

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování  
řízení kvality v podnicích**

**Monika Vodičková**

© 2015 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Monika Vodičková

Podnikání a administrativa

Název práce

Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování řízení kvality v podnicích

Název anglicky

Kaizen and Gemba Kaizen the principles of Improvement of quality management In enterprises

---

### Cíle práce

Cílem práce bude prozkoumání a vyhodnocení zavedeného systému Kaizen a procesu řízení kvality v daném podniku. Zkoumané systémy, procesy a jejich dílčí kroky budou analyzovány a bude posouzen jejich rozsah, dopad a důležitost v rámci celého procesu. Na základě zjištěných informací a dosažených výsledků budou identifikovány kladné a záporné stránky řízení zavedených systémů a procesů. Bude vypracován návrh na zdokonalení zkoumaného procesu s cílem zlepšit řízení vybraných dílčích úseků procesu (operace), dále je zefektivnit a tím snížit náklady ve sledovaném oddělení a také zabezpečit přidanou hodnotu pro zákazníka.

### Metodika

Uvedené cíle práce budou řešeny v rámci následujícího zadání osnovy diplomové práce.

1. Úvod: aktuálnost, odborná využitelnost a přínosnost zvoleného tématu práce
2. Cíl práce a metodický postup řešení tématu
3. Teoretická východiska: metoda Kaizen, řízení kvality, využívané procesy v logistice, snižování nákladů a přidaná hodnota pro zákazníka
4. Charakteristika sledované společnosti a vybraných organizačních útvarů
5. Rozbor: aplikace metod Kaizen, případně Gemba Kaizen a principů řízení kvality se zřetelem k podmínkám v daném útvaru, zkoumání přínosů zavedení těchto metod v dané společnosti
6. Shrnutí poznatků ze zkoumání těchto systémů, vypracování návrhů řešení s cílem zdokonalení řízení zkoumaného procesu
7. Závěr: prezentace vybraných hlavních výsledků řešení; posouzení odborného přínosu práce
8. Seznam použitých zdrojů
9. Přílohy

### Doporučený rozsah práce

60-80 stran

### Klíčová slova

Metody, Kaizen, Gemba kaizen, systémy zlepšování, podnikové procesy, systémy řízení kvality, audit procesů, organizace, útvar, logistika, hospodárnost, efektivnost, podnik, oddělení, management, pracovníci

---

### Doporučené zdroje Informací

A.S.Grove, High output management. Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press,2000, s.222 ISBN 80-85943-60-3

F.Šmída,Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing 2007, s.293, ISBN 978-80-247-1679-4

J.K.Liker, Jak to dělá Toyota. 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Dotisk 1.vydání Praha: Management Press, 2009, s.392, ISBN 978- 80-7261- 173-7

J.Košturniak,Z.Frolík,Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing 2006, ISBN 80-86851-38-9

J.Nenadál, Moderní management jakosti. Principy, postupy, metody.. Praha: Management Press, 2009, s.380, ISBN 978-80-7261- 186-7

J.Veber a kol., Management kvality, enviromentu a bezpečnosti práce.Praha: Management Press 2006, s. 358, ISBN 80-7261-146-1

L.Vodáček, O.Vodáčková. Moderní management v teorii a praxi.Praha: Management Press, 2006 . 293 s. ISBN 80-7261-143-7

L.Vodáček, O.Vodáčková, Synergie v moderním managementu. Praha: Management Press,2009, s.170, ISBN 978-80-7261-190-4

PUČeň, Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšování.Praha: Grada Publishing 2008 s. 190, ISBN 978-80-247-2472-0

V.Řepa, Podnikové procesy Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing 2006, s.265, ISBN 80-247-1281-4

---

### Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

### Vedoucí práce

Ing. Pavla Římovská

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 11. 3. 2015

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 26. 03. 2015

---

### Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování řízení kvality v podnicích" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 26.3.2015

---

## Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Pavle Římovské za odborné vedení této diplomové práce, za její cenné rady a připomínky. Dále bych ráda poděkovala kolegům ze správy hypotečních úvěrů za poskytnuté materiály a konzultace, které byly základem pro vypracování diplomové práce.

# **Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování kvality v podnicích**

---

## **Kaizen and Gemba methods and the principles of the quality improvement in companies**

### **Souhrn**

Diplomová práce „Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování kvality v podnicích“ je rozdělena do dvou hlavních částí a to do části teoretické a praktické. V teoretické části diplomové práce je čtenář seznámen s teoretickými podklady vztahujícími se k dané problematice. Je charakterizována filozofie kaizen, rozdíl mezi kaiznem a inovací, dále jsou popsány formy aplikace kaiznu, jeho implementace a možnosti využití v administrativě. Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu fungování kaizenu v České spořitelně, konkrétně v odboru zpracování hypotečních úvěrů. Detailně je zmapován proces týkající se správy v období čerpání, který má potenciál k automatizaci. Na základě analýz procesu je navržen nový procesní postup včetně zohlednění všech rizikových faktorů a požadavků dalších spolupracujících stran. Výsledkem navrhovaného zlepšení je úspora nákladů, zvýšení produktivity, ale i větší spokojenost klientů.

## **Summary**

The diploma thesis "Kaizen and Gemba methods and the principles of the quality improvement in companies" is divided into two main parts, the theoretical and practical part. In the theoretical part of this thesis, a reader is informed about the theoretical background related to these issues. Afterwards, kaizen philosophy and the difference between kaizen and innovation is defined. Further the forms of the kaizen application are described along with its implementation and the possibilities of its use in administration. The practical part of this thesis is focused on the analysis of the kaizen functioning in Česká spořitelna, particularly in the department of mortgage loan processing. The process concerning the management of the drawdown period, which has a potential for automation, is mapped out in detail. Based on the analyses of the process, there is suggested a new process method including all risk factors and requirements of other co-operating parties being taken into consideration. The result of the suggested improvement is not only cost saving and productivity increase, but also greater client satisfaction.

**Klíčová slova:** kaizen, zlepšování procesu, podnikové procesy, optimalizace procesu, snižování nákladů, efektivnost, automatizace

**Keywords:** kaizen, proces improving, business processes, proces optimization, costs reduction, efficiency, automation

## Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod .....</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>Cíl a metodika práce .....</b>	<b>7</b>
2.1	Cíl práce .....	7
2.2	Metodický postup řešení .....	7
2.2.1	Vybraná teoretická východiska při řešení tématu práce .....	7
2.2.2	Shromáždování potřebných dat a informací pro analýzu procesu .....	7
2.2.3	Charakteristika vybraného podniku .....	8
2.2.4	Použité metodologické postupy řešení .....	8
2.2.5	Tvorba návrhů na zlepšení .....	8
<b>3</b>	<b>Teoretická východiska .....</b>	<b>9</b>
3.1	Kaizen .....	9
3.1.1	Definice .....	11
3.1.2	Cíle filozofie a pravidla .....	13
3.1.3	Japonská kultura .....	16
3.2	Kaizen versus inovace .....	17
3.3	Formy aplikace kaizenu .....	21
3.3.1	Kaizen zaměřený na management .....	25
3.3.2	Kaizen zaměřený na skupiny .....	26
3.3.3	Podávání zlepšovacích návrhů .....	32
3.3.4	Kaizen blitz – bleskový kaizen .....	33
3.4	Implementace kaizenu .....	34
3.4.1	Zásady pro úspěšné fungování .....	36
3.4.2	Omezení a rizika .....	37



3.5	Kaizen v administrativě .....	38
<b>4</b>	<b>Charakteristika společnosti a vybraného organizačního útvaru.....</b>	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Analytická část práce.....</b>	<b>47</b>
5.1	Fungování kaizenu v České spořitelně .....	47
5.2	Rozbor vybraného procesu .....	51
5.3	Časová a finanční náročnost procesu .....	61
<b>6</b>	<b>Návrh řešení .....</b>	<b>63</b>
<b>7</b>	<b>Závěr .....</b>	<b>67</b>
<b>8</b>	<b>Seznam literatury.....</b>	<b>69</b>
<b>9</b>	<b>Přílohy .....</b>	<b>72</b>

#### **Seznam tabulek:**

Tabulka 1:	Rozdíly mezi tradičním přístupem a neustálým zlepšováním .....	15
Tabulka 2:	Hlavní rysy kaizen versus inovace.....	18
Tabulka 3:	Rozdíly mezi inovacemi a kaiznem .....	19
Tabulka 4:	Kaizen v praxi .....	22
Tabulka 5:	Přístupy ke zlepšování procesů .....	24
Tabulka 6:	Rozpad podnikových cílů a plán workshopů .....	29
Tabulka 7:	Typický průběh týdenního kaskádového workshopu .....	31
Tabulka 8:	Základní fakta k 30.6.2014 .....	44
Tabulka 10:	Report jednotkový časů Nedočerpání úvěru .....	61

### **Seznam obrázků:**

Obrázek 1: Znak .....	9
Obrázek 2: Nutnost trvalého zlepšování .....	20
Obrázek 3: Časová osa historie České spořitelny .....	43
Obrázek 4: Organizační struktura České spořitelny.....	45
Obrázek 5: Struktura odboru Zpracování hypotečních úvěrů .....	46
Obrázek 6: Nástěnky kaizen skupin.....	48
Obrázek 7: Výňatek z kaizen bulletinu .....	49
Obrázek 8: Nefinanční odměny z kaizen katalogu odměňování.....	50
Obrázek 9: Procesní mapa posledního čerpání hypotečního úvěru před změnou.....	54
Obrázek 10: Rozdělení řešení a schválení námětů.....	55
Obrázek 11: Jaké oblasti je nutné zohlednit při automatizaci požadavku Nedočerpání úvěru? .....	59
Obrázek 12: Procesní mapa po navrhované změně.....	65

### **Seznam grafů:**

Graf 1 : Poměr mezi produktivní činností a plýtváním v administrativě.....	39
Graf 2: Vhodné metody a organizační formy k optimalizaci pro kancelářské procesy .....	41
Graf 3: Vývoj jednotkové času - median .....	62

# 1 Úvod

V dnešní době je zlepšování podnikových procesů holou nezbytností pro udržení společnosti na trhu. Vývoj v poslední době nám ukazuje, že podniky jsou pod tlakem svých zákazníků nuceny uvažovat o neustálém zlepšování svých procesů, protože zákazníci si žádají stále lepší produkty a služby. Pokud by se tak nestalo a zákazník nedostane to, co žádá, má pak širokou paletu konkurenčních společností, na které se může obrátit. Tato síla konkurenčního prostředí je hlavní hodnota tržní ekonomiky. A tak mnoho společností začíná nebo už aktivně pracuje se svými podnikovými procesy formou jejich průběžného zlepšování. Jedná se hlavně o porozumění a měření stávajícího procesu a z toho vyplývajících podnětů k jeho zlepšování.

Myšlenka, jak zvládnout dlouhodobé zajištění existence a rozvoje naší firmy bez zbytečného plýtvání s efektivně řízenými procesy, které jsou neustále zlepšovány, vznikla nejdříve ve výrobní sféře, nicméně v posledních několika letech se stále více uplatňuje i v nevýrobních odděleních a organizacích nevýrobní sféry. Firmy si uvědomují, že i v těchto oblastech lze aplikovat filosofii kaizen, která jim může přinést zajímavé výsledky. A tak můžeme sledovat implementaci kaiznu do organizací jako jsou banky, pojišťovny, nemocnice, úřady aj. Všichni mají společný cíl a to vytvoření efektivně a stabilně fungujících procesů, které umožní dosahovat vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu administrativních činností v daném procesním čase.

Pokud se firmě podaří filosofii kaizenu přijmout jako svoji firemní kulturu, kterou respektují a žijí všichni její zaměstnanci, získají tak velký benefit oproti svým konkurentům, kteří tento přístup neuplatňují. V době, kdy je na trhu spousta konkurentů i malá změna může mít v tomto moři nabídek velký význam.

## **2 Cíl a metodika práce**

### **2.1 Cíl práce**

Cílem práce je prozkoumání a vyhodnocení zavedeného systému Kaizen a procesu řízení kvality v České spořitelně, konkrétně v odboru zpracování hypotečních úvěrů. Zkoumané systémy, procesy a jejich dílčí kroky budou analyzovány a bude posouzen jejich rozsah, dopad a důležitost v rámci celého procesu. Na základě zjištěných informací a dosažených výsledků budou identifikovány kladné a záporné stránky řízení zavedených systémů a procesů. Bude vypracován návrh na zdokonalení zkoumaného procesu s cílem zlepšit řízení vybraných dílčích úseků procesu (operace), dále je zefektivnit a tím snížit náklady ve sledovaném oddělení a také zabezpečit přidanou hodnotu pro zákazníka.

### **2.2 Metodický postup řešení**

Tato práce je zpracována v souladu s vlastními praktickými zkušenostmi a znalostmi procesů banky autorkou práce.

#### **2.2.1 Vybraná teoretická východiska při řešení tématu práce**

Na základě studia odborné literatury jsou v práci charakterizována teoretická východiska, která se týkají kaizenu. Hlavními tématy jsou filosofie kaizen, rozdíl mezi kaiznem a inovací, dále jsou popsány formy aplikace kaiznu, jeho implementace a možnosti využití v administrativě. Seznam odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou v práci využity je uveden v kapitole č. 8.

#### **2.2.2 Shromažďování potřebných dat a informací pro analýzu procesu**

Potřebná data k analýze procesu byla získána na základě podkladů společnosti. Jedná se především o předpisy a metodické postupy dostupné na firemním intranetu. Řada dalších potřebných dat byla získána při konzultaci a na workshopech s odbornými pracovníky banky, ale i od řadových pracovníků, kteří daný process zpracovávají.

A v neposlední řadě, také vlastní zkušenosti, které vyplývají z vlastnictví daného procesu. Diplomová práce pracuje s daty za období červen 2014 – leden 2015.

### **2.2.3 Charakteristika vybraného podniku**

V rámci kapitoly 4 je charakterizován vybraný podnik. Stručně je představena historie podniku, jeho hospodářské výsledky a organizační struktura s detailnějším pohledem na odbor, kterému se práce věnuje.

### **2.2.4 Použité metodologické postupy řešení**

Při zpracování této práce jsou využity metody analýzy. Analýza současného stavu je zaměřena na vyhledání možností zlepšení na vybraném administrativním procesu v souladu s fungováním kaiznu v České spořitelně, tak aby bylo výhodné pro všechny spolupracující útvary a tedy, aby se ušetřily náklady v rámci celé banky a zvýšila se klientská spokojenost.

### **2.2.5 Tvorba návrhů na zlepšení**

Na základě zanalyzování současného stavu procesu a podnětů zúčastněných stran je navrženo zlepšení, které vede k zefektivnění procesu. Návrh je vypracován na základě výsledků analýz, vlastních zkušeností získaných v podniku a konzultacemi s kolegy, kterých se návrh zlepšení procesu týká.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Kaizen

Tento původně japonský způsob uvažování je spojený s neustálým vyhledáváním příležitostí pro zlepšování a zdokonalování pracovních standardů, podmínek a organizace práce na pracovišti včetně samotné realizace, které se účastní jak samotní manažeři, tak zároveň řadoví zaměstnanci.

Kaizen pochází ze dvou japonských slov “KAI” – změna a “ZEN” – dobrý, což ve volném překladu znamená změna k lepšímu. V úzkém slova smyslu tedy znamená jakékoliv zlepšení. Lze aplikovat, jak na pracovní záležitosti, tak ale i na osobní život. Může se tedy stát i životním stylem, který zasahuje do obou dvou oblastí.

Obrázek 1: Znak



Zdroj: KAIZEN INSTITUTE [online]. 2015 [cit. 2015-01-20] Dostupné z [www: <http://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>](http://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html)

Jedná se o filosofii založenou na konstatní nespokojenosti se současnou situací – se sebou samotným, se situací na pracovišti nebo podniku či obecně se situací ve svém okolí. Na tuto nespokojenost navazuje aktivní snaha o zlepšení. Základní je myšlenka, že nikdy není tak dobře, aby nemohlo být ještě lépe. Je to snaha o dosažení dokonalosti prostřednictvím postupných malých dílčích kroků. Nezáleží na tom, jak je ten krok veliký, i ten nejmenší se počítá k dobru.

Tento přístup vyžaduje, aby organizace ve všech odvětvích dělaly všechny své operace jako jeden integrovaný proces s důrazem na nepřetržité přezkoumávání a neustálé zlepšování každého procesu na základě potřeb zákazníků a potřeb trhu. Zároveň, aby byl kaizen v organizaci funkční, musí být aplikován na všech úrovních. Vrcholový management, střední a nižší úrovně vedení, ale i samotní pracovníci se musí podílet na kontrole, obsluze a nepřetržitém zlepšování firemních procesů. Je to prostředí dané firmy, které dokáže dosáhnout celkového zlepšení. Tato kultura nepřetržitého zlepšování může docílit toho, že bude organizace nepřetržitě konkurenceschopná. Aby toto fungovalo, musí být operační manažeři “procesně” orientováni. Při neustálém hodnocení a zlepšování výkonu svých lidí a procesů musí umět dobře řídit čas, rozvíjet dovednosti, participovat, efektivně komunikovat a mít pod kontrolou morálku zaměstnanců.<sup>1</sup>

Lze ho považovat jako alternativu k inovacím nebo jako nutný doplněk k tomu, aby byla firma celkově konkurenceschopná. Zaměřuje se na všechny oblasti firmy, které lze změnit. Charakteristická je oblast výroby, ale nachází uplatnění i v logistice, v odbytu, ve vývoji, v administrativě či managementu lidských zdrojů. Někdy se o tomto systému hovoří ve spojení gemba kaizen. Gemba je místo, kde se vykonává daná činnost nebo proces, který chceme zlepšovat. Ve výrobním podniku je to dílna, v nemocnici ordinace, v restauraci kuchyň apod. Zdůraznění významu kaizen samozřejmě neznamená, že inovace není potřebná, naopak, pokud chce být společnost úspěšná, přežít a růst, potřebuje obojí – inovaci i strategii kaizen (více

---

<sup>1</sup> GALLOWAY, L. – ROWBOTHAM, F. – AZHASHEMI, M. (2007): Operační management v praxi

v kapitole 3.2.) Zároveň v pozadí této strategie je, že každá společnost musí usilovat o uspokojení potřeb zákazníka, toto je důležité mít vždy na mysli.

