



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF FINANCES

ANALÝZA SYSTÉMU ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ V PODNIKU A NÁVRH MOŽNOSTÍ ZLEPŠENÍ.

ANALYSIS OF THE SYSTEM OF IMPROVEMENT PROPOSALS IN A COMPANY
AND PROPOSAL OF POSSIBLE IMPROVEMENTS.

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

KLÁRA POKORNÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. MILOŠ KONEČNÝ, DrSc.

BRNO 2008

Tato bakalářská práce je zkrácená (dle Směrnice děkana č. 3/2007). Neobsahuje identifikaci subjektu, u kterého byla bakalářská práce zpracována (dále jen „dotčený subjekt“) a dále informace, které jsou dle rozhodnutí dotčeného subjektu jeho obchodním tajemstvím či utajovanými informacemi.

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pokorná Klára

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Analýza systému zlepšovacích návrhů v podniku a návrh možností zlepšení.

v anglickém jazyce:

**Analysis of the system of improvement proposals in a company
and proposal of possible improvements.**

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

HRADECKÝ, M. - KONEČNÝ, M. Kalkulace pro podnikatele. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 2003. 153 s. ISBN 80-7175-119-7.

KONEČNÝ Podniková ekonomika. 6. vyd. Brno: CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.

SYNEK a kol. Manažerská ekonomika. 3. vyd. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.

Vedoucí bakalářské práce: prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2007/08.



Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. Ing. Miloš Koch, CSc.
Děkan fakulty

V Brně, dne 26.3.2008

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá problematikou systému zlepšovacích návrhů ve vybrané výrobní firmě. Cílem této práce bylo nastudování teoretických poznatků z odborné literatury, jejich srovnání s praktickými postupy a implementace do systému zlepšovacích návrhů v uvedené firmě. Důraz byl kladen především na zjednodušení celého systému s ohledem na vlastní podávání zlepšovacích návrhů pracovníky a následné vyhodnocení jejich přijetí či nepřijetí.

Abstract

The bachelor thesis deals with the system of improvement proposals in a certain manufacturing firm. The aim of this thesis was to acquire theoretical knowledge from the professional literature, comparison with practical knowledge and its implementation into the system of improvement proposals in the given company. The emphasis was put on simplification of the whole system with main accent on submissions of improvement proposals by the workers and subsequent evaluation and decision on acceptance or rejection of the proposals.

Klíčová slova

danění odměn za zlepšovací návrhy, Demingův cyklus, hodnocení ekonomického přínosu, inovace, metoda KAIZEN, směrnice, zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, zlepšovací návrh, zlepšovatel, zlepšovatelské hnutí

Keywords

taxation of innovation bonuses, Deming cycle, evaluation of economic benefit, innovation, KAIZEN method, directive, Law No. 527/1990 Coll., on inventions and rationalisation proposals, improvement proposal, innovator, suggestion scheme

Bibliografie bakalářské práce

POKORNÁ, K. *Analýza systému zlepšovacích návrhů v podniku a návrh možností zlepšení*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2008. 47 s.

Vedoucí bakalářské práce prof. Ing. Miloš Konečný, DrSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně dle pokynů vedoucího bakalářské práce a s použitím uvedené literatury.

datum

podpis

Věnování

Tuto bakalářskou práci bych chtěla věnovat mému tátovi, ekonomovi, modeláři a skvělému člověku, který neměl možnost se vinou těžkého úrazu ve Vysokých Tatrách z června roku 2007 dočkat jejího dokončení.

Poděkování

Chtěla bych poděkovat panu Prof. Ing. Miloši Konečnému, DrSc., vedoucímu mé bakalářské práce, za cenné připomínky a rady při tvorbě této práce a za jeho drahocenný čas, který mi věnoval. Dále bych chtěla poděkovat své rodině a příteli za morální podporu a jejich pochopení během období, které jsem této práci věnovala.

