměstnanců v soutěži kaizen.

V teoretické části byla na základě studie odborné literatury zpracována literární rešerše v oblasti zlepšovacích návrhů. Praktická část navazuje na poznatky získané z odborné literatury. Praktická část bakalářské práce se prvně věnuje představením společnosti. Poté je popsána kultura a vzdělávací systém společnosti. Následuje analýza systému zlepšovacích návrhů. Šetření probíhalo prostřednictvím zkoumání interních zdrojů firmy (personální evidence zaměstnanců, interní databáze firmy), nestrukturovaných rozhovorů, a vlastních zkušeností z mého pracovního působení ve Fosfě.

Z analýzy vyplývá, že má firma velké problémy s fluktuací a firemní kulturou, které mají negativní dopad na podávání zlepšováků. Zároveň je zřejmé, že je trend počtu zlepšení rostoucí, nicméně se Fosfa neřadí mezi světovou třídu. Byly nalezené nedostatky v odměňování – firma odměňuje pouze realizované návrhy a nerealizované nápady ani neukládá a tak se možná vyhýbá zajímavým návrhům, které by se mohly využít v budoucnosti.

V reakci na zjištěné nedostatky současného zlepšovacího systému ve Fosfě, a. s. byla navržena opatření, která by měla vést ke zvyšování počtu zlepšovacích návrhů, zlepšení firemní kultury a zamezení sporů v kaizen soutěži.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTOŇKOVÁ, Hana. Firemní vzdělávání. Praha: Grada, 2010. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2914-5.

BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. Leadership s využitím Kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. 1. vydání. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.

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

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. Expert. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří a Jiří ODCHÁZEL. Management a moderní organizování firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2149-1.

DRUCKER, Peter Ferdinand. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-066-X.

EVANS, James R a William M LINDSAY. Managing for quality and performance excellence. 8th Ed. Mason, OH: South-Western Cengage Learning, c2011. ISBN 0324783205.

FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert. ISBN 978-80-247-3317-3.

HAMEL, Gary. Leading the revolution: how to thrive in turbulent times by making innovation a way of life. 2nd ed. New York: Plume Book, 2002, xiii, 337 s. ISBN 0-452-28324-8.

HAMEL, Gary. Na čem dnes záleží: jak vyhrát ve světě neustálých změn, dravé konkurence a nezastavitelné inovace. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013, 311 s. ISBN 978-80-904890-6-6.

IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.

JACKSON, Thomas Lindsay. Kaizen workshops for lean healthcare. Boca Raton: CRC Press, c2013. ISBN 9781439841525.

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

KOTLER, Philip. Moderní marketing: 4. evropské vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.

KOTTER, John P. Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice. 2., aktualizované vydání. Překlad Hana Škapová, Michal Čákr. Praha: Management Press, 2015. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-314-4.

LIKER, Jeffrey K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.

MASLOW, Abraham Harold. O psychologii bytí. Praha: Portál, 2014. ISBN 978-80-262-0618-7.

MAURER, Robert. Cesta Kaizen: z malého kroku k velkému skoku. Překlad Kateřina Amíourová. Praha: Beta, 2005. ISBN 80-7306-178-3.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Tvořivost a inovace v práci manažera. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2016-6.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.

PLURA, Jiří. Plánování a neustálé zlepšování jakosti. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-543-1.

SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

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

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

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Elektronické zdroje

DETERGENTY. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/produkty/detergenty>

FLUKTUACE – diagnóza a léčba. Personall [online]. Uherské Hradiště [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.personall.cz/Fluktuace_I.html

FOSFA AKCIOVÁ SPOLEČNOST – „WE LIVE TO GIVE...“. Svět Průmyslu [online]. Šumperk: Smart Connections, ©2007-2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.sveprumyslu.cz/fosfa-akciov-a-spolocnost-we-live-give/>

HALFAROVÁ, Petra. Řízení změn [online]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2012. ISBN 978-80-248-2582-3.

HNOJIVA. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://test.fosfa.cz/cs/produkty/hnojiva>

JOSEPH ALOIS SCHUMPETER. ManagementMania.com [online]. ManagementMania.com, ©2011-2013 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/joseph-alois-schumpeter>

KAIZEN WORKSHOP/ŠKOLENÍ. Roi - international [online]. Jesenice u Prahy: ROI Management Consulting, ©2012 [cit. 2016-05-13]. Dostupné z: http://www.lean-fabrika.cz/skoleni/kaizen-workshop-skoleni#.VzhqS_mLTIW

LEWINŮV TŘÍFÁZOVÝ MODEL ZMĚN. ManagementMania.com [online]. ManagementMania.com, ©2011-2013 [cit. 2016-05-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lewinuv-trifazovy-model-zmen>

MAREK, Miroslav. Kaizen v praxi. In: Svět produktivity [online]. 2012 [cit. 2016-05-12]. Dostupné z: http://www.svetproduktivity.cz/clanek/kaizen_v_praxi.htm

METODA 5S. www.ikvalita.cz [online]. Pardubice: Ing. Radek Levay, ©2005-2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://www.ikvalita.cz/tools.php?ID=128>

MODERNĚ ŘÍZENÁ ÚSPĚŠNÁ CHEMIČKA. Nejčtenější strojírenský časopis - MM spektrum [online]. Praha: MM Průmyslové spektrum, ©2016 [cit. 2016-05-10]. Dostupné z: <http://www.mmspektrum.com/clanek/moderne-rizena-uspesna-chemicka.html>