Kaizen uznává a podporuje už samotné lidské usilí zaměřené na zdokonalení výrobních procesů což nám kontrastuje se západním přístupem, který odměňuje čistě za dosažené výsledky nikoliv za úsilí a snahu. Zlepšovat mohou opravdu všichni, ale důležité je se zaměřit na změnu přístupu lidí, aby tento přístup byl pro ně přirozený. Zároveň je vhodné mít mezi lidmi silné osobnosti, které jsou neformálními lídry, ale svým entuziasmem a charismatem ovlivňují přístup ostatních a nadchnou je pro změnu. Dále je potřeba mít trvalou podporu managementu, která je rovněž nezbytnou součástí fungujícího firemního prostředí.

K neustálému zlepšování může docházet pouze tehdy, pokud bude proces stabilizován a standardizován. Pokud bude mít podnik stabilní procesy a jeho ztráty a neefektivnosti budou viditelné, bude mít příležitost se neustále učit ze svých zlepšení. Učit se spíše znamená umět stavět na vlastní minulosti a využít to jako benefit pro budoucnost a posun vpřed. Jedná se o myšlení a postoj všech vedoucích i řadových pracovníků, pro které je charakteristická sebereflexe, sebekritičnost a uznání vlastní chyby. Pokud zaměstnanec dokáže otevřeně přiznat chybu, převzít zodpovědnost a přijít s návrhem řešení, aby se již neopakovalo, stává se tato vlastnost velmi silnou stánkou podniku.<sup>2</sup>

### 3.1.1 Definice

Neexistuje přesně daná definice, každý autor používá pro vysvětlení pojmu svoje vnímání, co ale mají všechny společné je spojení neustálé zlepšování, které je pro kaizen tolik charakteristické. Různí autoři tedy na kaizen nahlíží takto:

Masaaki Imai<sup>3</sup> vysvětluje podstatu pojmu Kaizen následovně: *„Kaizen znamená zlepšování a zdokonalování. Kaizen navíc znamená neustále probíhající*

---

<sup>2</sup> LIKER, J. K. (2010): Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce

<sup>3</sup> IMAI, M. (2011): Kaizen: Metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku, str. 23



*zdokonalování týkající se všech, včetně manažerů a dělníků. Filozofie Kaizen předpokládá, že náš způsob života – ať už pracovního, společenského nebo domácího – si zaslouží neustálé zdokonalování.“*

Podobnou definici používá Ján Košturiak a kol.<sup>4</sup>: *„Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitosti.“*

Jaromír Řezáč<sup>5</sup> definuje Kaizen jako: *„Proces neustálého zlepšování kvality výrobků, procesů a služeb, řešení časové a věcné návaznosti pohybu materiálu, hotových výrobků a informací s cílem odstranit nadbytečné zásoby a uplatnit harmonický průběh podnikatelských aktivit s orientací na zákazníka – to je podstata filozofie Kaizen, základ tajemství japonského úspěchu.“*

William J. Kolarik<sup>6</sup> popisuje kaizen následovně: *„Průběžné zlepšování v podstatě přerozděluje zodpovědnost, pravomoce a rozhodování až na úroveň provozu pokud se jedná o zlepšení taktická nebo omezeného rozsahu. Typicky je toto přerozdělení provedeno přes malé pracovní nebo zlepšovací týmy, které jsou zaměřené na problémy a výzvy na úrovni provozu.“*

Všichni autoři kladou důraz na slovo neustálé či průběžné zlepšování, které je realizováno napříč všemi úrovněmi podniku s možným přesahem až do osobního života. Mít oči otevřené a hledat příležitosti k zlepšení kdekoliv.

---

<sup>4</sup> KOŠTURIAK, J. – BOLEDOVIČ, L. – KRŠŤAK, J. – MAREK, M. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků, str. 7

<sup>5</sup> ŘEZÁČ, J. (2009): Moderní management: Manažer pro 21. století, str. 158

<sup>6</sup> KOLARIK, W. J. (1999): Creating Quality: Process Design for Results, str. 516

### 3.1.2 Cíle filozofie a pravidla

Kaizen nelze považovat pouze za manažerskou metodu, ale jedná se spíše o manažerskou filosofii. Tato filosofie nemá pevně dané pravidla, ale stojí na pevných základech. Ve firmách se tedy může aplikovat do značné míry svobodně, což je výhoda v tom, že lze přizpůsobit specifickým potřebám podniku. Na druhou stranu to bývá i pro některé firmy úskalím, protože ne všichni umí této volnosti využít a uvítali by spíše přesně daná pravidla, která by šla aplikovat na všechny společnosti bez rozdílu jejich činnosti. A tak i v Japonsku nalezneme napříč firmami rozdílné formy kaizenu. To samé platí pro různé publikace a jejich vnímání, co je pravidly pro kaizen. Důležité však je, že jádro filosofie zůstává zpravidla stejné.

Japonští manažeři podpoří hlavně takovou změnu, která přispěje k těmto cílům<sup>7</sup>:

- zvýšení produktivity práce
- zvýšení kvality produktů
- zvýšení bezpečnosti práce
- ulehčení práce
- odstranění těžké fyzické práce
- odstranění nepříjemných aspektů práce
- úspora časů a nákladů

Naopak západní manažeři se oproti tomu rozhodují čistě podle ekonomického efektu.

Jiný autor uvádí jako základní principy tohoto systému tyto<sup>8</sup>:

- Zlepšení přichází přímo od lidí z výroby či procesu, kteří mají znalosti a zkušenosti, které managementu a občas i projektantům firmy chybí. Až 99 % problémů ve výrobní dílně ve skutečnosti management nezná podrobně a zároveň však 60 až 70 % těchto problémů by se dalo odstranit bez vynaložení jediné koruny

---

<sup>7</sup> IMAI, M. (2011): Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku

<sup>8</sup> KOŠTURIÁK, J. – BOLEDOVIČ, L. – KRŠŤÁK, J. – MAREK, M. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků

- Pokud zapojíme zaměstnance do zlepšování procesů bude je práce více bavit a budou se moci seberealizovat, současně to přispívá k rozvoji jejich dovedností a také tak tvoří lepší firemní kulturu.
- V případě, kdy změny nastávají až po vzniku nějakého problému na základě administrativních rozhodnutí managementu firmy, z podnětů externí konzultační firmy apod., jsou většinou spojené s vyššími náklady a samotní pracovníci je hůře přijímají.
- Tradiční výrobní systém klade důraz na disciplínu a striktní dodržování předpisů a příkazů. Toto však nebere v úvahu lidský potenciál, který může odhalit plýtvání, najít možnosti jak lze práci udělat rychleji, lépe a levněji. Za takovou aktivitu, by měla následovat pro zaměstnance odměna.
- Není to honba za počtem zlepšovacích návrhů, ale filozofie, která nám neustále připomíná vnitřní nespokojenost se současným stavem a říká: “Zítřejší musí být lépe než dnes – v naší práci, v naší rodině i v našem životě.” Zároveň nezapomíná, že je potřeba se na změny dívat z pohledu celopodnikového, protože změna v jednom procesu nutně neznamená, že přinese zlepšení pro celou firmu.

Můžeme tedy nalézt spoustu pravidel, které kaizen dodržuje, ale pojďme si vyjmenovat ty nejčastěji zmiňované. Management jde příkladem pro ostatní a motivuje všechny zaměstnance, aby také přinášeli zlepšení. Dalším pravidlem je paradoxně to, že pevně daná pravidla jsou pro hloupé lidi, protože se očekává, že zaměstnanci ví, co mají dělat, proto si pravidla flexibilně mohou upravovat dle potřeby s cílem přinést prospěch dané věci, nikoliv s úmyslem si ulehčit práci nebo prospět pouze sobě samému. Japonci nemají rádi pojmy jako úspory ve výrobě, efektivita, snižování nákladů apod., protože aktivity se realizují pro zlepšení životního a pracovního prostředí. Zahraničním firmám by mělo jít o pochopení principů, nikoliv o přenášení a kopírování nápadů. Jedním z dalších pravidel je i myšlenka o krok napřed, důraz se klade zejména na předcházení vzniku problému jako takového. Zaměstnancům musí opatření dávat logický smysl, pokud ne, tak je i několikrát vysvětlováno dokud je potřeba. Důležitá je trpělivost a pečlivost, ke

kterým jsou také zaměstnanci vedeni a směřováni. A nakonec chyba se hledá v systému, nikoliv v člověku.<sup>9</sup>

Důležité je také pochopit, že systém kaizen usiluje o vytváření prostoru harmonie předvýrobních, výrobních a povýrobních etap. Cílem je mít účinné uspořádání a řízení procesů a toků. Přínosy tohoto systému oproti tradičnímu přístupu ukazuje tabulka č. 1.

**Tabulka 1: Rozdíly mezi tradičním přístupem a neustálým zlepšováním**

	<b>Tradiční přístup</b>	<b>Neustálé zlepšování (skupinové, týmová spolupráce, participace)</b>
<b>Cíle – efekty</b>	krátkodobé, orientace na okamžité výsledky (fast buck)	dlouhodobé, růst efektivity, nepřetržité zdokonalování
<b>Rozsah</b>	zejména oblast podnikové ekonomiky	ekonomická a sociální oblast podniku
<b>Prostředky</b>	metody řízení	metody vedení s důrazem na skupinovou aktivitu a práci
<b>Nositelé efektivity</b>	manažeři, experti, poradci	skupiny (týmy), skupinová mluvčí
<b>Docílený efekt</b>	organizované řízení	sdílení řízení, participace na zisku (profit sharing), stejné šance všem
<b>Motivace</b>	relativně nízká	poměrně vysoká

Zdroj: Řezáč (2009:160)

Jedná se tedy o nekonečný proces zlepšování pomocí malých změn, do kterých je zapojena celá firma včetně nejnižší postavených pracovníků. Právě oni jsou nejbližší místu, kde se vyrábějí výrobky či poskytují služby pro konečné zákazníky a jejich nápady, tak mohou být mnohem užitečnější než nápady manažerů. S každým

---

<sup>9</sup> SKALÁKOVÁ, E. [online] 2012 [cit. 2015-01-05] Japonská kvalita z pohledu (mezi)lidského. Dostupné z www: < [http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012\\_Kvalita\\_clanek\\_Japan.pdf](http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012_Kvalita_clanek_Japan.pdf) >

zaměstnaným párem rukou totiž máme k dispozici i další mozek plný potenciálních nápadů na zlepšení.<sup>10</sup>

### 3.1.3 Japonská kultura

Pokud chceme porozumět filosofii kaizenu pomůže nám k tomu i seznámení se s japonskou kulturou. Japonci jsou typičtí svou touhou po dokonalosti a mají určitý sklon k perfekcionismu.

Japonský pracovník je velmi loajální ke svému zaměstnavateli. Je obvyklé, že nastoupí k jedné firmě, u které zůstane pracovat celý život. Toto v jiných zemích nenalezneme. Zároveň pracovní a osobní sféra je úzce propojena a je přirozené pracovat přesčasy. S tím souvisí i kultura, která se také prolíná do obou oblastí a je charakteristická těmito body<sup>11</sup>:

- Na uvítanou je zvykem řádně se pozdravit a uklonit se. Japonci tomu říkají, že je třeba naučit se být skromným od mládí a ohýbat se, aby nebyli ve stáří zlomeni.
- Velmi často ve firmách vidíme společné ranní cvičení zaměstnanců nebo předčítání firemních hodnot, standardů či bezpečnostních zásad
- Stáří je ceněno. Je bráno jako záruka zkušeností, dovedností a kvality. A tak není výjimkou, že Japonec pracuje i v důchodu a firma si ho velice váží. Tito lidé jsou označováni za firemní stříbro.
- Nejdůležitější je snažit se. Výsledek staví až na druhé místo. Zdvořilostí, přiznáním chyby, omluvou či úklonou se dá vyřešit téměř vše.
- Nekritizují nedostatky, ale na všem hledají to dobré.
- Firmy si zakládají na kultuře, která je založena na starých tradicích a využívána jednotně napříč všemi firmami. V roce 1991 dokonce vznikla japonská Charta správného firemního chování, kde jsou formulované zásady etického podnikání s důrazem na společenskou prospěšnost firmy a jejích produktů, její odpovědnost

---

<sup>10</sup> Brunet A. P., New S.: Kaizen in Japan: an empirical study. International Journal of Operations & Production Management. Bradford 2003. č.23 ISSN 0144-3577. str. 1427-1428

<sup>11</sup> SKALÁKOVÁ, E. [online] 2012 [cit. 2015-01-05] Japonská kvalita z pohledu (mezi)lidského. Dostupné z [www: < http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012\\_Kvalita\\_clanek\\_Japan.pdf >](http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012_Kvalita_clanek_Japan.pdf)

za dobré pracovní podmínky, bezpečnost, životní prostředí, zdravé vztahy se společností a vládou.

- Je podporována firemní hrdost a sounáležitost jejich zaměstnanců.
- Každý má individuální odpovědnost za odvedenou práci.

### 3.2 Kaizen versus inovace

Mnoho důležitých vynálezů s dopadem na celý svět bylo objeveno převážně v Evropě či USA. Pokud to tedy zjednodušíme, tak japonští vědci nepřicházejí s revolučními inovacemi ve smyslu technologického pokroku, ale když je skoková změna realizována, přichází na řadu postupný a konstantí růst na němž se podílejí mnohdy právě Japonci. Zásadní inovace nejsou tak časté, proto se po jejich zavedení ekonomická soutěž přesouvá do oblasti postupného zlepšování produktu a zdokonalování výrobního procesu.

Základní rozdíl při porovnání kaizen a inovací nalezneme v procesu změn. Zatímco kaizen je proces neustálého zlepšování stojící na malých krocích, tak inovace znamená velkou změnu, která je jednorázovým inovačním počinem. Reengineering pak označuje zásadní skokovou změnu podnikových procesů.<sup>12</sup>

J. A. Schumpeter, jeden z hlavních představitelů teorie inovace, definoval inovaci jako „*podstatu ekonomického vývoje tržních ekonomik. Inovace narušují existující rovnováhu a opět ji navozují, ovšem na kvalitnější úrovni.*“<sup>13</sup> „*Inovace jsou vyvrcholením celé série vědeckých, technických, organizačních, finančních a obchodních činností, které ve svém souhrnu tvoří inovační proces, který sestává z invenční a inovační fáze.*“<sup>14</sup> Nyní se však inovací rozumí jakákoliv změna, kdy je výrobek, služba či technologie nová z pohledu daného podniku.

---

<sup>12</sup> ŘEZÁČ, J. (2009): Moderní management: Manažer pro 21. století

<sup>13</sup> VEBER, J. a kol. (2004): Management – Základy, prosperita, globalizace, str. 317

<sup>14</sup> SYNEK, M. a kol.(2007): Manažerská ekonomika, str.152

Tabulka č. 2 nám znázorňuje přehledně hlavní rysy kaizen a inovací z různých pohledů.

**Tabulka 2: Hlavní rysy kaizen versus inovace**

	<b>Kaizen</b>	<b>Inovace</b>
<b>1. Účinek</b>	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	krátkodobý, ale dramatický
<b>2. Tempo</b>	malé kroky	velké kroky
<b>3. Časový rámec</b>	kontinuální a přírůstkový	přerušovaný a nepřírůstkový
<b>4. Změny</b>	postupné a neustálé	náhlé a přechodné
<b>5. Účast</b>	všichni	několik vybraných „šampionů“
<b>6. Přístup</b>	kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
<b>7. Typ změny</b>	udržování a zdokonalování	přestavba od základů
<b>8. Impuls</b>	konvenční know-how	technologické průlomky, nové vynálezy, nové teorie
<b>9. Praktické požadavky</b>	minimální investice, ale velké úsilí na udržení	vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
<b>10. Změření úsilí</b>	lidé	technologie
<b>11. Kritéria hodnocení</b>	procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	výsledky a zisk
<b>12. Výhody</b>	funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: Imai (2011:42)

Důležité je zdůraznit, že výkonnost a s tím související konkurenceschopnost nemůže stát pouze na malých dílčích zlepšeních, na čemž staví právě kaizen, ale firmy také musí dokázat přistoupit k větším skokovým změnám, např.: zásadní změna technologie, úplná či částečná obměna infrastruktury (nové haly, nové stroje a zařízení, komplexní redesign procesu atd.), změna marketingové nebo obchodní strategie, výrazná změna sortimentů aj. Tyto změny pak nazýváme inovacemi.<sup>15</sup>

<sup>15</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol. (2007): Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)

Následující tabulka č. 3 nám přehledně znázorňuje rozdíly právě mezi inovacemi a kaiznem.

**Tabulka 3: Rozdíly mezi inovacemi a kaiznem**

<b>INOVACE</b>	<b>KAIZEN</b>
krátkodobé dramatické (skokové) změny	dlouhodobé, nedramatické změny
nahrazení stávajícího	zlepšení stávajícího
vyšší riziko	nižší riziko
zapojení vybraní zaměstnanci (často specialisté) – jmenování	zapojení všichni pracovníci bez omezení – iniciativa přichází od nich
nové objevy, teorie, know-how, postupy	konvenční know-how, známé situace
větší investice, projekty místo standardů	malé investice, velká standardizace
orientace na techniku a výsledky	orientace na lidi a procesy
velký pokrok v krátkém čase	detailní zlepšování drobností
informace jsou chráněné	informace jsou dostupné všem
vyhledávání či vývoj nových technologií	využívání existujících/stávajících technologií
omezená zpětná vazba	silná zpětná vazba

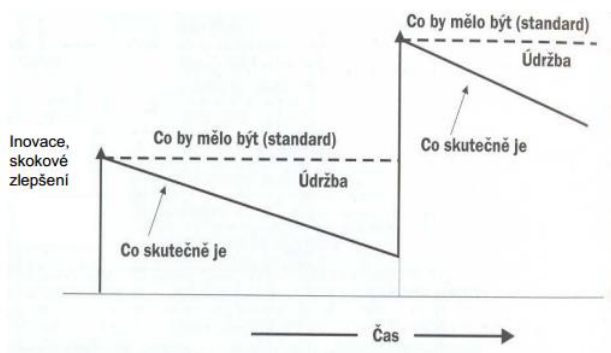
Zdroj: Petříková a kol. (2007:101)

Oba dva přístupy se navzájem doplňují a přispívají k lepší konkurenceschopnosti firmy. Imai ve své knize dokonce uvádí, že kaizen je nutný doplněk po zavedení inovace. Všechny systémy po svém zavedení upadají, proto musí existovat neustálé úsilí o zlepšení, aby nenastal úpadek. I když inovace dosáhne toho, že revolučně nový výkonnostní standard je dosažitelný, tak nově dosažená úroveň výkonnosti by začala upadat, pokud by tento standard nebyl neustále udržován a zvyšován, viz obrázek č. 2.



Obrázek 2: Nutnost trvalého zlepšování

## Nutnost trvalého zlepšování



Všechny „systémy“ po svém zavedení mají tendenci upadat.