Obsah

1	Úvod.....	10
2	Vymezení problému a cíle práce	11
3	Teoretické poznatky.....	12
3.1	Metoda KAIZEN.....	12
3.1.1	Vznik metody KAIZEN.....	12
3.1.2	Co znamená KAIZEN.....	12
3.1.3	Související pojmy	14
3.1.4	Demingův cyklus (cyklus PDCA)	14
3.1.5	KAIZEN a systém zlepšovacích návrhů.....	15
3.1.6	KAIZEN zaměřený na jednotlivce	15
3.2	Právní úprava zlepšovacích návrhů.....	16
3.2.1	Předchozí právní předpisy	16
3.2.2	Zákon č. 527/1990 Sb., zákon o vynálezech a zlepšovacích návrzích	17
4	Analýza problému a současné situace	19
4.1	Kdo podává zlepšovací návrhy	19
4.2	Proces přijímání zlepšovacích návrhů.....	19
4.3	Systém odměn	20
4.4	Způsob zjišťování ekonomického přínosu	21
5	Porovnání systémů zlepšovacích návrhů ve výrobních podnicích	22
5.1	Formuláře jednotlivých podniků pro podávání zlepšovacích návrhů	22
5.2	Systémy zlepšovacích návrhů z pohledu zaměstnanců vybraných firem	23
6	Danění odměn za zlepšovací návrhy	27
6.1	Výpočet čisté mzdy zaměstnance po 1. 1. 2008.....	28
6.2	Zlepšovací návrh souvisí s prací zaměstnance.....	28
6.3	Zlepšovací návrh spadající mimo pracovní náplň zaměstnance	29
7	Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení	30
7.1	Návrh změny směrnice.....	30
7.2	Systém stanovení odměn.....	31
7.3	Výpočet ekonomického přínosu.....	31
7.4	Formulář pro podávání zlepšovacích návrhů	31
7.5	Další doporučení ke zvýšení počtu podávaných zlepšovacích návrhů	32

8	Závěr	33
9	Seznam použité literatury	34
	Seznam obrázků.....	35
	Seznam tabulek	35
	Seznam příloh	35

1 Úvod

Zlepšovací návrhy jsou jedním z důležitých aspektů pro podnik a jeho konkurenceschopnost, neboť tyto návrhy přispívají ke snižování nákladů v podniku. Podávání zlepšovacích návrhů zároveň umožňuje podniku se rozvíjet a neustále zdokonalovat průběh všech procesů, které v něm probíhají. Zlepšovací návrhy motivují i samotné zaměstnance, protože v případě ekonomického přínosu takového návrhu mají při uzavření smlouvy se zaměstnavatelem podle Zákona č. 527/1990 Sb., zákon o vynálezech a zlepšovacích návrzích, nárok na odměnu.

V této práci se tedy zaměřím na proces podávání a přijímání zlepšovacích návrhů v konkrétní firmě. Také se budu věnovat porovnávání systémů zlepšovacích návrhů ve vybraných výrobních podnicích. Vycházím přitom z výsledků dotazníkového průzkumu, který byl v těchto podnicích proveden.

Struktura práce je následující. Po této úvodní části následuje formulace cílů. Bezprostředně následuje kapitola zabývající se teoretickými poznatky související s touto prací. Jedná se zvláště o charakteristiku metody KAIZEN, z níž vychází také zlepšovací návrhy. Dalším východiskem této práce byly zákony, které se tomuto tématu věnují, jednak jsou zde citovány zákony, které předcházely Zákonu č. 597/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, jednak je zde podrobněji rozebrán výše zmiňovaný (dosud platný) zákon. V další kapitole je popsán současný stav systému zlepšovacích návrhů ve zkoumaném podniku. Jedná se především o možnosti podávání těchto návrhů, dále pak způsob stanovení odměn a způsob stanovování ekonomického přínosu pro podnik. Další kapitola je věnována porovnání systémů zlepšovacích návrhů ve třech výrobních podnicích. Zde jsou také graficky znázorněny výsledky vyplývající z výsledků provedeného dotazníkového průzkumu. Další kapitola se zabývá způsobem danění odměn za zlepšovací návrhy, přičemž rozdílnost ve zdanění je znázorněna na jednotlivých příkladech. V dalších kapitolách jsou již uvedeny návrhy na zjednodušení systému podávání a vyhodnocování zlepšovacích návrhů v daném podniku. V závěrečné kapitole shrnuji dosažené výsledky ve vztahu ke stanoveným cílům práce.