NEFINANČNÍ ODMĚŇOVÁNÍ. Financ – server plný peněz [online]. Nové Město: MFÁčko, ©2013 [cit. 2016-04-28]. Dostupné z: <http://www.financ.cz/novinky/nefinancni-odmenovani/>

NAŠE VIZE. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/lide/o-nas/nase-vize>

POTRAVINÁŘSKÉ APLIKACE. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/produkty/potravinarske-aplikace>

PRŮMYSLOVÉ APLIKACE. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/produkty/prumyslove-aplikace>

TISKOVÉ ZPRÁVY. Fosfa [online]. Břeclav: Fosfa, ©2016 [cit. 2016-05-09]. Dostupné z: <http://web.fosfa.cz/cs/lide/o-nas/tiskove-zpravy-old>

VYMEZENÍ POJMU INOVACE. Inovace z pohraničí - rozhlasová podpora inovací na polsko-českém pohraničí [online]. Opole: Polskie Radio Regionalna, ©2016 [cit. 2016-05-01]. Dostupné z: <http://www.e-inovace.eu/index.php/co-jsou-inovace>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Gemba na vrcholu struktury [Imai, 2005]	18
Obrázek 2 Řízení podpory na vrcholu [Imai, 2005]	19
Obrázek 3 PDCA cyklus [Bauer, 2012].....	22
Obrázek 4 Interpretace Herzbergovy teorie pro manažerskou potřebu. [Tureckiová, 2004].....	28
Obrázek 5 Maslowova Hierarchy potřeb [Tureckiová, 2004].....	29
Obrázek 6 Změna produktového portfolia mezi rokem 2001 a 2011 [Moderně řízená úspěšná chemička, ©2016].....	37
Obrázek 7 Počet zlepšení na 1 pracovníka v letech 2011 – 2015 [vl. zpracování]	44
Obrázek 8 Predikce počtu zlepšení na 1 pracovníka v letech 2016 – 2018 [vl. zpracování]	45
Obrázek 9 Počet zlepšováků a zlepšovatelů ve Fosfě v letech 2011 – 2015 [vl. zpracování]	46
Obrázek 10 Predikce počtu zlepšovatelů a zlepšováků [vl. zpracování]	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Srovnání počtu zlepšení na 1 pracovníka za rok mezi Top japonskými a Top evropskými firmami. [Košturiak, 2010].....	16
Tabulka 2 Výkonnost systému zlepšování [Košturiak, 2010]	17
Tabulka 3 Srovnání počtu zlepšováků a zlepšovatelů za období leden – duben v roce 2012 a 2016 [vl. zpracování]	45
Tabulka 4 Hodnotící tabulka zlepšovacích návrhů [vl. zpracování]	47
Tabulka 5 Odměňování zlepšení podle dosažených bodů [vl. zpracování].....	48
Tabulka 6 Odměny pro výherce v daných kategoriích [vl. zpracování].....	49

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: FORMULÁŘ K PODÁVÁNÍ ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ FOSFY STRANA 1

Náklady za materiál (Kč)		Poznámky:
Náklady na práci externí firmy (Kč)		
Náklady na práci interního realizátora (Kč)		
Náklady celkem (Kč)	0,0	

VYČÍSLOVATELNÉ PŘÍNOŠY

Hodnocení 1b za každých dalších	1 000	Kč/rok
---------------------------------	-------	--------

<ul style="list-style-type: none"> Úspory na materiálech, energiích, pomůckách a prac. pozicích (Kč/rok) 		Poznámky:
<ul style="list-style-type: none"> • Snížení výrobní režie 		Poznámky:
Kapacita výroby před (třměsic)		
Kapacita výroby po (třměsic)		
Podíl na celkové výrobě (%)		
Výrobní režie (Kč/tunů)		
Celková měsíční výroba před (třměsic)	0,0	
Celková měsíční výroba po (třměsic)	0,0	
Navýšení kapacity celé výroby (%)	0,0	
Navýšení výroby (třměsic)	0,0	
Navýšení výroby (třrok)	0,0	
Úspory z výrobních režii (Kč/rok)	0,0	
<ul style="list-style-type: none"> • Úspora času lidí 		Poznámky:
Trvání činnosti před (h/měsic)		
Trvání činnosti po (h/měsic)		
Hodnotná mzda pracovníka (Kč/h)		
Úspora času lidí (h/měsic)	0,0	
Úspora času lidí (h/rok)	0,0	
Úspora času lidí (Kč/měsic)	0,0	
Úspora času lidí (Kč/rok)	0,0	
Úspory celkem (Kč/rok):	0,0	
Získané body celkem:	0	

NEVYČÍSLOVATELNÉ PŘÍNOŠY

Hodnocení: Pokud má zlepšovák přínos v dané oblasti, napiš mu body uvedené v závorce

Oblast	Body	Poznámky:
Zkrácení, zlepšení procesu nevyčíslené (1b)		
BOZP (2b)		
ŽP (2b)		
Kvalita (2b)		
Přímání kultura, ergonomie (2b)		
Převik inovace (2b)		
Získané body:	0	

VYHODNOCENÍ ZLEPŠOVÁKY

Získané body celkem: **0**

Získané body celkem	Body do soutěže	Odměna (Kč)	Odměna (Fosmany) 1 Fosman = 2 Kč
≥ 60	10	250	250
40 - 59	8	200	200
20 - 39	6	150	150
10 - 19	4	100	100
≤ 9	2	50	50