Zdroj: interní prezentace ČS

Dosažená úroveň podniku na základě inovace bude dále růst, pokud bude podpořena právě kaiznem a naopak kaizen by sám o sobě rostl velmi pomalu, kdyby nebyl podpořen inovací. V praxi tedy můžeme narazit na nové typy kaizenu, které se zaměřují na změny, které jsou rychlejší a mají větší dopady. Jako příklad lze uvést tzv. kaizen blitz neboli bleskový kaizen, který by měl trvat maximálně jeden týden.

### 3.3 Formy aplikace kaizenu

Literatura nám opět nabízí více možných členění. Pojdme si představit nahlížení dle různých autorů.

Masaaki Imai rozlišuje kaizen v praxi dle tří segmentů<sup>16</sup>:

- **kaizen zaměřený na management** – soustřeďuje se na nejdůležitější logistická a strategické oblasti
- **kaizen zaměřený na skupiny** – kroužky a malé týmy, které se zaměřují na problémy týkající se konkrétních pracovišť či procesů
- **kaizen zaměřený na jednotlivce** – realizace individuálních změn s heslem: „Měl bys pracovat chytřeji, nebo více“.

Vše je pak detailně vidět v tabulce č. 4, kde jsou podrobněji rozepsány body k jednotlivým segmentům.

---

<sup>16</sup> IMAI, M.(2011): Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku, str. 95-123

**Tabulka 4: Kaizen v praxi**

	<b>Kaizen zaměřený na management</b>	<b>Kaizen zaměřený na skupiny</b>	<b>Kaizen zaměřený na jednotlivce</b>
<b>Nástroje</b>	Sedm statistických nástrojů, Nových sedm nástrojů, Profesionální dovednosti	Sedm statistických nástrojů, Nových sedm nástrojů	Zdravý rozum, Sedm statistických nástrojů
<b>Zahrnuje</b>	Manažery a odborníky	Členy kroužků QC (jako skupiny)	Každého
<b>Cíl</b>	Zaměření na systémy a postupy	V rámci stejného pracoviště	V rámci vlastních povinností
<b>Cyklus (období)</b>	Po celou dobu projektu	Čtyři až pět měsíců na dokončení	Kdykoliv
<b>Dosažené cíle</b>	Jakýkoliv počet, pro který se management rozhodne	Dva až tři ročně	Mnoho
<b>Systém podpory</b>	Projekční týmy	Skupinové činnosti, Kroužky QC, Systémy zlepšovacích návrhů	Systémy zlepšovacích návrhů
<b>Náklady na realizaci</b>	Realizace rozhodnutí někdy vyžaduje malou investici	Většinou nenákladně	Nenákladné
<b>Výsledek</b>	Nové zlepšení systému a zařízení	Zlepšení pracovního postupu, Revize standardu	Zlepšení na místě
<b>Získané výhody</b>	Zlepšení manažerských výkonů	Zlepšení morálky, Pocit účasti, Získání zkušenosti	Zlepšení morálky, Uvědomělost v rámci kaizen, Sebezdokonalování
<b>Směr</b>	Postupné a viditelné zlepšení Výrazné zlepšení stávajícího stavu	Postupné a viditelné zlepšení	Postupné a viditelné zlepšení

Zdroj: Imai (2011:95-96)

Ján Košturiak člení přístupy ke zlepšování procesů do těchto tří oblastí dle toho, v jaké formě se zlepšovací aktivity nacházejí<sup>17</sup>:

- **Individuální zlepšování** – pracovník nebo skupina pracovníků naleznou problém, vymyslí jeho řešení a problém odstraní
- **Týmové zlepšování** – na řešení problému se vytvoří tým, který v průběhu několika workshopů hledá řešení, implementuje ho do procesu a dohlídne na jeho správné fungování přímo v provozu
- **Projektové zlepšování** – definuje se konkrétní projekt, na který se vybere projektový tým, který má za úkol zanalyzovat problém, najít řešení, implementaci do procesu a zajištění fungování v provozu

I on pro přehlednost porovnává v tabulce, viz tabulka č. 5.

---

<sup>17</sup> KOŠTURIÁK, J. a kol.(2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků, str. 45

**Tabulka 5: Přístupy ke zlepšování procesů**

Forma zlepšování	Podávání zlepšovacích návrhů	Workshopy	Projekty
<b>Nástroje</b>	sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality	sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality, TOC, brainstorming, 5S, MOST	DMAIC, projektový management, sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality, TOC, hodnotová analýza, systémové inženýrství, simulace, analýza a měření práce (MOST/MTM), QFD, FMEA
<b>Zapojení pracovníci</b>	všichni pracovníci	pracovníci příslušných pracovišť a přizvaní specialisté	specialisté, projektanti, průmysloví inženýři, lidé z výroby, ekonomové
<b>Oblasti řešení</b>	většinou řeší problémy v procesu, kde pracovník působí a které mu komplikují práci a život	obsah pracovní oblasti – např. kvalita, snižování nákladů, zkracování časů, uspořádání pracoviště, zvyšování produktivity	snižování zásob a nákladů v logistickém řetězci, optimalizace podnikového layoutu, zavedení nové výrobní technologie, implementace systému Kanban
<b>Trvání řešení</b>	dny, týdny	týdny, dny	6-12 měsíců
<b>Trvání zavedení</b>	do 4 týdnů	maximálně 4-6 týdnů	během projektu
<b>Organizace</b>	podání zlepšovacího návrhu, vyhodnocení, zavedení, prémie	moderované workshopy, kaskádové workshopy	Lean Six Sigma
<b>Náklady</b>	minimální	minimální	podle typu projektu
<b>Typické výsledky</b>	zlepšení pracoviště a usnadnění práce, odstranění plýtvání	zkrácení času na přetypování zařízení, zkrácení času na operaci, optimalizace layoutu pracoviště, snížení zmetkovosti	optimalizace materiálových toků, snížení zásob, zkrácení průběžných časů, zlepšení plnění termínů
<b>Typické přínosy</b>	stovky až tisíce Euro	tisíce až desetitisíce Euro	tisíce Euro

Zdroj: Košturiak (2010:46-47)

Jak můžeme vidět, uvedená dvě rozdělení jsou v některých bodech stejná nebo se překrývají. Pro náš další výklad budeme používat tuto podobu, která zohledňuje obě členění:

- kaizen zaměřený na management
- týmový kaizen
- podávání zlepšovacích návrhů

### **3.3.1 Kaizen zaměřený na management**

Jedná se o klíčový pilíř, který se soustřeďuje na nejdůležitější strategická a logistická témata a cílí na dosažení pokroku a zvyšování morálky. Manažer by měl být vzorem pro ostatní a usilovat o zlepšení své vlastní práce. V Japonsku je zcela běžné, že manažeři tráví polovinu svého času nad aktivitami, které vedou ke zdokonalování a zlepšování. Nejčastěji se jedná o tyto změny: systémová zlepšení, zlepšování celých procesů, nové postupy či metody apod. Některé části tohoto kaizenu se blíží k podobě reengineeringu, tedy radikálnějších změnám v oblasti řízení. K řešení těchto složitějších úkolů se využívá především 7 základních a 7 nových nástrojů řízení kvality či hodnotová analýza. Velmi častá je spolupráce napříč různými odděleními, které spolu spolupracují a hledají společné řešení. Má tedy rovněž formu skupinového přístupu, jako je týmový kaizen, projekční týmy nebo týmy vytvořené za účelem specifického úkolu. Liší se tím, že se skládají z manažerů a specialistů a jejich činnost je považována za běžnou manažerskou povinnost. Vzhledem k tomu, že se jedná o velmi heterogenní témata délku trvání nelze definovat, lze řešit aktivitu, která bude trvat měsíc, ale i více než rok. Nalezneme zde spoustu identických principů s projektovým managementem, který používá ve svém členění Kovařík, proto lze tyto dvě členění sjednotit pod jedno a to právě pod kaizen orientovaný na management, ale budeme pod tím rovněž rozumět i projektový management.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> IMAI, M.(2011): Kaizen: metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku

### 3.3.2 Kaizen zaměřený na skupiny

Kaizen ve skupinové práci je trvalý přístup k řešení problémů prostřednictvím workshopů. Jedná se o tým lidí, kteří mají společný cíl neustále zlepšovat svou práci a své pracoviště. Odborné dovednosti a osobní schopnosti členů by se měly vzájemně doplňovat.

Hlavní důvody, které vedou ke vzniku kaizen skupin jsou<sup>19</sup>:

- Pro splnění požadavků, které jsou kladeny na kvalitu práce, procesů a jejich výstupů je nutné zapojit znalosti a dovednosti více členů daného pracoviště, kdy samotný jedinec nedisponuje očekávanými předpoklady
- Řešení problémů na pracovišti si vyžaduje využití různých technik a postupů, které podporují týmový přístup k hledání řešení – existuje větší pravděpodobnost, že se problém vyřeší
- Potřeba každodenní změny, i když byla malá a pro některé banální, se ve výsledku ukázala jako užitečná (minimálně v tom, že učila lidi o své práci více přemýšlet a ne jen bezhlavě pracovat)

Tato forma zlepšování procesů je nejvyužívanější. Mezi její hlavní výhody řadíme<sup>20</sup>:

- zapojení většího počtu lidí a možnost řešit obtížnější problémy
- témata a cíle jsou zpravidla definovány managementem firmy a můžeme tedy říci, že se jedná o koordinovaný a řízený způsob zlepšování procesů, který vede k dosažení cílů firmy
- během samotného workshopu se často objevují úplně nová řešení, z původních návrhů vznikají nové kombinace a vzájemná synergie
- lidé se naučí týmové spolupráci, řešit konflikty, vzájemně komunikovat, brainstormingu apod.

---

<sup>19</sup> BAUER, M. – HABURAIIOVÁ, I. – VLČEK, K. – KADAVÝ, P. – SKALÁKOVÁ, E. – KOVÁCS, J. – ŽIŽKA, J. (2012): Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě

<sup>20</sup> KOŠTURIÁK, J. a spol.(2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků

- vzhledem k tomu, že je do řešení zapojeno více lidí a je jasně strukturovaný postup hledání řešení, tak vznikají hodnotnější výsledky, které jsou lépe přijímány
- workshopy řeší problém systematicky a strukturovaně.

Na druhé straně samotná organizace workshopů je náročnější na čas, správný výběr tématu, schopný moderátor, který dokáže předejít konfliktům a rovnoměrně vytížit všechny členy týmu. Moderátor by měl být neutrální, tzn. nezasahovat do obsahu, ale pouze sledovat proces bez předkládání návrhů k obsahu, dále mít pozitivní přístup, navrhnout proces – tedy možné postupy řešení či výběr metod. Musí to být osobnost, která si bude trvat na odsouhlasených pravidlech (dodržování času, spád workshopu a držení se definovaného tématu). A nakonec sumarizace řečeného.

Zároveň můžeme rozlišit tři formy organizace workshopů<sup>21</sup>:

1. Jednoduché, krátké workshopy (tzv. kaizen kroužky) – slouží k vyhledávání problémů a navrhování řešení
2. Série workshopů – slouží k řešení složitějšího problému, kde probíhají workshopy dle definovaných pravidel s odstupem několika týdnů
3. Kaskádové workshopy (blitz kaizen, akční týden neboli tzv. quick win week, breakthrough kaizen) – většinou pět workshopů, které následují okamžitě po sobě (pondělí až pátek)

### **3.3.2.1 Jednoduché, krátké workshopy – kaizen kroužky**

Kaizen kroužek je skupina lidí v počtu 3 – 5 pracovníků, který trvá přibližně hodinu za účelem nalezení a odstranění plýtvání. Jedná se o neformální, dobrovolné skupinky organizované v rámci firmy. Zpravidla se realizují jeden až dva kroužky týdně. Účastníci kaizen kroužku jsou vybraní pracovníci přímo z provozu, kteří byli nominováni svým manažerem nebo sami projevíli zájem se podílet na zlepšování. Kroužek vede moderátor, který má na starost správné fungování kroužku

---

<sup>21</sup> KOŠTURIÁK, J. a spol. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků



a dodržování domluvených pravidel. V samotném průběhu se analyzuje proces, kde by mohl být efektivnější, všechny nápady se napíší na lístečky, které se pak roztrídí např. na flipchart. Následuje hledání řešení pro jednotlivé oblasti. Účastníci si odpovídají na otázky jako: Je proces někde přerušován? Jsou všechny úkony efektivní nebo jsou některé nadbytečné? Je někde prostoj v práci? Existují nějaké překážky, které stíží práci? Jsou porušovány nějaké standardy? Nejdříve vyřešíme takové problémy, které můžeme ihned aplikovat bez externí pomoci či nákladů. Návrhy řešení, které se nemohou aplikovat hned, se zapíší do plánu a kaizen kroužek bude pracovat na jejich realizaci. Neznámější jsou kroužky kvality (QC), které jsou základním pilířem programu zlepšování kvality. Postupně pak vznikly kroužky zaměřené na eliminaci plýtvání na pracovišti nebo kroužky údržby.<sup>22</sup>

### **3.3.2.2 Série workshopů**

Kaizen workshopy je série workshopů za účelem naplnění cílů firmy. Nejdříve se nastaví cíle a jejich rozpad do jednotlivých oddělení, kterých se bude týkat. Dále se uskuteční první tzv. plánovací workshop, kde se stanoví, jak těchto cílů dosáhnout. Manažer na plánovacím workshopu stanoví termíny, tak aby byly cíle splněny, dohodne se s promotérem, který bude mít na starosti organizaci workshopů, a vyberou jednotlivé účastníky. Pak už bude probíhat samotná realizace workshopů, kde se postupně řeší jednotlivá témata, která mohou vyplynout spontánně i v průběhu série. Jednotlivé kroky workshopů a s tím související činnosti vidíme přehledně v tabulce č. 6.

---

<sup>22</sup> KOŠTURIÁK, J. a spol.(2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků

**Tabulka 6: Rozpad podnikových cílů a plán workshopů**

<b>Krok workshopu</b>	<b>Činnosti</b>	<b>Metody</b>	<b>Poznámky</b>
<b>Plánování workshopu</b>	Sběr témat pracovníky, moderátory, manažery Výběr témat pro workshopy managementem Stanovení termínů a promotorů témat	Strom problémů, diagram konfliktu, audity, AAR, týmové schůzky, matice priorit	Naplánování workshopu musí zajistit minimálně dva týdny na přípravu pro promotora a moderátora
<b>Příprava workshopu</b>	Shromáždit základní údaje o plýtvání, poruchách, nekvalitě a jiných problémech v procesu Seznámit se se současným stavem a popsat ho Stanovit složení týmu Informovat členy týmu o konání workshopu Organizačně zajistit workshop Projednání termínů a cílů se sponzorem – zadavatelem řešení	Procesní mapa, mapa toku hodnoty, statistiky z výroby, formuláře, snímky procesů, audity	Žádný workshop by se neměl konat bez důkladné přípravy a bez potřebných údajů a faktů o procesu
<b>Úvod workshopu</b>	Uvítání a vzájemné představení Úvod do metodiky workshopu Představení cílů podniku, organizační jednotky Představení témat a cílů workshopu Dohodnutí pravidel práce workshopového týmu		
<b>Pochopení situace</b>	Pozorování procesu Pochopení a zaznamenání průběhu procesu Společné porozumění procesu a zachycení plýtvání a abnormalit	Video, mapa toku hodnot, snímky procesu, fotografie, karty plýtvání a abnormalit	Pozorování procesu a sběr dat dělat přímo v provozu
<b>Analýza současného stavu</b>	Analýza skutečného stavu průběhu procesu – čísla, fakta, souvislosti, zachycení příčin a vlivů Měření, dokumentování a vizualizace klíčových veličin procesu Zachycení parametrů procesů a jejich logického průběhu	Sipoc diagram, IPO diagram, mapa toku hodnot, strom problémů, Paretova analýza	Jednoznačné a doložitelné data a záznamy o procesu
<b>Analýza plýtvání</b>	Analýza plýtvání a abnormalit a jejich skutečných příčin Brainstorming – Co? Proč? Jaké jsou příčiny?	Ishikawův diagram, matice příčina – následek, brainstorming	Přímo na pracovišti, následně brainstorming plýtvání

<b>Krok workshopu</b>	<b>Činnosti</b>	<b>Metody</b>	<b>Poznámky</b>
<b>Návrhy na zlepšení</b>	Brainstorming návrhů na zlepšení Zpracování a výběr nápadů	Brainstorming, afinitní diagram, matice priorit	Je důležité dodržovat pravidla brainstormingu
<b>Vypracování návrhů řešení</b>	Zpracování návrhů řešení Vyhodnocení a výběr řešení	Relační diagram, morfologická tabulka, hodnocení variant	Zvažovat realizovatelnost, přínosy, náklady, čas
<b>Seznam opatření – akční plán</b>	Zpracování akčního plánu Definování zodpovědnosti, úloh a termínů	Akční plány, A3 reporty, síťový graf	Akční plán vizualizovat a pravidelně kontrolovat
<b>Realizace akčního výsledku</b>	Realizace jednoduchých úloh v průběhu workshopu Ostatní úlohy důsledně realizovat podle akčního plánu	Procesní standardy	„Zlepšování“ bez realizace je plýtvání
<b>Prezentace výsledků</b>	Prezentace výsledků a postupu Zpětná vazba a hodnocení práce týmu Vyhodnocení – co se povedlo a co se nepovedlo	Vyhodnocení akce(AAR)	Pochvala a ocenění týmu ze strany managementu
<b>Sledování fungování opatření v provozu</b>	Sledování fungování opatření v provozu – parták, procesní manažer Audity a kontrolní setkání na vyhodnocení fungování řešení a případné korekce	Audity, denní provozní managementu	Toto je často nejslabší článek, který může znehodnotit celé řešení workshopu

Zdroj: Košturiak (2010:68-69)

### 3.3.2.3 Kaskádové workshopy

Kaskádové workshopy nám nabízejí akční formu řešení problémů, protože jednotlivé workshopy probíhají většinou bezprostředně za sebou – pondělí až pátek. Důležité je správně vybrat problém, který bude tým řešit – mělo by se jednat o problém z provozu, který lze vyřešit v průběhu několika dní. Obtížnější může být, že je nutné vyčlenit skupinu lidí (nejčastěji kolem 10 osob) na několik dní z jejich běžné práce, ale tato několikadenní koncentrace nám pak přináší překvapivé výsledky. Typický průběh týdenního kaskádového workshopu můžeme vidět v tabulce č. 7