2 Vymezení problému a cíle práce

V předkládané bakalářské práci se zabývám podrobnou analýzou stávajícího systému zlepšovacích návrhů v dotčené výrobní společnosti. Cílem práce je zjednodušení systému podávání zlepšovacích návrhů pro jednotlivé zlepšovatele a rovněž podrobná analýza způsobu hodnocení zlepšovacích návrhů. Dalším záměrem je konfrontace teoretických poznatků a praktických postupů v dotčeném subjektu. Neméně významným cílem práce je i porovnání systému podávání zlepšovacích návrhů v tomto subjektu s podobnými výrobními podniky srovnatelné velikosti. Toto srovnání by poté mělo vyústit v získání obecného přehledu o dané problematice v českém prostředí. Práce si klade za cíl i stanovení obecných doporučení pro výrobní podniky při vytváření obdobných systémů pro podávání a hodnocení zlepšovacích návrhů, případně i upozornění na klíčové faktory, které podmiňují úspěšné fungování takového systému. Neméně významným záměrem práce je i shrnutí daňové problematiky, která se týká odměňování zaměstnanců za podávání zlepšovacích návrhů.

3 Teoretické poznatky

V této kapitole se budu zabývat vymezením teoretických poznatků týkajících se problematiky zlepšovacích návrhů. Především se zaměřím na popis metody KAIZEN a souvisejících pojmů a dále se budu zabývat vývojem právních předpisů v této oblasti. Získané teoretické poznatky poté využiji k návrhu vhodných opatření, která by měla vést ke zlepšení stávajícího systému podávání zlepšovacích návrhů v dotčené společnosti a odstranění jeho případných nedostatků.

3.1 Metoda KAIZEN

Tato metoda je nejvýznamnější strategií v oblasti zdokonalování, hospodářského úspěchu a konkurenceschopnosti. Vznikla v Japonsku jako nástroj zdokonalení ve výrobě, kvalitě a flexibilitě. Podíváme-li se trochu do minulosti, tak se musíme zastavit u jednoho velice významného okamžiku, který velmi podstatně změnil podnikatelské prostředí.

3.1.1 Vznik metody KAIZEN

Po druhé světové válce bylo podnikatelské prostředí založeno na vytváření nových technologií a nových produktů. Podniky se v této době zaměřovaly pouze na inovační strategie. Ovšem toto období přerušila v 70. letech ropná krize. Jak jsme již uvedli, znamenala velký mezník v oblasti podnikání. Tato nová situace byla charakterizována například vysokým nárůstem cen materiálů, energie a pracovní síly, zvýšenou konkurencí na nasycených trzích, spotřebitelé se zaměřili na kvalitu produktů, atd. V tomto období se začala velmi výrazně projevovat síla japonské strategie KAIZEN. Japonské firmy, které tuto metodu využívaly a dále využívají, dosáhly velkých úspěchů na světových trzích a jsou vysoce konkurenčními podniky. Západní podniky si tuto metodu osvojují jen velice pomalu. Tím také vzrůstá význam japonských firem na západních trzích. (5)

3.1.2 Co znamená KAIZEN

KAIZEN znamená zlepšování a zdokonalování všech procesů ve firmě a také se týká všech pracovníků v podniku, tj. vrcholového managementu, středního managementu a ostatních zaměstnanců firmy. Zdokonalování můžeme rozdělit na dvě části: KAIZEN a inovace (viz Tabulka 1). KAIZEN znamená malá zlepšení v období

statu quo jako výsledek neustálého úsilí. Inovace pak označuje zásadní zdokonalení jako výsledek velkých investic do nových technologií nebo zařízení. Rozdíl mezi japonským a západním managementem je v prostoru, v jakém je vnímán pojem KAIZEN. V posledních letech se sice zmenšuje, ale stále je poměrně značné množství podniků, které KAIZEN nepoužívají. (3)

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

Tabulka 1: KAIZEN vs. Inovace

Pracovník na každé pozici ve firmě je ovlivňován strategií KAIZEN různým způsobem, např. rozhodnutí vrcholového managementu zavést strategii KAIZEN ve firmě znamená pro dělníky účastnit se této strategie pomocí systému zlepšovacích návrhů. Ovšem aby mohla být strategie KAIZEN ve firmě úspěšně zavedena, musí být v daném podniku zakotvena myšlenka, že je neustále co zlepšovat. V mnoha firmách

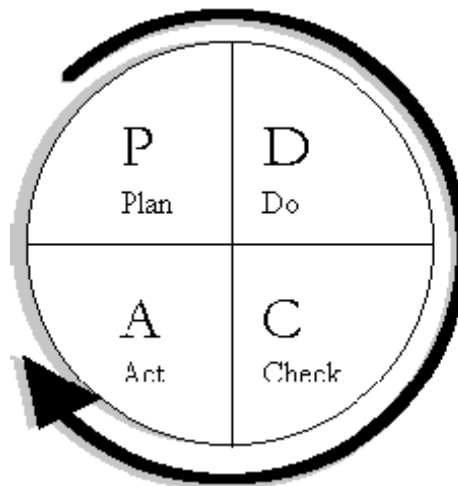
však tento názor přebíjí myšlenka vrcholového vedení, že je vše dokonalé a není potřeba nic zdokonalovat. Pokud se tam začne uvažovat o zdokonalení, tak především v oblasti technického vybavení. Přitom se zapomíná na zdokonalování lidského faktoru, který je však pro podnik jedním z nejdůležitějších. (5)

3.1.3 Související pojmy

Pokud hovoříme o KAIZEN, pak musíme uvést i pojmy, které s KAIZEN velice úzce souvisí. Nejvýznamnějšími jsou kontrola kvality, statistická kontrola kvality, kroužky QC či absolutní kontrola kvality. Jedním z klíčových nástrojů kontroly kvality je tzv. Demingův cyklus, který poprvé uvedl jeho tvůrce, W. E. Deming, v Japonsku v 50. letech, když sem byl pozván, aby vyučoval statistickou kontrolu kvality. Demingův cyklus je jedním z nejdůležitějších nástrojů kontroly kvality pro zajištění neustálého zdokonalování. Může být také nazýván jako cyklus PDCA. (2)

3.1.4 Demingův cyklus (cyklus PDCA)

Dá se říci, že se jedná o jednoduchou metodu zlepšování. Používá se v realizační části projektu. Zkratka PDCA znamená **plan-do-check-act**, tedy volně přeloženo *plánuj-udělej-zkontroluj-uskutečni*. Obrázek 1 uvádí grafické znázornění této metody. Označení jednotlivých částí si uvedeme nyní: P - plánovat, D - realizovat, C – přezkoumat, A – reagovat. (6)



Obrázek 1: Grafické znázornění cyklu PDCA (Zdroj: (6))

3.1.5 KAIZEN a systém zlepšovacích návrhů

Program KAIZEN může být, pokud je dobře naplánován, rozdělen do tří hlavních segmentů (dle složitosti a úrovně dosaženého zlepšení). Jedná se o KAIZEN zaměřený na management, KAIZEN zaměřený na skupiny a KAIZEN zaměřený na jednotlivce. My se budeme zabývat třetím jmenovaným segmentem, tj. KAIZEN zaměřený na jednotlivce.

Nedílnou součástí strategie KAIZEN je systém zlepšovacích návrhů, který se týká výše jmenovaného třetího segmentu. Hlavním smyslem tohoto systému má být zapojení všech zaměstnanců na zvyšování firemních standardů. V japonských firmách je důležitým kritériem hodnocení práce mistrů právě počet podaných zlepšovacích návrhů. Vysoký počet podávaných návrhů je jedním z typických rysů japonského managementu. Manažeři pak usilovně pracují na jejich hodnocení a autorům nejvýznamnějších zlepšovacích návrhů jsou vypláceny odměny. Systém těchto návrhů má významný dopad na práci zaměstnanců, na jejich produktivitu. Pokud zaměstnanec vytvoří návrh, který je podmíněn jeho vyšší výkonností, pak se tento pracovník bude zajisté více snažit svoji práci dělat s vyšší pozorností, neboť se jedná o jeho vlastní návrh. Naproti tomu, pokud je zaměstnanci změna práce nařízena od jeho nadřízených, přičemž návrh sám nevymyslel, nebude tato práce tak kvalitní. (5)

3.1.6 KAIZEN zaměřený na jednotlivce

Zlepšení zaměřená na jednotlivce představují tedy nekonečné příležitosti. Výchozím krokem KAIZEN, z pohledu každého jednotlivého zaměstnance, je přijmout pozitivní vztah ke změnám a ke zdokonalování vlastní práce. Toto zaměření je často považováno za prostředek ke zvýšení pracovní morálky a management mnohdy netrvá ani na okamžité ekonomické efektivitě podaných zlepšovacích návrhů ze strany svých zaměstnanců.