**Tabulka 7: Typický průběh týdenního kaskádového workshopu**

Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
<p>Privítání a otevření (6:00)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Představení účastníků WS</li> <li>• Prezentace cílů WS</li> <li>• Úvodní prezentace – 7 druhů plýtvání</li> <li>• Rozdělení do skupin a určení mluvčích skupiny</li> </ul> <p>Analýza plýtvání</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sledování jednotlivých procesů a pracovníků v procesu</li> </ul> <p>Přestávka na oběd</p> <p>Zmapování současného stavu, vyhotovení diagramů vytiženosti a plýtvání</p> <p>Identifikace plýtvání</p> <p>Vyhodnocení dne (13:30)</p>	<p>Zpětný pohled na 1. den (6:00)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prezentace současného stavu</li> <li>• Standardizované pracovní místo</li> </ul> <p>Brainstorming plýtvání</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrobná dekompozice procesu (lidi, materiál, pohyb, komunikace, ...)</li> <li>• Odhalení příčin plýtvání</li> </ul> <p>Přestávka</p> <p>Prezentace mezivýsledků</p> <p>Brainstorming řešení</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Volba vhodných metod a cílů</li> <li>• Vypracování okamžitých opatření</li> </ul> <p>Vyhodnocení dne (13:30)</p>	<p>Zpětný pohled na 2. den (6:00)</p> <p>Nasazení okamžitých opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pochopení klíčových problémů a stanovení priorit</li> </ul> <p>Prezentace mezivýsledků</p> <p>Přestávka na oběd</p> <p>Nasazování okamžitých opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Simulace zlepšení „Just do it“</li> <li>• Definování dalších opatření a cílů</li> </ul> <p>Prezentace ověřených opatření (13:30)</p>	<p>Zpětný pohled na 3. den (6:00)</p> <p>Standardizace a vizualizace nového stavu</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sestavit nové postupy</li> <li>• Vertifikovat zlepšení</li> <li>• Odhalit další možnosti zlepšení</li> </ul> <p>Zhotovení katalogu opatření</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Stanovení odpovědnosti za realizaci opatření do 30 dní, 120 dní, nové projekty</li> </ul> <p>Přestávka na oběd</p> <p>Prezentace průběžných výsledků</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pokračování realizace</li> <li>• Souběžná příprava závěrečné prezentace</li> </ul> <p>Vyhodnocení dne (13:30)</p>	<p>Zpětný pohled na 4. den (6:00)</p> <p>Dokumentace WS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Příprava závěrečné prezentace</li> <li>• Ukončení realizace opatření</li> </ul> <p>Závěrečná prezentace (13:00)</p>

Zdroj: Košturiak (2010:77)

### 3.3.3 Podávání zlepšovacích návrhů

Tento způsob zlepšování procesů vychází z toho, že jakýkoliv pracovník může navrhnout zlepšení. Celý proces můžeme zjednodušit do 6 kroků:

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

Existuje několik forem, které můžeme v podnicích nalézt<sup>23</sup>:

- Firma odměňuje i nápady, které nejsou momentálně k realizaci, ale vede si je v databázi pro možné využití v budoucnosti
- Firma odměňuje pouze uskutečněné zlepšení prostřednictvím paušální odměny
- Ve firmě se vyhodnocuje konkrétní přínos zlepšení a až teprve na základě tohoto vyhodnocení se rozhoduje o výši odměny

Zaměstnanec podá návrh na zlepšení na jednoduchém standardizovaném formuláři, který předá svému nadřízenému nebo může využít možnosti vhodit svůj návrh do kaizen nápadníku, což bývají boxy na společných prostorách podniku. Zlepšení by měla být realizována, co nejdříve – ideálně do druhého dne, pokud je to možné.

---

<sup>23</sup> KOŠTURIÁK J. a kol. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků, str. 51

### 3.3.4 Kaizen blitz – bleskový kaizen

Kaizen blitz byl vyvinut USA v organizaci AME (Association for Manufacturing Excellence). Slovíčko „blitz“ bylo převzato z amerického fotbalu, kde znamená, že obránce změní svoji pozici vpřed a znamená to velký skok dopředu. Kaizen blitz se od klasického kaiznu liší v těchto bodech<sup>24</sup>:

- nutná velká podpora ze strany vyššího managementu, protože je orientovaný směrem top-down
- většinu členů týmu by měli tvořit lidé, kteří jsou přímo spojeni s procesem, který se bude zlepšovat
- krátké trvání – maximálně 1 týden
- manuální „špinavou“ práci vykonávají všichni členové týmu – administrativní pracovník i manažer pracují spolu s dělníky
- dodržení nízkého rozpočtu, není čas na realizování investice

---

<sup>24</sup> KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z. a kol.(2006): Štíhlý a inovativní podnik, str. 128

### 3.4 Implementace kaizenu

Systém zlepšování lze připravit a zavést během několika měsíců, co je ale důležité, je také následné udržování filosofie v každodenním životě, zapojení pracovníků a neustálé zdokonalování systému. Samotná implementace nebo případné restartování zavedeného systému probíhají v několika krocích. Nejdříve se udělá rychlý audit na zlepšování procesů, následně se sestaví tým na implementaci systému a s tím souvisí jeho proškolení, definování cílů a pravidel. Dále se udělá návrh nového systému, koncept, hodnocení, odměňování, směrnice, logo, vizualizace, formuláře, pravidla a pak už se může spustit pilot, po kterém samozřejmě bude následovat vyhodnocení a případné korekce. Samotná implementace do provozu má čtyři fáze<sup>25</sup>:

1. Naučit lidi dívat se kolem sebe otevřenýma očima, aby překonali pasivní přístup a nezájem, ale naopak aktivně upozorňovali na problémy
2. Namotivovat co nejvíce lidí aby se aktivně zapojovali přímo do zlepšování procesů – odměňují se i bezvýznamná zlepšení, důležitá je kvantita. Tato fáze nesmí trvat příliš dlouho, aby systém nezdegeneroval.
3. Soustředit se na kvalitu zlepšení a jeho přínosy – nejlepší řešení jsou většinou ta, která vznikla přímo v procesu, jsou jednoduchá a nevyžadují žádné investice
4. Poslední fází je stav, kdy lidé zlepšují bez nároku na odměnu, zlepšování je pro ně přirozený proces, který pomáhá jejich firmě dosahovat lepších výsledků a tím pomáhá i vlastně i jim

Důležitá je motivovanost lidí k podávání námětů ke zlepšení, zaměstnanci nejdříve musí uvěřit, že disponují schopnostmi, které mohou přispět jednak firmě, ale také zlepšit jejich pracovní prostředí, ovlivnit jejich odměňování a v neposlední řadě zvýšit jejich uspokojení z práce. Také musí věřit, že v podniku je prostředí, které podporuje a vychází vstříc zlepšovatelským a inovačním aktivitám. A nakonec, že

---

<sup>25</sup> KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z. a kol.(2006): Štíhlý a inovativní podnik, str. 129-132

system motivace, odměňování i neformálního uznávání je spravedlivý. Tyto body jsou základním kamenem, na který navazují aktivní lídři, kteří mohou tuto filozofii implementovat a podporovat. Teprve na základě pozitivních zkušeností a prvních úspěchů je možné nastavit vhodnou podporu změn a následně vytvořit standardy pro každodenní fungování. Podniky, které začaly rovnou tvorbou standardů, které převzaly od již úspěšných podniků, často narazily už v počátcích implementace, protože byli pro zaměstnance nesrozumitelné. Důležité je tedy, aby standardy byly pro zaměstnance jednoduché, srozumitelné a pro každý podnik specifické díky terminologii, která je v daném podniku používána.<sup>26</sup>

Hodně diskutované téma je přístup k odměňování, kdy management se kloní k názoru, že zlepšování je součástí práce a není důvod ho odměňovat. Naopak pracovníci argumentují tím, že pokud nápad přinese firmě úspory, měli by dostat nějaký podíl. Tady je důležité si uvědomit, že podstatná je motivace zaměstnanců a právě finanční odměna je stále pro zaměstnance nejvíce motivující. Vedle čistě finanční motivace existují další druhy motivátorů. Může se např. jednat o ústní pochvalu před celým týmem, svůj účel má také vyvěšení výsledků na nástěnku, kde se vyvěsí jména těch, kteří těchto výsledků dosáhli – funguje zde soutěživost, a v neposlední řadě věcné dary, které můžou mít povahu drobné odměny např. čokoláda, diář, hrníček, ale také hodnotnější dary jako jsou zájezdy, elektronika apod.

---

<sup>26</sup> PETŘÍKOVÁ, R. a kol. (2007): Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání)



### 3.4.1 Zásady pro úspěšné fungování

Aby po implementaci systém fungoval, je třeba dbát na některé zásady. Důležité je mít na všech úrovních aktivní a tvořivé lidi, mít prostor pro rozvoj jejich nápadů a následnou realizaci. Dbát na dobrou komunikaci mezi liniovým managementem a řadovými pracovníky. Určitě také odstranit zbytečnou byrokracii a tím zrychlit nasazení změn. Mít jasné cíle a nástroje na posuzování a vyhodnocování návrhů. Zároveň mít databázi nápadů, zlepšení a projektů a tím budovat firemní know-how. A v neposlední řadě vizualizaci výsledků, která rovněž podpoří celkové povědomí.<sup>27</sup>

Co je také důležité je nezapomenout na současné trendy ve zlepšování, např. Skaláková<sup>28</sup> uvádí jako hity ve zlepšování následující:

- “Jednoduchost.
- Nízkonákladová automatizace vlastní konkurence (samočinný vozík pro přemísťování palet).
- Neinvestiční zlepšování tzv. po domácku z dostupných materiálů (využití odpadu z výroby, např. plexisklo, plech pro výrobu stojanů).
- Hledání plýtvání všude i mimo stěžejní procesy (v recepci firmy, ve stravovacích provozech atd.)
- Bez 5S se nikam nedostanete.
- Zlepšovací workshopy.
- Jednoduchá pravidla pro efektivní práci se nacvičují ve vlastním tréninkovém centru (častokrát je tréninkovým centrem několik tzv. home made stolků umístěných na chodbě).
- Pro zaměstnance má být práce a zlepšování “kind and easy”.
- Odměnou za zlepšovací návrhy jsou zejména uznání, pochvala a finanční odměny (ano, tak je to i u nás, ovšem v opačném pořadí).
- Neustálá práce s dodavateli.“

---

<sup>27</sup> KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z.(2006): Štíhlý a inovativní podnik, str. 133

<sup>28</sup> SKALÁKOVÁ, E. [online] 2012 [cit. 2015-02-15] Japonská kvalita z pohledu (mezi)lidského. Dostupné z [www: < http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012\\_Kvalita\\_clanek\\_Japan.pdf >](http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012_Kvalita_clanek_Japan.pdf)

### 3.4.2 Omezení a rizika

Na co si dát pozor pokud ve firmě aplikujete kaizen?

- Typická chyba je, že se zlepšuje pouze ve výrobních oblastech, přitom kaizen lze aplikovat do všech oblastí dané firmy
- Dost firem si při rozjetí nové výroby vytvoří rezervu, ze které si pak pracovníci i několik let vyrábějí „racio“ opatření. Zlepšování procesů je hlavně o kultuře, otevřeném a čestném přístupu nikoliv o spekulantsví.
- Existují firmy, kde se úspěšnost zlepšování měří počtem navržených nápadů na pracovníka, soutěží se tedy, kdo přinese více nápadů a ztrácí to původní filozofii tohoto přístupu. Ne všichni mají schopnosti či podmínky, aby se mohli věnovat generovat nápady.
- Manažeři kladou důraz na velké změny a podceňují malá zlepšení.
- Nelze všechna zlepšení převést na ekonomickou hodnotu na základě, které bude pracovník odměněn. Snaha vše objektivně a spravedlivě odměnit může vést k zbytečné byrokratizaci a k celkovému prodloužování.
- Dávat si pozor, aby lidé přinášeli zlepšení za účelem zlepšení kvality nikoliv za účelem kvantity.<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> KOŠTURIKAK J. – FROLÍK, Z.(2006): Štíhlý a inovativní podnik, str. 133-134

### 3.5 Kaizen v administrativě

Kaizen můžeme aplikovat nejenom ve výrobní sféře, ale v posledních letech můžeme vidět i trend, že se rozšiřuje do nevýrobních oddělení a organizací nevýrobní sféry, tedy do administrativních procesů. Pro tuto aktivitu se používá pojem štíhlá kancelář neboli Lean Office. Efektivita činností v administrativě bývá často i o desítky procent nižší ve srovnání s činnostmi souvisejících přímo s produktem, např. výroba. Přitom administrativní činnosti tvoří dle průzkumu více než 50 % průběžné doby zakázky. Hlavní příčiny, proč administrativní procesy tvoří tak velký podíl v době zakázky jsou<sup>30</sup>:

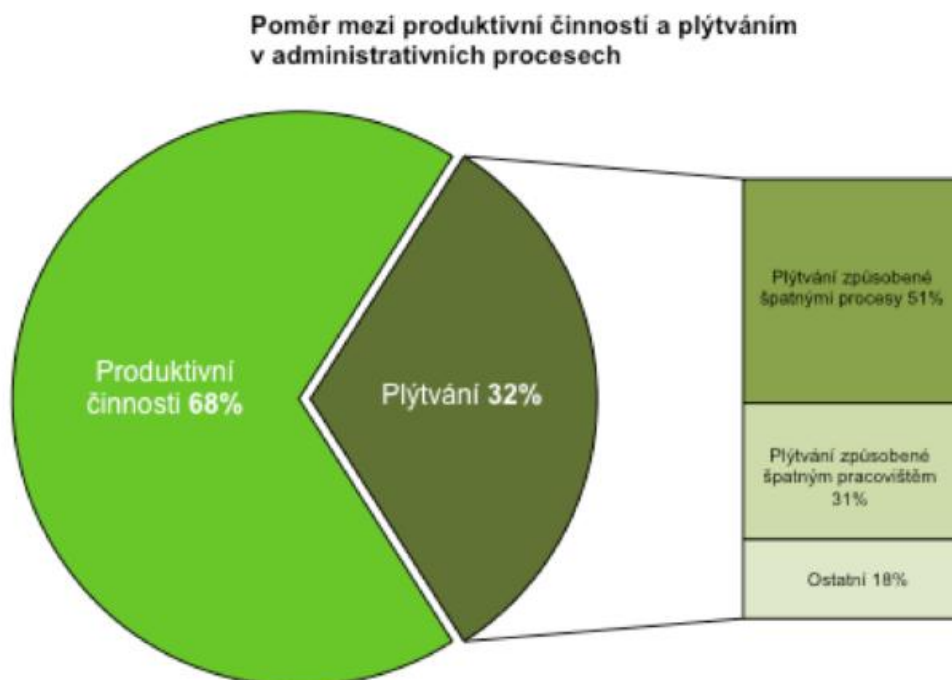
- nerovnoměrný průběh zakázek a různé zatížení jednotlivých oddělení
- špatná komunikace napříč firmou ať už se jedná o komunikaci mezi odděleními, lidmi či počítačovými systémy
- špatná komunikace se zákazníky a dodavateli
- nevyhovující software – časté poruchy, funkčnost, synchronizace apod.
- nadměrné zásoby nevyřízených úkolů
- velká byrokracie a neproduktivní porady – např. neustálé vyplňování nějakých tabulek či tvoření neúčinných statistik a přehledů
- nesynchronizované administrativní procesy, velká vzdálenost mezi spolupracujícími odděleními
- hledání správných podkladů, chybějící sdílení aktuálních verzí dokumentů
- nedostatečně kvalifikovaní pracovníci, nízká produktivita práce

Z uvedených příčin jasně vyplývá, že většina těchto administrativních činností spadá do oblasti plýtvání. Kaizen Institut provedl výzkum, ze kterého vyplývá, že plýtvání v administrativě přesahuje 30 %, viz. graf č. 1.

---

<sup>30</sup> STÖHR, T. [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Štíhlá administrativa. Dostupné z [www: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>](http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa)

**Graf 1 : Poměr mezi produktivní činností a plýtváním v administrativě**



Zdroj: STÖHR, T. [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Štíhlá administrativa. Dostupné z [www:  
<http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>](http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa)

Díky informačním systémům a standardním dokumentům můžeme v administrativě také najít častou opakovatelnost a tím docílit jasně stanovených pravidel pro procesy, které lze zlepšovat a zefektivňovat. I tady si můžeme stanovit kratší čas na zpracování, standardizovat jednotlivé úkony, sledovat chybovost apod. Cílem by mělo být vytvoření efektivních a stabilně fungujících procesů, které dosahují vysoké produktivity, požadované kvality a maximálního výkonu administrativních činností za určitý procesní čas. Důležité je naučit zaměstnance přemýšlet, jak dělat věci lépe. I zde platí pravidlo, že manažer musí být vzorem a respektovat práci svých zaměstnanců. V japonsku tráví manažeři až 40 % svého času na pracovištích ne

proto, aby je zaměstnanci jen viděli, ale aby porozuměli jejich problémům. Teprve pak je budou umět efektivně řešit a podporovat při dosahování špičkových výkonů.<sup>31</sup>

Je potřeba rozklíčovat příčiny plýtvání, najít místa, kde k němu dochází a přinést náměty na zlepšení. Lze identifikovat 8 oblastí, na které je vhodné se zaměřit<sup>32</sup>:

- zbytečné informace, protokoly, tabulky a zprávy, které nikdo nečte a nikdo je nevyužívá ke své práci
- zbytečná manipulace s dokumenty, složkami a jejich kopírování, tisknutí apod., zbytečné přeposílání emailů, s každým papírem chození pro podpis nadřízeného
- chybovost v datech a informacích, špatně pojmenované dokumenty
- nedodržování termínů, těžko dohledatelné dokumenty, zprávy, nepřístupnost dat v systému
- neroztříděné papíry na stolech, v archivech, v počítači velké množství nepotřebných souborů
- špatné uspořádání kanceláří – např. zbytečné chození do skříní, k tiskárně apod., špatně uspořádané obrazovky v informačních systémech – přepínání obrazovek, zbytečné přejíždění kurzorem
- neexistující systémy a motivace vedoucí ke zlepšování v administrativě

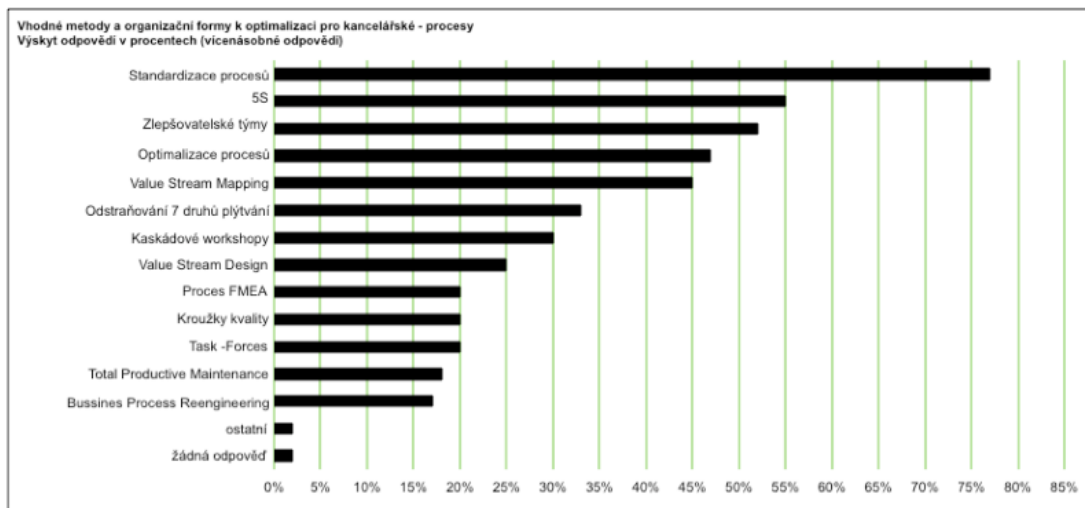
Společnost Fraunhofer IPA ve spolupráci s Kaizen Institute Deutschland provedly průzkum, zaměřený na zjištění, jaké metody používané ve výrobních procesech lze rovněž použít i v administrativě. Výsledky nám ukazuje graf č. 2.