Management každé firmy by měl vytvořit takový systém zlepšovacích návrhů, který bude dostatečně dynamický. Systémy zlepšovacích návrhů fungují v současnosti ve většině velkých výrobních společností a přibližně v polovině středně velkých a menších firem. Dle Japonské asociace pro lidské vztahy (dále pouze „Asociace“) jsou hlavními „tématy“ podávaných návrhů následující oblasti:

- zlepšení vlastní práce,
- úspora energie, materiálu a dalších zdrojů,

- zlepšení pracovního prostředí,
- zlepšení strojů a procesů,
- zlepšení pomůcek a nástrojů,
- a další.

Ředitel Asociace, Kenjiro Yamada, míní, že systém zlepšovacích návrhů by měl projít třemi stádii. První stádium zahrnuje pomoc zaměstnancům ze strany managementu se samotným vypracováním zlepšovacího návrhu. Druhé stadium klade důraz na vzdělávání zaměstnanců, což by se mělo projevit v možnosti podávat neustále se zlepšující zlepšovací návrhy. Až ve třetím stádiu by se měl management zabývat samotným ekonomickým přínosem podaných zlepšovacích návrhů. Management by měl o systému zlepšovacích návrhů přemýšlet v termínech pěti až deseti let.

Západní firmy se potýkají většinou s problémem, že management těchto firem má tendenci začínat právě až třetím stádiem, přičemž první a druhé neberou v úvahu.

3.2 Právní úprava zlepšovacích návrhů

Jako většina ostatních právních předpisů prošla i úprava zlepšovacích návrhů v průběhu let několika změnami. Tyto změny jsou upřesněny v následující části.

3.2.1 Předchozí právní předpisy

První právní předpis upravující zlepšovací návrhy byl schválen v Československu již v roce 1952. Jednalo se o Zákon č. 6/1952 Sb., o vynálezech a zlepšovacích námětech. V § 54 tohoto zákona bylo upraveno, kdy má zlepšovatel právo na odměnu, a to tak, že přijetím zlepšovacího námětu nabývá zlepšovatel nároku na odměnu. Za zvlášť významný zlepšovací námět může být odměněn i zlepšovatel, který vypracováním námětu splnil svůj pracovní úkol. Dále v § 54, odst. 2 je uvedeno, že odměny za přijaté zlepšovací náměty, které přísluší zlepšovatelům, jsou osvobozeny od daní, přičemž jsou také vyloučeny z exekuce v rozsahu, který určí vláda nařízením.

(13)

Zákonem, kterým se zrušil předchozí předpis, byl Zákon č. 34/1957 Sb., o vynálezech, objevech a zlepšovacích návrzích. Tento zákon zavedl místo pojmu zlepšovací námět pojem zlepšovací návrh. Problematika odměn za přijatý zlepšovací návrh je mj. uvedena v §32, kde je stanoveno, že předseda Státního úřadu pro vynálezy

a normalizaci vydá směrnice o odměnách za zlepšovací návrhy po dohodě s ministrem financí. (11)

Další právní úprava zlepšovacích návrhů byla přijata v roce 1972, kdy vznikl Zákon č. 84/1972, o objevech, vynálezech, zlepšovacích návrzích a průmyslových vzorech. V tomto zákoně je již podrobněji rozebráno, co může být považováno za zlepšovací návrh a co nikoli. Odměnu zlepšovatelovi vyplácí podnik, který je uživatelem zlepšovacího návrhu. Pokud je společností, které tento návrh využívají, více, pak odměnu vyplácí zlepšovatelovi poměrnou částí každá z těchto společností. (14)

Posledním přijatým zákonem, který se zabývá touto problematikou a jenž je dodnes jejím platným právním předpisem, je Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon je podrobněji popsán v následující části.

3.2.2 Zákon č. 527/1990 Sb., zákon o vynálezech a zlepšovacích návrzích

Zákon č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, ve znění pozdější předpisů (dále pouze „Zákon“) se skládá z pěti částí.

První část je věnována vynálezům. Vymezuje, za co může, resp. nemůže, být udělen patent na vynález. Věnuje se také postupu při řízení o udělení patentu a v §35a až §35g je upravena problematika evropské patentové přihlášky a evropského patentu. Dále upravuje práva a povinnosti majitele patentu, z nichž nejdůležitější je povinnost platit poplatek za udržování patentu v platnosti. Poplatek se musí platit každoročně v předem stanovené lhůtě, v případě nezaplacení v dané době patent zanikne.

Druhá část Zákona byla zcela zrušena. Část třetí se zabývá společnými ustanoveními o řízení před Úřadem průmyslového vlastnictví. Je zde upraveno, kdo může nahlížet do spisu, určovací řízení, opravné řízení a kdo může zastupovat před Úřadem průmyslového vlastnictví osoby, které nemají na území České republiky bydliště nebo sídlo.

Zlepšovacím návrhům je věnována čtvrtá část Zákona (tj. §72 až §74), která pojednává o zlepšovacích návrzích. Je zde vymezen pojem zlepšovací návrh, práva a povinnosti zlepšovatele, resp. zaměstnavatele, a dále je zde vymezen okamžik, od kterého vzniká právo využívat zlepšovací návrh.

Z těchto ustanovení vyplývá, že za zlepšovací návrh se pokládají technická, výrobní nebo provozní zdokonalení, jakož i řešení problémů bezpečnosti a ochrany

zdraví při práci a životního prostředí, s nimiž má zlepšovatel právo nakládat. Práva ze zlepšovacích návrhů nevzniknou, brání-li jim práva z patentu. Dále jsou zde stanovena práva a povinnosti zlepšovatelů, a to, že zlepšovatel je **povinen** nabídnout zlepšovací návrh svému zaměstnavateli, jestliže se zlepšovací návrh týká oboru práce nebo činnosti zaměstnavatele, **právem** zlepšovatele, pokud s ním neuzavřel zaměstnavatel do dvou měsíců smlouvu o přijetí nabídky zlepšovacího návrhu, je právo nakládat se zlepšovacím návrhem bez omezení. Poslední ustanovení uvádí, že právo využívat zlepšovací návrh vzniká uzavřením smlouvy se zlepšovatelem o přijetí nabídky zlepšovacího návrhu a odměně za něj. (12)

V poslední, páté části Zákona jsou vymezena společná, přechodná a závěrečná ustanovení.

4 Analýza problému a současné situace

V této kapitole se zabývám především analýzou současné situace v dotčené společnosti v oblasti zlepšovacích návrhů. Je zde vymezeno, kdo může podávat v této společnosti zlepšovací návrhy, jakými etapami musí zlepšovací návrh projít při jeho přijímání. Dále je zde popsán současný systém odměn a způsob zjišťování ekonomického přínosu.

4.1 Kdo podává zlepšovací návrhy

Návrhy na zlepšení mohou podávat ve dotčené společnosti všichni její zaměstnanci. Každý, kdo zlepšovací návrh podá, se stává zlepšovatelem. Mimo zaměstnanců firmy mohou podávat zlepšovací návrhy také brigádníci, praktikanti, studenti a další lidé, kteří v podniku po určitý čas působí. Cílem vedení firmy je přimět pracovníky k tvůrčí práci a aktivnímu přístupu ke zlepšení všech procesů firmy, a to v různých oblastech, např. zvyšování produktivity práce, snižování nákladů, zvyšování bezpečnosti práce, atd. To vše má vést ke zlepšení pozice firmy na trhu.