---

<sup>31</sup> BAUER, M. – HABURAIIOVÁ, I. – VLČEK, K. – KADAVÝ, P. – SKALÁKOVÁ, E. – KOVÁCS, J. – ŽÍŽKA, J. (2012): Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě

<sup>32</sup> STÖHR, T. [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Štíhlá administrativa. Dostupné z www: <<http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>>

**Graf 2: Vhodné metody a organizační formy k optimalizaci pro kancelářské procesy**



Zdroj: STÖHR, T. [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Štíhlá administrativa. Dostupné z [www: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>](http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa)

Z výsledků vyplývá, že nejvhodnější je standardizace procesů, následuje metoda 5S, zlepšovateľské tímy a optimalizace procesů. Tyto metody jsou tedy obzvlášť vhodné aplikovat na administrativní činnosti.

## 4 Charakteristika společnosti a vybraného organizačního útvaru

Česká Spořitelna má dlouholetou tradici, byla založena již v roce 1825 jako první spořitelní instituce na území dnešní České republiky. Dne 12. února 1825, symbolicky v den narozenin císaře Františka I., byly schváleny stanovy, které spatřují účel spořitelny v tom, že: *„dělníkům fabrik, nádeníkům, čeládce, selskému lidu aneb jinak pilně řemeslné aneb šetrné, nezletilé osobě prostředky na ruku dáti může, by ze svého pracného vyzejskání, aneb vychránění čas po čase maličký kapitálek či-li jistinku vložití a jej později k základu lepšího zaopatření pro výbytnou, pro pomoc v nemoci, v stáří nebo k dostání jiného chvalitebného cíle obrátiti mohli.“* Ústav měl tedy sloužit zejména chudším a středním vrstvám dle tehdy převládajícího chápání sociálního poslání spořitelny.<sup>33</sup>

1. února 1992 se Česká státní spořitelna změnila na akciovou společnost s novým názvem Česká spořitelna, ve které stát vlastnil 40 % akcií, 20 % získaly bezúplatným převodem města a obce České republiky, 3 % sloužili jako rezerva pro případ restituce a zbývajících 37 % bylo vloženo do první vlny kuponové privatizace. Problémy, kterým musela spořitelna čelit, byly hlavně způsobeny zvýhodněnými půjčkami občanům (např. novomanželské půjčky, úvěry na bytovou výstavbu), které musela spořitelna dotovat. Proto 1999 bylo vyhlášeno výběrové řízení na prodej České spořitelny, do kterého se přihlásil jediný zájemce a to rakouská die Erste Bank. Následující rok v srpnu 2000 se stala majitelem 52 % akcií České spořitelny a postupně svůj podíl navýšila na 99 %.<sup>34</sup> Přehledně je pak historie vyobrazena na obrázku č. 3.

---

<sup>33</sup> Klapal J., Kouba I.: Ve znamení jistoty: Česká spořitelna – 170 let tradice, str. 11

<sup>34</sup> Juřík P.: Historie bank a spořitelen v Čechách a na Moravě

Obrázek 3: Časová osa historie České spořitelny

## Historie České spořitelny



**12. února 1825**  
Založena Spořitelna česká



**30. prosince 1991**  
Česká spořitelna se stala akciovou společností



**prosinec 2001**  
Dokončen ambiciózní 18ti měsíční transformační program



**1948 - 1990**

- > Po únoru 1948 byly malé spořitelny znárodněny
- > V roce 1967 byla založena jedna Státní spořitelna a v roce 1969 byla rozdělena na Českou státní spořitelnu a Slovenskou státní spořitelnu jako výsledek přijetí zákona o Československé federaci



**3. srpna 2000**  
Erste Bank zaplatila první polovinu kupní ceny ve výši 531 mil. EUR a stala se 52% akcionářem ČS

**Březen 2002**

- > Erste Bank oznámila prostřednictvím svého majoritního akcionáře svůj záměr vykoupit minoritní akcie České spořitelny
- > Erste se stala postupně 98% vlastníkem České spořitelny

Zdroj: Česká spořitelna [online]. 2015 [cit. 2015-03-02] Česká spořitelna – všeobecná prezentace.

Dostupné

z

www:

<[http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna\\_prezentace.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vseobecna_prezentace.pdf)>

Česká spořitelna si drží prvenství největší banky z pohledu počtu klientů – obsluhuje více než 5 milionů klientů. Její klientela je složena jak z občanů, tak ale i malých a středních firem, obcí a měst. Rovněž financuje velké korporace a poskytuje služby v oblasti finančních trhů. Může se chlubit nejširší sítí poboček a bankomatů v České republice. Snaží se stát se bankou, která má vysokou loajalitu svých klientů a díky tomu dosahuje finančních výsledků, které jsou nadpřůměrné na bankovním trhu. Toto má také ve své strategii. Zaměřuje se na retailové klienty, kde chce být na prvním místě a dále by ráda získala druhé místo u klientů korporátních, přičemž z hlediska klientské loajality usiluje o dosažení vedoucí pozice ve všech klientských segmentech. Konkrétní číselné údaje můžeme vidět v tabulce č. 8.



**Tabulka 8: Základní fakta k 30.6.2014**

<b>Aktiva celkem</b>	900,3 mld. Kč
<b>Počet klientů České spořitelny</b>	5 091 138
<b>Počet aktivních klientů přímého bankovníctví <b>SERVIS 24 a BUSINESS 24</b></b>	1 668 303
<b>Počet poboček</b>	644
<b>Průměrný počet zaměstnanců Finanční skupiny České spořitelny</b>	10 474
<b>Počet karet</b>	3 146 490
<b>Počet bankomatů</b>	1 546

Zdroj: Česká spořitelna [online]. 2015 [cit. 2015-03-02] Profil České spořitelny. Dostupné z [www: < http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/STANDARD\\_CONTENT\\_OT01\\_008647.XML >](http://www.csas.cz/banka/content/inet/internet/cs/STANDARD_CONTENT_OT01_008647.XML)

Aby dosáhla svých cílů, tak se intenzivně věnuje těmto oblastem:

- digitalizace služeb i vnitřních procesů
- ještě větší přiblížení se klientům do prostředí, kde se nacházejí
- rozšíření a zpřesnění své nabídky pro každého klienta
- strategické řízení nákladů
- být v souladu s požadavky regulace při optimalizaci vynaložených nákladů a investic

Důležitou roli hraje také na poli inovací. Byla například první bankou na českém trhu, která začala masivně vydávat bezkontaktní karty a vytvářet síť pro jejich využití.

Její organizační struktura je díky její velikosti velmi obsáhlá, což nám znázorňuje obrázek č. 4.

**Obrázek 4: Organizační struktura České spořitelny**

Předseda představenstva a generální ředitel	Místopředseda představenstva a 1. náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele	Člen představenstva a náměstek generálního ředitele
Pavel Kysilka	Wolfgang Schopf	Daniel Heler	Jiří Škorvaga	Karel Mourek
Kancelář společnosti	Účetnictví, controlling a BI	Investiční bankovníctví	Distribuce (regiony, pobočková síť)	Právní služby
Firemní komunikace	Řízení majetku	Finanční trhy – obchodování a prodej	Přímé bankovníctví	Centrální řízení rizik
Interní audit	Řízení bilance finanční skupiny	Finanční trhy – Retail Distribution	Kartové centrum	Řízení úvěrových rizik korporátního bankovníctví
Lidské zdroje	Majetkové účasti a realitní investice	Financování	Řízení retailových produktů a procesů	Kontroling úvěrového rizika a řízení portfolia
Marketing	Procesní řízení	Firemní klientela (regionální korporátní centra)	Externí prodej a kooperace	Bezpečnost
Ekonomické a strategické analýzy		Realitní obchody	Řízení retailových segmentů	Řízení úvěrových rizik retailového bankovníctví
Řízení klientské zkušenosti a kvality služeb		Komunální financování	Finanční plánování a analýzy	Restrukturalizace a vymáhání
Řízení provozu		Group Large Corporates		Compliance, prevence finanční kriminality a podvodného jednání
Zpracování transakcí		Řízení produktů korporátního bankovníctví		Podpora
Správa klientských účtů a schvalování		Corporate Cash Management a podpora prodeje		
Wholesale Back Office				
Správa klientských účtů a vymáhání				
IT a projekty				

Zdroj: Česká spořitelna [online]. 2015 [cit. 2015-03-02] Výroční zpráva 2013. Dostupné z www: <  
[http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2013.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2013.pdf)>

Práce se tedy zaměřuje na konkrétní tým v odboru zpracování hypotečních úvěrů, který spadá do úseku Správa klientských účtů a schvalování. Tento odbor je zaměřen na zpracování smluvní dokumentace k novým hypotečním úvěrům a jejich následnou správu. Cílem je poskytnutí veškerého servisu pro pobočkovou síť tak, aby se mohla věnovat pouze obchodu. Zpracovává se zde veškerá klientská dokumentace k hypotečním úvěrům a její správa v systémech. Většina procesů je standardizovaných a zpracováványch procesně v systémech banky, což poskytuje neomezené možnosti reportingu, na základě kterého lze získávat data pro hledání možností procesy zlepšovat a zrychlovat. Odbor Zpracování hypotečních úvěrů se dále člení na 10 týmů, které jsou rozděleny dle procesů, které zpracovávají viz obrázek č. 5.

Obrázek 5: Struktura odboru Zpracování hypotečních úvěrů



Zdroj: vlastní zpracování

Diplomová práce se věnuje týmu Správa v období čerpání + mimořádné splátky, konkrétně procesu Nedočerpání úvěru, který je detailně rozebrán v následující kapitole. Autor práce je zároveň vedoucím tohoto týmu a vlastníkem procesu.

## 5 Analytická část práce

Cílem této části práce je provést detailní analýzu současného stavu vybraného procesu a nalézt možnosti pro jeho zlepšení za pomoci filozofie kaizen. Obsahem této kapitoly bude nejprve stručné seznámení s fungováním kaizenu v České spořitelně s dílčími doporučeními. Dále bude následovat detailní rozbor vybraného procesu, v jehož rámci bude vytvořena procesní mapa, ve které budou zobrazeny jednotlivé kroky procesu. Následovat bude rozbor různých variant, které mohou nastat a workshopy s dotčenými osobami. Z rozboru a workshopů budou určeny hlavní potenciály pro zlepšení procesu. Nakonec bude vypočtena časová a finanční náročnost procesu. Ne všechny detaily a reporty však jsou v této práci obsaženy z důvodu nemožnosti tyto data veřejně publikovat, jsou však důležitou součástí analýz. Tyto jednotlivé body se stanou východiskem pro návrhy vedoucí k zlepšení vybraného procesu v kapitole 6.

### 5.1 Fungování kaizenu v České spořitelně

V roce 2005 se rozhodla retailové divize (drobné bankovníctví) o implementaci kaizenu do pobočkové sítě s cílem přinášet, kvantifikovat a následně realizovat malá zlepšení za účelem zvýšení produktivity, snížení nákladů a změny firemní kultury. Kaizen v České spořitelně vychází z předpokladu, že v každém pracovním procesu můžeme nalézt podněty ke zlepšení a zefektivnění založené na identifikaci jednoho či více ze 4 druhů plýtvání – náklady (např. papíry, obálky, tisky apod.), spokojeností klientů (např. počet stížností, klient postrádá nějaký produkt či službu), produktivitou zaměstnanců či prodejním potenciálem. O tom jak implementace byla úspěšná, svědčí i fakt, že v současnosti se kaiznu aktivně účastní téměř 800 zaměstnanců ve více než 70 skupinách. Zároveň se pole působnosti rozšířilo z pobočkové sítě i na centrálu, především do back officových útvarů, které jsou typické právě pro svou opakující se rutinní činnost<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> BENEŠOVÁ, P. – PROCHÁZKOVÁ, E.: Co znamená Kaizen v České spořitelně.

Kaizen skupiny vznikají buď na základě požadavku manažera, nebo z vlastní iniciativy zaměstnanců, kteří se v tomto chtějí realizovat. Platí, že pokud taková skupina v daném útvaru vznikne, tak jsou s ní seznámeni všichni zaměstnanci, aby mohli také přispívat svými náměty, poskytovat informace či se aktivně podílet na realizaci námětů. Skupiny jsou dobrovolné, mají minimálně 5 a maximálně 10 členů a schází se alespoň 1x měsíčně, většinou v pravidelný den a čas. Důležitým článkem skupiny je její moderátor, který má za úkol její metodické vedení, facilitaci a motivovanost skupiny. Je vybrán manažerem ve spolupráci s Koordinačním týmem dle toho jaké má zkušenosti se zlepšovacími metodami, např. zda absolvoval školení Six Sigma – Green Belt, školení Kaizen nebo procesní řízení BPMS a v neposlední řadě musí prokázat svoji schopnost vést efektivně skupinu lidí. Je pravidlem, že každá kaizen skupina má na svém pracovišti svoji nástěnku, kde prezentují, na čem zrovna pracují a zároveň na veřejném místě mají umístěn box, kde sbírají náměty od zaměstnanců. Příklady z praxe můžeme vidět na obrázku č. 6.

**Obrázek 6: Nástěnky kaizen skupin**



Zdroj: intranet ČS

Důležitou složkou fungování kaizenu v ČS je Koordinační tým, který je složen ze dvou zástupců pobočkové sítě a centrály a právě on je zodpovědný za fungování kaizen v bance jako celku, tj. za komunikaci, implementaci, dodržování metody. Zároveň vytváří strategii jeho dalšího rozvoje, zajišťuje úspěch iniciativy, eskalaci požadavků a řešení námětů na centrální úrovni banky. Také přijímá reporty od

jednotlivých kaizen skupin o jejich činnosti a může tak kontrolovat jednotný přístup. Nástroje, které využívá, jsou hlavně intranet, kde zaměstnanci a členové skupin kaizen naleznou všechny potřebné informace – metodiku kaizen ČS, odměňování na daný rok, kaizen soutěže, užitečné tipy pro moderátory, údaje ke kvantifikaci a také čtvrtletní bulletin kaizen, který obsahuje přehled realizovaných námětů, novinky v kaizen, informace o vzniku nových skupin, best practise, ale i plánované aktivity. Zároveň zde naleznou propagační materiály, např. dopis či leták (příloha č. 1). Výňatek z bulletinu viz obrázek č. 7. Dále aktuální dění mohou všichni sledovat na google komunitě, která však není zatím moc využívána.

Obrázek 7: Výňatek z kaizen bulletinu

## Novinky v aplikaci Kaizen portál

Nově si můžete v aplikaci zobrazit a zkopírovat ODKAZ (tlačítko vedle Editovat) námětu a vložit ho do emailu nebo dokumentu. Dále jsme vám do aplikace vložili při zadávání nových námětů šablonu pro výpočet úspor - Údaje ke kvantifikaci (vpravo nad polem Kvantifikace). Ukázky naleznete v prezentaci z Kaizen workshopu. Také doporučujeme u každého centrálního námětu vkládat co největší množství vlastních klíčových slov, aby byl námět pro ostatní skupiny lépe dohledatelný.



ID	Název	Podoba	Typ	Stav	Upraveno	Upraveno
1001	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1002	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1003	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1004	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1005	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1006	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1007	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1008	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1009	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00
1010	Optimalizace procesů	Nový	Centrální	Upraveno	10.10.2018 10:00	10.10.2018 10:00

Zdroj: intranet ČS

Banka využívá k podpoře kaizenu nefinanční motivaci, kdy skupiny jsou za každý předložený i realizovaný námět ohodnoceny body, které lze počítat. Za tyto body si lze pak zvolit odměny ze speciálního katalogu pro celou skupinu – např. termo hrnek s logem, deštník, baťoh, kafe, ergonomická PC myš apod. viz obrázek č. 8. Další motivací jsou soutěže, kdy skupiny mohou své nápady uskutečněné v daném roce přihlásit do soutěže o nejlepší námět, který může mít podobu buď centrální, nebo lokální. Samotná soutěž má dvě roviny – v té první je námět hodnocen porotou složenou z 5 – 8 manažerů a v té druhé hodnotí samotní zaměstnanci banky prostřednictvím hlasování na intranetu. Tři nejlepší týmy dostanou body do Cafeterie.

**Obrázek 8: Nefinanční odměny z kaizen katalogu odměňování**



Zdroj: intranet ČS

České spořitelně se podařilo implementovat kaizen do každodenního života zaměstnanců. O čemž svědčí i množství realizovaných nápadů právě prostřednictvím kaizen. V roce 2014 se podařilo zrealizovat celkem 118 centrálních námětů s dopadem do celé banky nebo pobočkové sítě. Z toho 37 námětů bylo z řad skupin na centrále a 81 námětů ze skupin z pobočkové sítě. Jako nejsilnější stránky vidím jasně danou a srozumitelnou metodiku a její zastřešení koordinačním týmem, který zastřešuje jednotný přístup napříč bankou a je oporou pro realizování změn. Další důležitý aspekt je propagace na intranetových stránkách formou aktualit a podpora prostřednictvím soutěží do jejichž hodnocení se mohou zapojit i samotní zaměstnanci a získat tak představu, co všechno bylo zrealizováno právě díky kaizenu. A v neposlední řadě úspěch kaiznu v ČS vděčí velmi angažovaným a aktivním účastníkům skupin kaizen. Jako příležitost bych doporučila více se zaměřit na google komunitu, které jsou v ČS velmi oblíbené, ale tato není moc aktivní. Pokud zaměstnanec nebude aktivně vyhledávat sám přímo v google komunitách, tak nenalezne na ní žádný odkaz na intranetu či v nějaké prezentaci.