Pracovníci podávají návrhy na zlepšení pomocí příslušného formuláře, ve kterém musí být uvedeno, co je předmětem zlepšovacího návrhu, co má být zlepšeno a jak to má být zlepšeno. Ve firmě probíhají také časově omezené kampaně, kdy se vyhlásí téma (např. úspora energie) a lidé mohou podávat po určitou dobu zlepšovací návrhy týkající se tohoto tématu a pak se vyhodnotí nejlepší nápad a vyplatí se danému nejlepšímu zlepšovateli odměna.

4.2 Proces přijímání zlepšovacích návrhů

V této části práce se budeme zabývat postupem při přijímání, resp. nepřijímání - zamítání zlepšovacích návrhů. Proces se skládá z několika částí, přičemž celý proces přijímání by neměl být delší jak dva měsíce od podání návrhu, neboť po uplynutí této doby zde vzniká právo zlepšovatele nakládat se zlepšovacím návrhem bez omezení. Což může mít v některých případech negativní dopad na společnost (např. zlepšovatel tento návrh poskytne jiné společnosti).

První krok k zahájení procesu přijímání návrhů na zlepšení, tj. vyplnění formuláře zaměstnancem firmy, je již popsán výše. Zlepšovací návrhy v tomto podniku se tedy podávají na předtištěném formuláři na personální oddělení prostřednictvím sekretariátu společnosti. Rozhodovatel, tj. komise stanovená vedením firmy příslušným

vnitřním předpisem na předem dohodnutou dobu, přezkoumá, zda je návrh smysluplný. Pokud je návrh zamítnut, pak musí být navrhovateli sděleno, z jakého důvodu tak bylo učiněno. Forma takového sdělení by měla být písemná. Ovšem v naší zkoumané společnosti se dle vyjádření zaměstnanců (na základě dotazníku) v mnoha případech tak nestalo, přestože takový postup je uveden ve vnitřní směrnici dotčené společnosti.

V případě kladného posouzení nastává nejdůležitější část procesu, a to vyhodnocení ekonomického přínosu zlepšovacího návrhu pro podnik. Na jeho základě komise rozhodne, zda bude zlepšovací návrh schválen či nikoliv.

Ihned po schválení následuje uzavření smlouvy jednatelem společnosti s navrhovatelem zlepšovacího návrhu. Ve smlouvě je uvedena také výše odměny, která bude pracovníkovi prostřednictvím personálního oddělení vyplacena v nejbližším výplatním termínu.

Přijatý návrh je předán podle daných podmínek ke zpracování a realizaci. Po samotné realizaci vyhodnotí oddělení controllingu skutečné ekonomické přínosy.

4.3 Systém odměn

Systém odměn je v této firmě vázán, mimo čistého ekonomického přínosu, na další čtyři faktory, a to kvalitu, vzdálenost od vlastních pracovních úkolů a postavení zlepšovatele a na faktor vztahu navrhovatele ke zlepšovacímu návrhu. První tři faktory jsou ohodnoceny podle kritérií od 5 do 15 procent.

Faktor kvality je založen především na hodnocení míry kreativity a iniciativy ze strany zaměstnance, včetně jeho angažovanosti při samotné realizaci. V druhém faktoru (vzdálenost od vlastních pracovních úkolů) záleží na tom, zda se jedná o návrh směřující do oblasti, ve které zaměstnanec pracuje, či o návrh, jenž se týká jiného oddělení. Můžeme tedy říci, že pokud zaměstnanec podá zlepšovací návrh, jenž je mu svým obsahem blízký vzhledem k jeho pracovnímu místu, bude méně ohodnocen než tento podobný návrh zaměstnance, jenž se danou problematikou při své práci nezabývá. Postavení zlepšovatele se v této firmě vyhodnocuje podle toho, na jaké pracovní pozici zlepšovatel pracuje (vedoucí pracovník bude mít menší ohodnocení než pracovník, který pracuje např. na dílně). Jedná se v této firmě především o to, že zlepšovací návrhy mohou podávat všichni zaměstnanci, vč. managementu. Přičemž se předpokládá, že manažeři mají obecně stále usilovat o zjednodušení práce, či některých systémů, zatímco např. u dělníků nejsou předpoklady k řešení problémů vyžadovány. Když

takový návrh pracovník na nižší pozici podá a následně je přijat, má vyšší ohodnocení, než kdyby obdobný návrh podal management.