## 5.2 Rozbor vybraného procesu

Pro účel diplomové práce byl vybrán proces nedočerpání úvěru, kde na základě zpětné vazby z pobočkové sítě je dlouhodobě zaznamenávána negativní zpětná vazba z důvodu nutnosti zadávání dvou požadavků, které spolu úzce souvisí. První požadavek je čerpání úvěru a následně po dokončení tohoto požadavku může pobočka zadat požadavek na nedočerpání úvěru, což znamená, že si klient již nepřeje dále čerpat i přesto, že sjednaná výše úvěru by mu tuto možnost umožňovala.

Klient musí vždy dle článku 3.5 Obchodních podmínek pro poskytování hypotečních úvěrů banku písemně informovat o tom, že již nemá v plánu dočerpát úvěr. V takovém případě bude první splátka úvěru splatná v kalendářním měsíci následujícím po měsíci, kdy taková skutečnost nastala. Jestliže tato skutečnost nastane, splátka se přiměřeně sníží za podmínky, že se klient nedohodne s bankou jinak. O nové výši splátky je písemně informován ve formě oznámení. Den konečné splatnosti se v tomto případě nemění, ale klient takovou možnost má v případě sjednání formou dodatku. Pokud klient nedočerpe více jak 20 % schválené výše úvěru má banka nárok na cenu za nedočerpání celé výše úvěru ve výši 5 % z nevyčerpané částky. Tuto informaci mají klienti kteří si sjednali svůj hypoteční úvěr do 31.5.2014 uvedenu v Ceníku pro Hypotéku ČS, viz příloha č. 2. Klienti, kteří si sjednali svůj hypoteční úvěr po tomto datu, mají informaci uvedenou přímo v úvěrové smlouvě.

V praxi takový proces vypadá následovně. Klient přijde s požadavkem na čerpání do banky, kde s pobočkovým pracovníkem podepíše žádost o čerpání a zkontroluje, zda klient doložil všechny podklady nutné k čerpání. Zároveň zjistí, zda je to klientovo poslední čerpání. Pokud ano a klient vyčerpe do poslední koruny celou výši úvěru, tak se po vyčerpání úvěr automaticky v systému překlopí do režimu splácení a zároveň automaticky odešle na klienta Oznámení o zahájení splácení. Není nutný ruční zásah jakéhokoliv jiného pracovníka banky. Ovšem pokud by klient nevyčerpal celou výši úvěru a zároveň oznámí, že už si dále nepřeje čerpat, zkontroluje pobočkový pracovník výši nedočerpané částky a v případě, že je vyšší než 20 %



upozorní klienta na cenu za nedočerpání úvěru ve výši 5 % z nevyčerpané částky. S klientem o této skutečnosti podepíše druhou žádost a to o nedočerpání úvěru.

První krok, který musí pobočkový pracovník udělat, je založit žádost o čerpání do CPS+ (systém banky, kde se zpracovávají žádosti). Tuto žádost zpracuje tým čerpání, který zkontroluje, zda pobočkový pracovník s klientem doložili všechny potřebné podmínky k čerpání. Pokud ano, zpracovatel vyčerpé peníze dle úvěrové smlouvy a požadavek dokončí. Pobočkovému pracovníkovi přijde notifikace o vyčerpání úvěru. Teprve nyní může pobočkový pracovník založit žádost o nedočerpání úvěru opět do systému CPS+. Tuto žádost zpracuje tým správa v období čerpání. Konkrétní kroky, které zpracovatel musí učinit, jsou následující:

1. Převezme si žádost z jednotné fronty požadavků.
2. Zkontroluje, zda je žádost podepsaná od klienta.
3. Zkontroluje, zda klient nemá žádnou aktivní žádost o čerpání a zkontroluje, kdy klient naposledy čerpal.
4. Podle data posledního čerpání mohou nastat dvě varianty řešení:
  - a. Pokud klient vyčerpал tento měsíc a měl by začít splácet od dalšího měsíce, můžeme využít systémovou operaci, která nám úvěr opět automaticky překlopí do období splácení a odešle klientovi automaticky Oznámení o zahájení splácení.
  - b. Pokud klient vyčerpал minulý měsíc či dříve a teprve nyní si zadal žádost o nedočerpání, případně má proměnnou sazbu či službu Financování družstevního bytu, nelze systémovou operaci využít a zpracovatel musí ručně vymodelovat novou výši splátky a připravit ručně Oznámení o zahájení splácení a v případech, kdy je nutné vyúčtovat splátky zpětně, tak i udělat rekonstrukci úvěru.
5. Zpracovatel dokončí krok analýzy a předá na provozní kontrolu, zda zpracoval správně.
6. Provozní kontrolor si převezme požadavek a zkontroluje jeho správné zpracování. Pokud je správně zpracováno dokončí požadavek. V případě chyby vrátí k přepracování do analýzy.

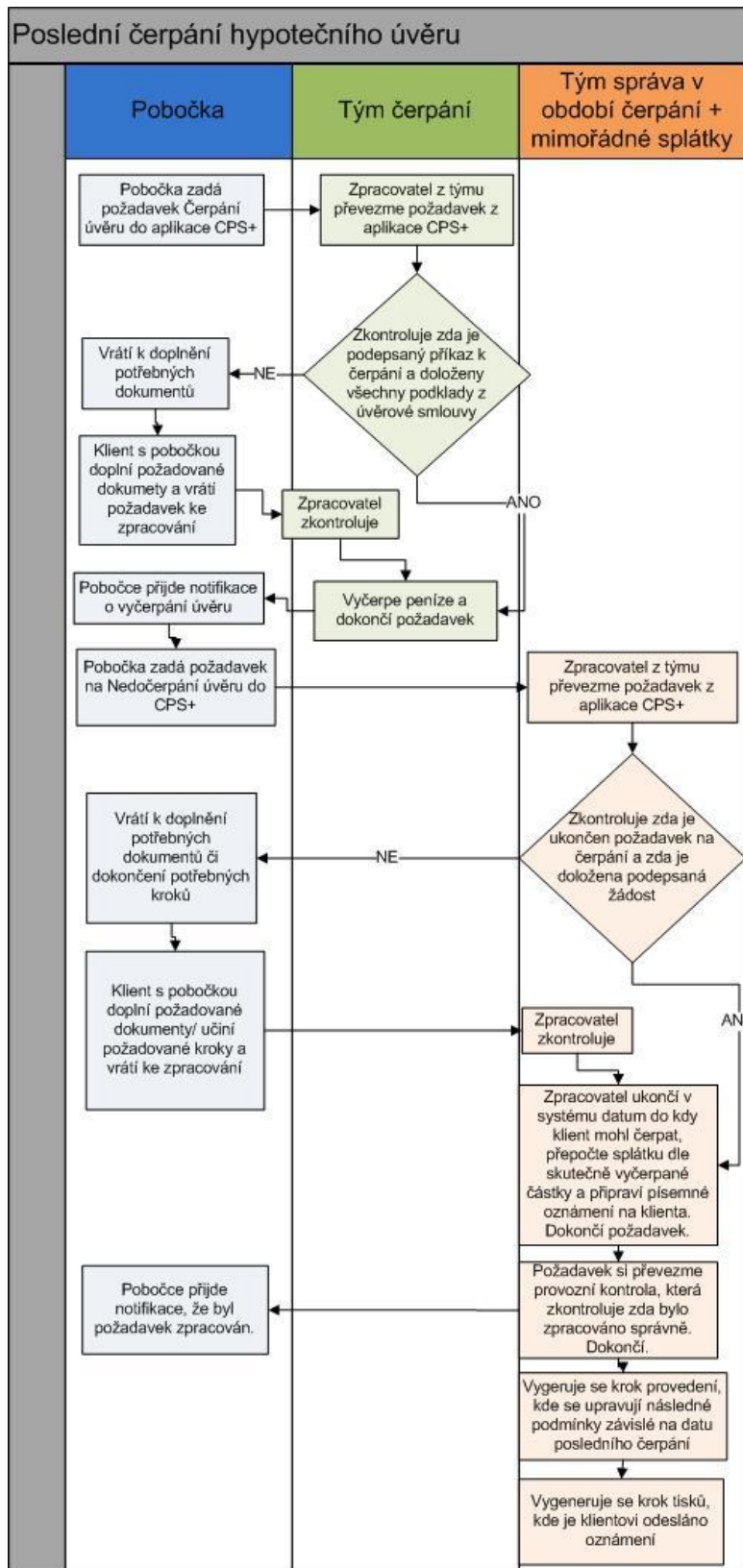
7. Po provozní kontrole se vygeneruje krok tisků, kdy zpracovatelé tisků odesílají oznámení klientovi. Zároveň se vygeneruje krok provedení, ve kterém zaměstnanec, který má nastavenou roli proveditele nastaví změny do systému dle oznámení. V případě využití systémové operace nejsou tyto kroky potřeba, protože systém zpracuje sám a zpracovatelé tyto úkoly dokončují bez aktivní činnosti.
8. Klient obdrží oznámení poštou a v systému je vše nastaveno.

Celý tento proces je znázorněn pomocí procesní mapy, viz obrázek č. 9, což je volně koncipovaný diagram, jehož účelem je prvotní analýza při stanovení rozsahu projektu a rovněž slouží jako vhodný komunikační nástroj ve všech fázích modelování a dokumentace procesů.<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> SVOZILOVÁ, A. (2011): Zlepšování podnikových procesů

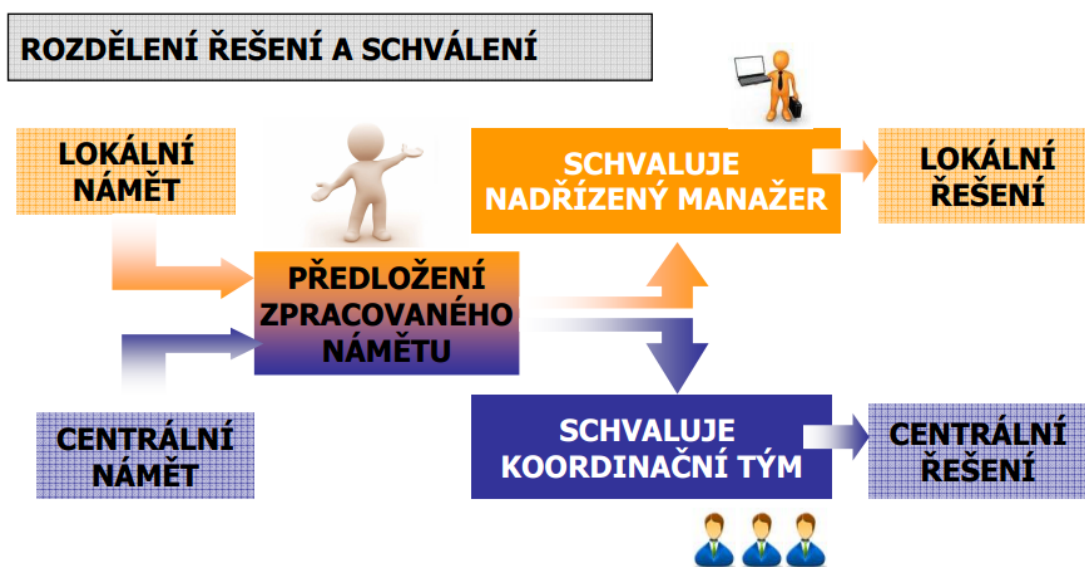
Obrázek 9: Procesní mapa posledního čerpání hypotečního úvěru před změnou



Zdroj: vlastní zpracování

Námět byl probrán na společném setkání kaizen a zaznamenán do databáze kaizen. Vzhledem k tomu, že se jedná o námět, který se týká nejenom odboru zpracování hypotečních úvěrů, ale i pobočkové sítě byl námět konzultován s Koordinačním týmem kaizenu, který pomáhá s prosazením návrhu k realizaci, viz obrázek č. 10. Byl domluven následující postup: v rámci odboru zpracování hypotečních úvěrů budou vyspecifikovány možnosti, které za náš odbor navrhujeme a následně proběhnou schůzky se zástupcem pobočkové sítě a metodikem produktu. Jako řešitel námětu byl zvolen autor práce.

Obrázek 10: Rozdělení řešení a schválení námětů



Zdroj: interní prezentace ČS

V rámci odboru zpracování hypotečních úvěrů bylo stanoveno, že chceme pokud možno požadavek zaumatizovat. Pomocí brainstormingu byly nalezeny tyto problémové oblasti (viz obrázek č. 11), na které je nutné najít řešení, a zároveň následně k nim byly navrženy různé možnosti řešení:

- Proměnná sazba – současný stav je u tohoto typu sazby takový, že nám systém neumožní nastavit splácení automaticky, protože to neumí. Dokonce to systém neumí, i když je hypoteční úvěr vyčerpán celý. Musí se ručně zasahovat a přepočítávat. To samé platí u částečně nedočerpaného úvěru.

Možná řešení:

- Zaplatit úpravu aplikace u proměnných sazeb, aby šla nastavit automatizace i u těchto úvěrů.
  - Vyjíždět si 1x měsíčně sestavu těchto úvěrů a ručně upravovat.
  - U žádosti mít povinnost zaklíknout, zda se jedná o úvěr s degresivním splácením či anuitním. Pokud by se jednalo o degresivně splácený úvěr, tak by systém vygeneroval žádost, kterou by zpracovatelé ručně zpracovali. V případě anuitně spláceného úvěru by systém automaticky překlopil do splácení.
- Služba Financování družstevního bytu – klient splácí i po vyčerpání celé výše úvěru pouze úroky z úvěru bez splátek jistiny do doby, kdy doloží zapsané zástavní právo k pořízované nemovitosti, popř. alespoň návrh na vklad zástavního práva podaný u příslušného katastrálního úřadu. Po přijetí LV se zapsaným zástavním právem pro ČS nebo kopii Návrhu na vklad s potvrzením o jeho přijetí příslušným katastrálním úřadem je zahájeno standardní anuitní splácení. Po vyčerpání se tedy nesmí automaticky překlopit do splácení.

#### Možná řešení:

- Systém rozpozná, že na úvěru je tato služba a po vyčerpání se nevygeneruje žádný další krok
- U žádosti mít povinnost zakliknout, zda je na úvěru tato služba sjednána, pokud by bylo zaškrtnuto, tak by systém nevygeneroval po čerpání žádný další krok
- Cena za nedočerpání úvěru – důležité je umět rozlišit úvěry s nedočerpáním více jak 20 % z důvodu možnosti naúčtování ceny.

#### Možná řešení:

- Systém rozpozná úvěry, kde není dočerpáno více jak 20 % a vygeneruje žádost o nedočerpání, kterou ručně zpracují zpracovatelé
- Systém by žádosti nerozlišoval, klasicky by překlopil do splácení a odeslal oznámení, cena za nedočerpání by byla účtována zpětně na základě sestavy, která by se generovala pravidelně 1x měsíčně
- Služba variabilita splátek – umět rozlišit zda si klient zvolil variantu odložení splátek na začátku splácení a nepřeklopit úvěr do splácení ihned, ale až po 3 měsíčním odkladu.

#### Možná řešení:

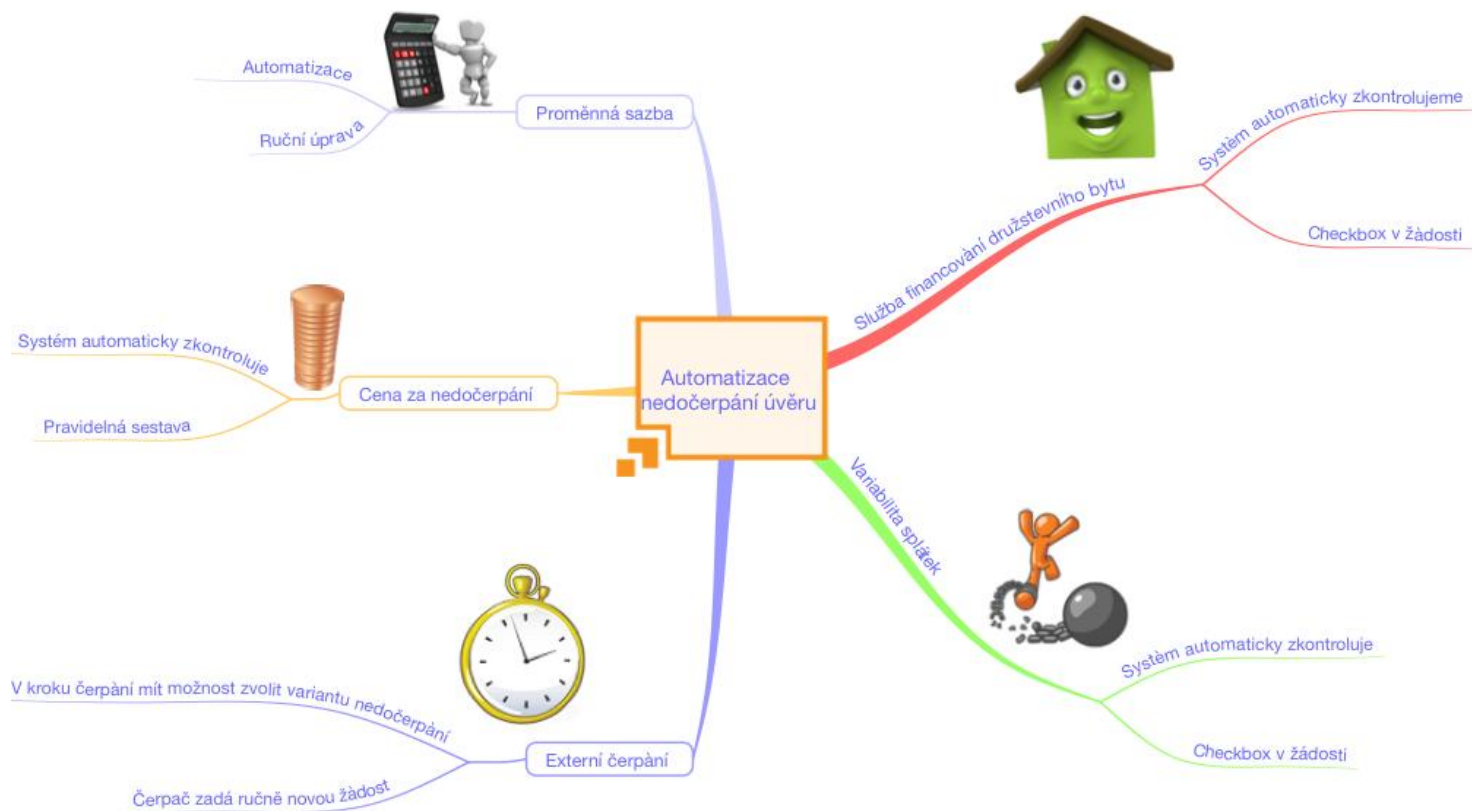
- Systém rozpozná, že na úvěru je tato služba a podle toho nastaví první splátku a odešle odpovídající oznámení
- U žádosti mít povinnost zakliknout, zda je na úvěru tato služba sjednána, pokud by bylo zaškrtnuto, tak by se vygenerovala žádost a byla by zpracována ručně zpracovateli

- Služba expresní čerpání – pokud klienti nevyužijí expresní čerpání, zůstane na úvěru nevyčerpané částka ve výši poplatku za tuto službu, klient už tedy nebude čerpat a je potřeba úvěr překlopit do splácení.

Možná řešení:

- Zpracovatelé čerpání by měli možnost v kroku analýza čerpání úvěru zakliknout políčko, že klient již nebude dále čerpat a úvěr by se automaticky překlopil do režimu splácení
- Zpracovatelé čerpání by po vyčerpání úvěru založili ručně žádost o nedočerpání úvěru
- Upozornění pobočkového pracovníka, který bude zadávat požadavek na čerpání, že pokud je to klientovo poslední čerpání, tak má možnost to zadat už v rámci tohoto požadavku. Např. forma vyskakovacího okna.
- Vždy se bude automaticky snižovat splátka, pokud bude chtít klient zkrátit splatnost, což je zpoplatněno dodatkem za 5 000 Kč, tak bude třeba založit samostatný požadavek, který se ručně zpracuje.

Obrázek 11: Jaké oblasti je nutné zohlednit při automatizaci požadavku Nedočerpání úvěru?



Zdroj: vlastní zpracování



Návrh zlepšení byl projednán mezi autorem práce a zástupcem z pobočkové sítě, který návrh zlepšení podporuje a odsouhlasil navrhovanou podobu. Drobné připomínky byly zapracovány do návrhu. Jednalo se zejména o textaci formou vyskakovacího okna, která bude pobočkového pracovníka upozorňovat, že může zvolit možnost posledního čerpání a již v této oblasti nebude muset činit další kroky. Také bylo domluveno, že toto upozornění bude vyskakovat u všech žádostí o čerpání. Nebudeme požadovat po systému, aby rozlišoval, kolik klientovi zbývá ještě čerpat a podle toho teprve případně zobrazovat upozornění. Náklady na tuto úpravu by zdaleka převýšily úsporu, která by vznikla, pokud by pobočka ušetřila jedno kliknutí.

Dále byl návrh projednán rovněž mezi autorem práce a metodikem hypotečních úvěrů. Rovněž byla změna uvítána a podpořena. Blíže byla řešena problematika účtování cen za nedočerpání úvěru, a jakým způsobem nově nastavit, pokud by byl požadavek automatizován. Nakonec jako nejvhodnější řešení bylo navrženo vyvést tuto problematiku z procesního nastavení a zpracovávat zvlášť. Měsíčně je naučtováno cca u 5 hypotečních úvěrů (viz. interní report, který není v práci publikován). U takového malého množství nemá tedy smysl řešit systémově. Zpracováváno by bylo formou měsíční sestavy, kde by byly úvěry s nevyčerpanou výší více jak 20 %, zpracovatel sestavy by zkontroloval, zda úvěr opravdu nebyl dočerpán a je překlopen do splácení, případně zda klient neřeší prodloužení termínu čerpání a chce ještě dále čerpat, ale pouze to nestihl. Pokud by bylo zřejmé, že klient již dále čerpat nebude, naučtovali bychom cenu za nedočerpání a informali klienta o této skutečnosti formou sms zprávy. Zároveň byla probrána problematika, zda klient bude mít možnost si zkrátit splatnost. Tuto možnost chceme klientovi zachovat, ale bude platit, že u všech žádostí se bude automaticky přepočítávat splátka, pokud by klient reagoval a nesouhlasil s tím, má možnost požádat o přepočet, kde mu bude zachována původní splátka z úvěrové smlouvy a úměrně snížena splatnost, tato změna je však zpoplatněna poplatkem 5 000 Kč za změnu smluvních podmínek z podnětu klienta, viz ceník pro Hypotéku ČS (příloha č. 2). Z dosavadních zkušeností nepředpokládáme, že by byl tento požadavek častý, vyskytují se jednotky kusů ročně. V těchto případech by platilo, že by pobočkový

pracovník zadal standardní žádost o nedočerpání do CPS+ a zpracovatelé by ručně připravili smluvní dokumentaci.

### 5.3 Časová a finanční náročnost procesu

Měsíčně je zpracováno průměrně 500 ks žádostí, roční počet je tedy 6 000 ks. Čas zpracování jednoho požadavku na centrále je 20 minut, viz report tabulka č. 10. Ročně tedy zpracovatelé stráví touto činností 120 000 minut/2 000 hodin.

Dále s tímto požadavkem souvisí rekonstrukce úvěrů, která vzniká, pokud je zadána žádost pozdě. Vzhledem k automatizaci by tyto požadavky úplně zanikly. Nyní se zpracovává průměrně 40 ks rekonstrukcí měsíčně a jejich časová náročnost je 50 min. Ročně to je tedy 480 ks rekonstrukcí s časovou náročností 24 000 minut/400 hodin.

Úspora v pobočkové síti by byla následující. Zadání požadavku do CPS+ včetně skenování trvá 7 minut, ročně by tedy byla časová úspora 42 000 minut/700 hodin.

Dále by vznikla úspora papíru a tisku, protože by stačilo vytisknout pouze 1 žádost nikoliv dvě.  $6\,000\text{ ks} \times 0,18\text{ (papír)} + 6\,000\text{ ks} \times 0,5\text{ (tisk)} = 3\,540\text{ Kč}$ . Data byla získána z tabulky kaizen – údaje pro kvantifikaci (není v práci publikována)

**Tabulka 9: Report jednotkový časů Nedočerpání úvěru**

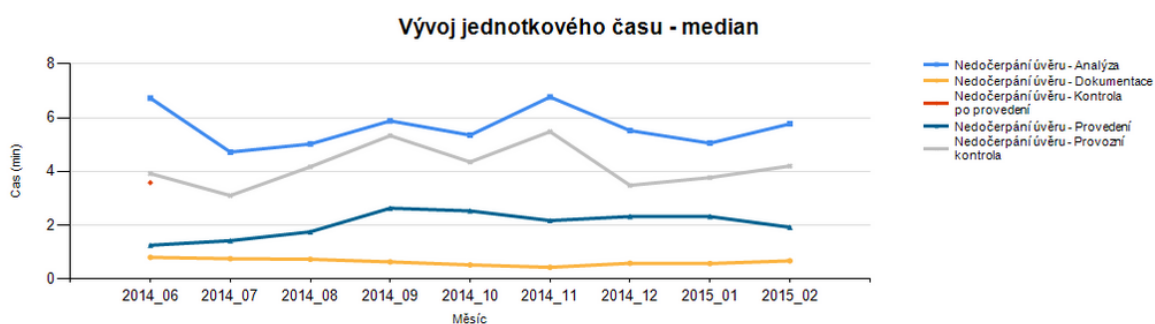
	2014_06					2014_07				
	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60
<b>Nedočerpání úvěru</b>										
Analýza	510	1877.22	71.15	6.73	8.23	681	383.61	8.01	4.72	5.88
Dokumentace	216	420.65	2.5	0.8	1.02	209	199.81	1.36	0.75	0.82
Kontrola po provedení	1		3.58	3.58	3.58	0				
Provedení	323	247.27	3.31	1.25	1.53	611	116.09	2.34	1.42	1.72
Provozní kontrola	283	303.99	8.05	3.92	5.1	574	1226.13	7	3.1	3.8

	2014_08					2014_09				
	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60
<b>Nedočerpání úvěru</b>										
Analýza	518	456.47	9.25	5.02	6.45	593	1436.15	28.48	5.88	7.58
Dokumentace	156	143.18	1.19	0.73	0.88	213	270.98	1.43	0.63	0.7
Kontrola po provedení	0					0				
Provedení	361	219.55	2.96	1.75	2.15	408	149.6	4.37	2.63	3.08
Provozní kontrola	428	1153.87	16.7	4.17	5.22	454	694.33	28.06	5.33	6.73

	2014_10					2014_11				
	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60
<b>Nedočerpání úvěru</b>										
Analýza	609	662.85	10.65	5.35	6.67	582	2177.74	135.17	6.77	8.92
Dokumentace	366	174.16	0.85	0.52	0.6	501	259.94	0.87	0.43	0.48
Kontrola po provedení	0					0				
Provedení	499	154.09	4.18	2.53	3.03	458	896.43	5.57	2.17	2.7
Provozní kontrola	478	131.08	7.77	4.35	5.63	508	1071.7	28.86	5.48	6.47

	2014_12					2015_01				
	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60	Pocet	CoefVar	AVG	P50	P60
<b>Nedočerpání úvěru</b>										
Analýza	632	1203.5	18.86	5.52	7.13	603	1061.1	16.61	5.05	6.27
Dokumentace	310	281.3	1.41	0.58	0.68	220	261.89	1.47	0.57	0.65
Kontrola po provedení	0					0				
Provedení	431	1612.74	23.02	2.32	2.8	510	231.52	4.39	2.32	2.87
Provozní kontrola	552	755.17	9.83	3.48	4.43	469	116.56	5.27	3.77	4.58

**Graf 3: Vývoj jednotkové času - median**



Návrh zlepšení je zaznamenám do databáze kaizen pod počáteční fází Vloženo. Do databáze bylo vloženo ve formě přesného popisu námětu; vyčíslení úspory; seznam IT systémů, kterých se týká; čísla předpisů, které musí být upraveny a byla přiložena šablona oznámení, která je odesílána klientovi. Koordinační tým tento námět v databázi přesouvá do stavu Schváleno a zároveň zadá do aplikace pro IT k vyčíslení nákladů na změnu, dle kterých bude následně rozhodnuto, zda a k jakému datu se změna nasadí do systému.

## 6 Návrh řešení

Cílem této kapitoly je shrnutí poznatků ze zkoumání vybraného procesu a vypracování návrhu řešení, tak aby splňoval ušetření plýtvání, které si stanovila Česká spořitelna.

Na základě zrealizovaných analýz vyplývá, že proces je vhodný k automatizaci za podmínky, že budou zohledněny všechny specifické situace, které mohou v procesu nastat, viz předchozí kapitola. U situací, kde se četnost vyskytuje v jednotkách kusů ročně a tím pádem by se nevyplatilo investovat do úpravy aplikací, doporučuji vyvést tuto činnost mimo proces.

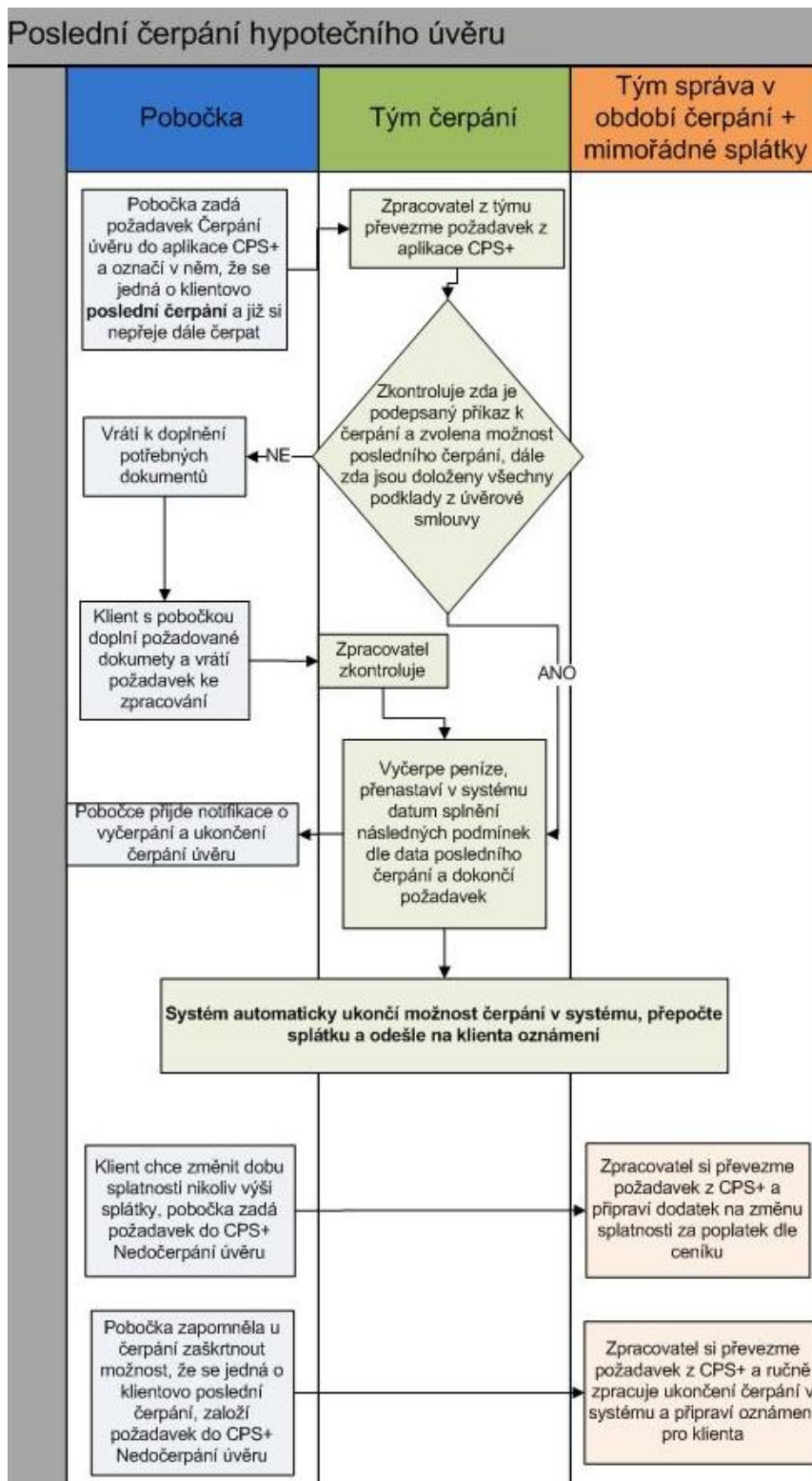
Po zrealizování schůzek s dotčenými stranami – pobočková síť a metodik hypotečních úvěrů, zrealizování kaizen workshopu s přizvanými vybranými zpracovateli a zvážení všech dostupných variant doporučuji odboru zpracování hypotečních úvěrů toto řešení:

1. Pobočkový pracovník podepíše s klientem žádost o čerpání, na které bude navíc odstavec, který bude umožňovat klientovi zaškrtnout možnost, že se jedná o poslední čerpání. Bude tedy stačit nově podepsat pouze jednu žádost.
2. Pobočkový pracovník zadá žádost o čerpání do CPS+ se všemi potřebnými podklady k čerpání včetně podepsané žádosti od klienta.
3. Žádost v CPS+ bude mít nově možnost zaškrtnout, že se jedná o klientovo poslední čerpání a po vyčerpání chce překlopit do režimu splácení.
4. Před odesláním žádosti ke zpracování vyskočí na pobočkového pracovníka upozornění, zda je to klientovo poslední čerpání a přeje si úvěr překlopit do splácení, aby nezapomněl zvážít tuto variantu.
5. Pokud pobočkový pracovník zapomněl zaškrtnout, může se vrátit a dodatečně zaškrtnout.
6. Úkol dokončí a odešle ke zpracování.
7. Tým čerpání si převezme nový požadavek z fronty týmových úkolů, zkontroluje, zda jsou dodány všechny požadované podklady včetně

- podepsané žádosti. Zkontroluje, jestli si klient v žádosti vybral možnost, že si již dále nepřeje čerpat a zda je správně zvoleno v systému.
8. Pokud by měl klient službu Expresní čerpání, kterou by nevyužil, zaškrtně zpracovatel čerpání možnost, aby se překlopil úvěr do splácení. Protože by na úvěru zůstala možnost čerpat ještě tento poplatek za službu.
  9. Zpracovatel dokončí krok čerpání a nastanou tyto automatické kroky:
    - a. Vyčerpe se hypoteční úvěr dle žádosti.
    - b. Systém automaticky rozezná, zda se jedná o hypoteční úvěr s anuitním splácením či degresivním a podle toho přepočte výši splátky a odešle automatické oznámení o zahájení splácení na klienta.
    - c. Systém automaticky rozezná, zda je na úvěru služba Financování družstevního bytu a v tomto případě nedovolí systému překlopit úvěr do období splácení.
    - d. Systém automaticky rozezná, zda je na úvěru služba Variabilita splátek a zda má klient vybránu možnost odklad splátek na začátku splácení, pokud ano, tak zohlední a odešle odpovídající oznámení o zahájení splácení.
  10. Požadavek je dokončen a úvěr je překlopen do období splácení bez nutnosti zadávat další žádost, kterou by zpracovatel musel ručně zpracovat.
  11. Na začátku měsíce by tým správa v období čerpání vygeneroval sestavu úvěrů, kterým minulý měsíc končilo období čerpání a na úvěru je nedočerpáno více jak 20 %. U těchto úvěrů by proběhla kontrola, zda klient nepožádal o prodloužení termínu čerpání a nechce peníze ještě vyčerpat. Pokud zpracovatel najde v podkladech žádost o nedočerpání, naučtuje klientovi cenu za nedočerpání úvěru ve výši 5 % z výše nedočerpané částky a odešle klientovi oznámení formou sms zprávy.
  12. Zároveň tým správa v období čerpání bude obsluhovat frontu požadavku Nedočerpání úvěru, kam může pobočka zadat požadavek, pokud by klient nechtěl snížit splátku, ale zkrátit splatnost a souhlasil by se zpoplatněným dodatkem, případně jakoukoliv jinou nesrovnalost na úvěru ohledně ukončeného čerpání a zpracovatelé by ručně zkontrolovali a zpracovali.

Vše je znázorněno v procesní mapě po navrhované změně, viz obrázek č. 12.

Obrázek 12: Procesní mapa po navrhované změně



Zdroj: vlastní zpracování

Tento návrh řešení ušetří ve všech formách plýtvání, které si ČS stanovila:

- **produktivitou neboli časem** – roční úspora časové náročnosti zpracování požadavku bude 3 100 hodin
- **náklady** – úspora papíru a tisku ve výši 3 540 Kč, zároveň časová úspora bude znamenat pro odbor zpracování hypotečních úvěrů ušetření potřeby 1,2 FTE
- **spokojeností klientů** – zamezí se stížnostem, protože splátka bude nastavena vždy včas, nyní ne vždy pobočkový pracovník zadal žádost včas a splácení se opravovalo až na základě stížnosti.

Pokud by se změna realizovala, bude nutné upravit vnitřní předpisy ČS, hlavně předpis Správa hypotečních úvěrů centralizovaným pracovištěm. Dále bude nutné proškolit pobočkovou síť, to by mohlo proběhnout formou informace do hypoinfa, případně vyvěšení aktuality na intranet a zároveň předání informace na hypokouče, kteří školí pobočkovou síť. A v neposlední řadě proškolit tým čerpání na nové úkony, které by museli v rámci požadavku na čerpání vykonat.

Samotná realizace požadavku by byla hrazena z rozpočtu kaizenu a nezatížila by tak rozpočet odboru zpracování hypotečních úvěrů ani rozpočet pobočkové sítě. Pokud by změna byla drahá, odbor zpracování hypotečních úvěrů i pobočková síť jsou ochotny se na nákladech podílet.

## 7 Závěr

Diplomová práce “Metody Kaizen a Gemba Kaizen a principy zlepšování řízení kvality v podnicích” je tematicky zaměřena na problematiku neustálého zlepšování, tedy na filosofii kaizen. Vybrané teoretické poznatky byly aplikovány na konkrétní proces odboru zpracování hypotečních úvěrů v České spořitelně.

Cílem této diplomové práce bylo prozkoumání a vyhodnocení zavedeného systému kaizen a procesu řízení kvality v daném podniku. Zkoumané systémy, procesy a jejich dílčí kroky byly analyzovány a byl posouzen jejich rozsah, dopad a důležitost v rámci celého procesu. Na základě zjištěných informací a dosažených výsledků byly identifikovány kladné a záporné stránky řízení zavedeného systému a procesu. Byl vypracován návrh na zdokonalení zkoumaného procesu s cílem zlepšit řízení vybraného dílčího úseku procesu, dále ho zefektivnit a tím snížit náklady ve sledovaném oddělení a také zabezpečit přidanou hodnotu pro zákazníka.

Z analytické části, která se zabývala fungováním kaizenu v České spořitelně, vyplývá, že kaizen se úspěšně podařilo implementovat do každodenního života zaměstnanců. Jako nejsilnější stránky vidím jasně danou a srozumitelnou metodiku a její zastřešení koordináčním týmem, který udržuje jednotný přístup napříč bankou a je oporou pro realizování změn. Další důležitý aspekt je propagace na intranetových stránkách formou aktualit a podpora prostřednictvím soutěží do jejichž hodnocení se mohou zapojit i samotní zaměstnanci a získat tak představu, co všechno bylo zrealizováno právě díky kaizenu. A v neposlední řadě za úspěchem kaiznu v ČS stojí velmi angažovaní a aktivní účastníci skupin kaizen. Jako příležitost bych doporučila více se zaměřit na google komunitu, které jsou v ČS velmi oblíbené, ale tato není moc aktivní. Pokud zaměstnanec nebude aktivně vyhledávat sám přímo v google komunitách, tak na ní nenalezne žádný odkaz na intranetu či v nějaké prezentaci. V samotné odboru Zpracování hypotečních úvěrů hraje velkou roli díky tomu, že většina procesů má již standardizovaný postup a těžko se v nich hledají zásadní zlepšení. Proto vhodným nástrojem pro zefektivňování procesů je právě neustálé zlepšování po malých krocích.



Následně se práce zaměřuje na již samotný proces. Jednotlivé dílčí kroky byly odsouhlaseny Koordinačním týmem kaizenu. Nejdříve byl proveden detailní rozbor vybraného procesu, na základě kterého byla vytvořena mapa procesu. Dále byly uskutečněny workshopy s dotčenými osobami – zástupcem pobočkové sítě a metodikem hypotečních úvěrů, včetně workshopu se zpracovateli požadavků. Z těchto schůzek vznikly body, které bylo nutné zohlednit v připravovaném zlepšení. Výstup, který z těchto schůzek vnikl, bylo zautomatizování požadavku a odstranění tak nutnosti zakládat na pobočce dvě žádosti do systému – jednu na čerpání úvěru a druhou na nedočerpání úvěru. Zároveň byly vyspecifikovány situace, ke kterým se musela najít možná řešení. Práce rovněž obsahuje výpočet časové a finanční náročnosti procesu. Samotné zlepšení bylo již vloženo do aplikace kaizen a nyní je ve stavu schváleno a čeká na stanovení ceny za úpravu systémů, na základě kterého bude spolu s vyčíslením současné náročnosti procesu rozhodnuto, zda bude změna realizována či nikoliv.

Hlavním přínosem této diplomové práce pro sledovaný podnik je ušetření ve všech formách plýtvání, které si ČS stanovila. Konkrétní roční úspora je 3 100 hodin na časové náročnosti zpracování požadavku a tedy možnost využít 1,2 FTE na jinou aktivitu. Dále finanční úspora ve výši 3 540 Kč na nákladech na papír a tisk a v neposlední řadě zvýšení spokojenosti klientů, protože se zamezí stížnostem, které nyní vznikaly, když nebyl požadavek ze strany pobočkového pracovníka zadán včas nebo dokonce vůbec. Je možno tedy konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl splněn.

## 8 Seznam literatury

### Knižní zdroje:

- GALLOWAY, L. – ROWBOTHAM, F. – AZHESHEMI, M. (2007): Operační management v praxi. Praha: ASPI, a.s. 400 s. ISBN 978-80-7357-281-5
- GROVE, A.S. (2000): High output management: Řízení orientované na výkon. Praha: Management Press. 222 s. ISBN 80-85943-60-3
- IMAI, M. (2005): Gemba Kaizen. Brno: Computer Press. 314 s. ISBN 80-251-0850-3
- IMAI, M. (2011): Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0
- JUŘÍK P. (2011): Historie bank a spořitelén v Čechách a na Moravě. Praha: Nakladatelství Libri. 190 s. ISBN 978-80-7277-488-3
- KLAPAL, J. - KOUBA, I. (1995): Ve znamení jistoty: Česká spořitelna – 170 let tradice. NUGA, 111 s. ISBN 80-85903-02-4
- KOLARIK, W.J. (1999): Creating Quality: Process Design for Results. United States of America: The McGraw-Hill Companies, 641 s. ISBN 0-07-036309-9
- Kolektiv autorů (2012): Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks. 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2
- KOŠTURIÁK, J. – BOLEDOVIČ, L. – KRIŠŤÁK, J. – MAREK, M. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2
- KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z. a kolektiv (2006): Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing. 237 s. ISBN 80-86851-38-9
- LIKER, J. K. (2010): Jak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management Press. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7
- NENADÁL, J. (2009): Moderní management jakosti: Principy, postupy, metody. Praha: Management Press. 380 s. ISBN 978-80-7761-186-7

- PETŘÍKOVÁ, R. a kol. (2007): Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3
- ŘEPA, V. (2007): Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: Grada Publishing. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8
- ŘEZÁČ, J. (2009): Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: Computer Press. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4
- SIXTA, J. – ŽIŽKA, M. (2009): Logistika. Brno: Computer Press. 238 s. ISBN 978-80-251-2563-2
- SVOZILOVÁ, A. (2011): Zlepšování podnikových procesů. Praha: Grada Publishing. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0
- SYNEK, M. a kol.: *Manažerské ekonomika*. Grada, Praha 2007. 4. vydání. ISBN 978-80-247-1992-4
- ŠMÍDA, F. (2007): Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada Publishing. 293 s. ISBN 978-80-247-1679-4
- UČEŇ, P. (2008): Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: Grada Publishing. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0
- VEBER, J. a kol.: Management – Základy, prosperita, globalizace. Management Press, Praha 2004. ISBN 80-7261-029-5
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. (2006): Moderní management v teorii a praxi. Praha: Management Press. 293 s. ISBN 80-7761-143-7
- VODÁČEK, L. – VODÁČKOVÁ, O. (2009): Synergie v moderním managementu: Praha: Management Press. 293 s. ISBN 80-7761-143-7

### **Ostatní zdroje:**

BENEŠOVÁ, P. – PROCHÁZKOVÁ, E.: Co znamená Kaizen v České spořitelně. KVALITA, Česko Slovenský odborný časopis, štvrťročník, ročník XXI, číslo 2/2013, ISSN 1335-9231

BRUNET, A. P., New S.: *Kaizen in Japan: an empirical study*. International Journal of Operations & Production Management, Bradford 2003. č.23. ISSN 0144-3577

Česká spořitelna [online]. 2015 [cit. 2015-03-02] Výroční zpráva 2013. Dostupné z www:

<[http://www.csas.cz/static\\_internet/cs/Obecne\\_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz\\_2013.pdf](http://www.csas.cz/static_internet/cs/Obecne_informace/FSCS/CS/Prilohy/vz_2013.pdf)>

SKALÁKOVÁ, E. [online] 2012 [cit. 2015-01-05] Japonská kvalita z pohledu (mezi)lidského. Dostupné z www: <

[http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012\\_Kvalita\\_clanek\\_Japan.pdf](http://kim.kaizen.com/kimglobal/userfiles/File/2012_Kvalita_clanek_Japan.pdf)>

STÖHR, T. [online]. 2013 [cit. 2015-03-02]. Štíhlá administrativa. Dostupné z www: <<http://www.escare.cz/lean-healthcare/odborne-clanky/item/17-stihla-administrativa>>

Interní předpis Správa hypotečních úvěrů centralizovaným pracovištěm

Obchodní podmínky pro poskytování hypotečních úvěrů České spořitelny

Metodické informace z intranetu

## 9 Přílohy

### Příloha 1: Leták kaizen

# VÍŠ, CO JE KAIZEN?



**Kaizen** pomáhá zlepšovat služby a prodejní servis poskytovaný zákazníkům. Soustřeďuje se na odstranění veškerých zbytečných nákladů v rámci banky (čas, náklady, prodejní příležitosti, spokojenost klientů a zaměstnanců).



### KAŽDÝM NÁPADEM SE ZABÝVÁME

Připadá Ti něco **zbytečné**?  
**Zdrželo** Tě něco při práci?  
Napadá Tě, kde **ušetřit**?  
Chceš něco **změnit**?  
Víš, jak něco **vylepšit** (máš nápad)?



### NA KAIZEN SE MŮŽEŠ PODÍLET I TY!

Budeme rádi, když se přijdeš podívat na naše setkání, nebo můžeš kontaktovat našeho moderátora.



Více informací nalezněš na intranetu ČS.

## Příloha 2: Ceník pro Hypotéku ČS



## Ceník pro Hypotéku ČS

1. Úroková sazba
2. Poskytnutí a správa úvěru
3. Volitelné služby
4. Pojištění
5. Nedodržení smluvních podmínek
6. Všeobecné služby
7. Vyhodnocení rizik spojených se zástavou

1. ÚROKOVÁ SAZBA	
Úroková sazba	od 1,99 % p. a.
Sazba úroků z prodlení	REPO sazba ČNB + 7 % p. a.
Garance úrokové sazby na 30 dní	zdarma

2. POSKYTNUTÍ A SPRÁVA ÚVĚRU	
Komplexní posouzení a vyhodnocení žádosti o úvěr včetně příslibu	zdarma
Správa úvěru*	měsíčně 150 Kč
Cena za 1. čerpání	zdarma
Cena za 2. a každé další čerpání	500 Kč
Cena za správu státní finanční podpory	měsíčně 50 Kč
Rezervace finančních prostředků u hypotečních úvěrů na koupi s dobou čerpání přesahující 6 měsíců, u hypotečních úvěrů na výstavbu, rekonstrukci a dostavbu s dobou čerpání přesahující 24 měsíců	0,5 % p. a.
Cena za nedočerpání celé výše úvěru**	5 % z nevyčerpané částky

\* Cena se neuplatňuje u všech úvěrů sjednaných v období od 1. 3. 2013 do odvolání a u úvěrů, kterým se v tomto období mění fixace úrokové sazby. Cena se neuplatňuje po celou dobu trvání úvěru.

\*\* Cena se uplatňuje u úvěrů schválených do 31. 5. 2014 a je vybírána v případě nedočerpání více jak 20% schválené výše úvěru.

3. VOLITELNÉ SLUŽBY	
Možnost mimořádné splátky v průběhu fixace sazby bez sankce	měsíčně 200 Kč
Financování družstevního a obecního bytu	jednorázová cena 3 000 Kč
Hypotéka Komplet	jednorázová cena 3 000 Kč
Hypotéka s prémie	jednorázová cena 3 000 Kč
Variabilita splátek	jednorázová cena 3 000 Kč
Hypotéka až do 100 % hodnoty nemovitosti	jednorázová cena 3 000 Kč
Zrychlená výstavba	jednorázová cena 3 000 Kč
Překlenovací financování	jednorázová cena 3 000 Kč
Expresní čerpání	jednorázová cena uplatněná při využití služby 2 000 Kč
Financování montovaných domů	jednorázová cena 3 000 Kč
Dopředné refinancování	jednorázová cena 3 000 Kč
Obratová hypotéka pro podnikatele	jednorázová cena 3 000 Kč
Hypotéka na pronájem	jednorázová cena 3 000 Kč

4. POJIŠTĚNÍ		
<b>Typ A – pracovní neschopnost, invalidita, smrt</b>		
Pro jednoho klienta	měsíčně	0,0373 % z výše poslytnutého úvěru
Pro dva klienty (za každou z pojištěných osob)	měsíčně	0,0336 % z výše poslytnutého úvěru
<b>Typ B – pracovní neschopnost, invalidita, smrt, ztráta zaměstnání</b>		
Pro jednoho klienta	měsíčně	0,0494 % z výše poslytnutého úvěru
Pro dva klienty (za každou z pojištěných osob)	měsíčně	0,0445 % z výše poslytnutého úvěru

5. NEDODRŽENÍ SMLUVNÍCH PODMÍNEK		
Smluvní pokuta za prodlení	měsíčně	500 Kč

Pokud nám neuhradíte dlužnou částku včas (k datu splatnosti), můžeme Vám od tohoto data (data splatnosti) účtovat smluvní pokutu za prodlení ve výši 500 Kč. Smluvní pokutu můžeme účtovat u jednoho účtu maximálně jednou měsíčně. Nárok na zaplacení smluvní pokuty nám vznikne v každém kalendářním měsíci, ve kterém budete mít na účtu nedoplatek vyšší než 100 Kč. Smluvní pokuta je splatná následující den po datu splatnosti nezaplacené dlužné platby.

6. VŠEOBECNÉ SLUŽBY	
Potvrzení o zůstatku na účtu zpracované na žádost klienta	500 Kč
Mimořádná splátka (mimo termín změny pevné úrokové sazby) – maximální výše	10 % z výše mimořádné splátky
Zjištění ceny bytu nebo RD v případě, kdy při projednání úvěru není na klientovi vyžadováno předložení znaleckého ocenění úvěrované nemovitosti a současně bance nebylo předáno jiné akceptovatelné znalecké ocenění	2 000 Kč
Vystavení potvrzení o výši úroků z úvěru pro daňové účely	zdarma
Vystavení duplikátu potvrzení o výši zaplacených úroků z úvěru na základě požadavku klienta	200 Kč
Změna smluvních podmínek z podnětu klienta: – uvolnění zajištění úvěru v průběhu úvěrového vztahu v hodnotě, která přesahuje výši povinného zajištění zůstatku úvěru stanoveného bankou – zrušení nebo změna pojištění (včetně PPI, životního pojištění) v období změny úrokové sazby – změna typu PPI mimo období změny úrokové sazby – drobná změna neovlivňujících splátkový kalendář a zajištění úvěru – mimořádná splátka mimo období změny úrokové sazby – zrušení volitelné služby Ideální hypotéky v průběhu fixace sazby (s výjimkou pojištění PPI) – změna dne splácení v měsíci	500 Kč
Změna smluvních podmínek z podnětu klienta v ostatních případech, např.: – změna ovlivňující splátkový kalendář, zajištění úvěru a podmínky čerpání – zrušení pojištění (včetně PPI a životního pojištění) mimo období změny úrokové sazby	5 000 Kč

7. VYHODNOCENÍ RIZIK SPOJENÝCH SE ZÁSTAVOU	
<b>Nemovitosti oceňované ve stávajícím stavu</b>	
Bytová jednotka	3 900 Kč
Bytová jednotka – bez místního setření, v individuálně povolených případech*	500 Kč
Nebytový prostor, ateliér	3 900 Kč
Rodinný dům	4 900 Kč
Samostatný stavební pozemek	3 900 Kč
Objekt pro individuální rekreaci	4 900 Kč
Garáž	3 900 Kč
Zpráva o stavu výstavby / rekonstrukce (aktualizace NHZP)	1 500 Kč
Expresní vyhodnocení rizik do 2 obchodních dnů ode dne zadání zakázky oceňovateli	+ 1 200 Kč nad základní sazbu pro konkrétní typ nemovitosti
Ostatní objekty	individuálně

<b>Nemovitosti projektované, ve výstavbě, v rekonstrukci</b>	
Bytová jednotka	4 400 Kč
Nebytový prostor, ateliér	4 400 Kč
Rodinný dům	5 400 Kč
Samostatný stavební pozemek	4 400 Kč (budoucí stav po zajištění)
Objekt pro individuální rekreaci	5 400 Kč
Garáž	4 400 Kč
Zpráva o stavu výstavby / rekonstrukce (aktualizace NHZP)	1 500 Kč
Expresní vyhodnocení rizik do 2 obchodních dnů ode dne zadání zakázky oceňovateli	+ 1 200 Kč nad základní sazbu pro konkrétní typ nemovitosti
Ostatní objekty	individuálně

\* V případě, kdy vyhodnocení rizik spojených se zástavou bytové jednotky není možné dle vyjádření banky bez místního šetření provést a cena byla již zaplacená, započítává se tato cena do ceny za vyhodnocení rizik spojených se zástavou nemovitosti spojenou s místním šetřením smluvním odhadem ČS.

Tento Ceník je současně Sazebníkem České spořitelny, a. s., pro bankovní obchody a Oznámením České spořitelny, a. s., o úrokových sazbách. Tento Ceník nabývá účinnosti dnem 23. 2. 2015.