Posledním faktorem, který ovšem má odlišné hodnocení od předchozích, je faktor vztahu navrhovatele ke zlepšovacím návrhům (označovaný v podniku jako VN). Jedná se o to, zda podaný zlepšovací návrh spadá nebo nespadá do pracovní náplně zlepšovatele. Vztah pro výpočet odměny za zlepšovací návrh v námi zkoumané firmě je stanoven takto:

$$O = \check{C}EP_{(1)} * (K\% + D\% + P\%) * VN,$$

kde: O – výše odměny
 K – kvalita
 D – vzdálenost od vlastních pracovních úkolů
 P – postavení zlepšovatele
 VN – vztah navrhovatele k ZN
 $\check{C}EP_{(1)}$ – čistý ekonomický přínos za 1 rok

Obdobný vzorec je používán při podávání zlepšovacích návrhů skupinou zlepšovatelů, kde je nutno pro každého člena zlepšovatelského týmu zvlášť vyhodnotit jednotlivé faktory (tj. K, D, P a VN), přičemž se do vzorce přidává ukazatel PO, neboli procentuelní podíl pracovníka na zlepšovacím návrhu. Vzorec pro výpočet odměny pro každého jednotlivého člena zlepšovatelského týmu pak vypadá následovně:

$$O = \check{C}EP_{(1)} * PO_x \% * (K_x \% + D_x \% + P_x \%)* VN_x,$$

přičemž čistý ekonomický přínos se vypočte jako rozdíl mezi ekonomickým přínosem za jeden rok a celkovými náklady na realizaci. (9)

4.4 Způsob zjišťování ekonomického přínosu

Na základě informací ze strany firmy není stanoven jednotný postup zjišťování ekonomického přínosu. Na základě formuláře, který uvádí Příloha 3, je vidět, že zaměstnanec podá zlepšovací návrh s tím, že uvede současný stav a dále popíše svůj návrh na změnu. Pokud má možnost, uvede také výpočet ekonomického přínosu jeho zlepšovacího návrhu. Pracovník controllingu pak výpočet přezkoumá a předá ho k rozhodnutí o schválení či neschválení.

5 Porovnání systémů zlepšovacích návrhů ve výrobních podnicích

Pro posouzení systémů zlepšovacích návrhů bylo použito informací ze dvou výrobních podniků s obdobným výrobním zaměřením, jako má dotčená firma. Jednak byly pro porovnání použity formuláře pro podávání zlepšovacích návrhů jednotlivých podniků, jednak byla provedena analýza jednotlivých systémů pomocí dotazníkového průzkumu, který byl vyplňován zaměstnanci vybraných dvou firem a také dotčené firmy. Názvy srovnávaných firem nebudou zveřejňovány, pro naši potřebu jsou označeny jako referenční firma 1 a referenční firma 2.

5.1 Formuláře jednotlivých podniků pro podávání zlepšovacích návrhů

Nebylo by správné se domnívat, že formuláře, které slouží zaměstnancům k podávání zlepšovacích návrhů, nemají vliv na počet a kvalitu podávaných zlepšovacích návrhů. Při prvním porovnání bylo zřejmé, že každý podnik k těmto návrhům přistupuje odlišně. Je to dáno odlišnou organizační strukturou, ale také rozdílnou dobou, po kterou jednotlivé firmy působí na českém trhu. Tyto odlišnosti budou uvedeny v následujícím textu.

Příloha 1, Příloha 2 a Příloha 3 uvádí formuláře pro podávání zlepšovacích návrhů srovnávaných firem. U formuláře referenční firmy 2 je uvedena pouze titulní strana, neboť druhá strana je zaměřena na popis dosavadního stavu a třetí strana na popis navrhovaného řešení (příčemž předtištěný formulář obsahuje pouze stejnojmenná označení těchto dvou stran). Z porovnání vyplynula následující fakta. Referenční firma 1 má velice dobře propracovaný formulář. Jelikož je to firma s dlouholetou tradicí, tak v průběhu let byly postupně odstraňovány všechny nedokonalosti jak po stránce vzhledové, tak po stránce obsahové. Pro zaměstnance je jeho obsah srozumitelný. Zlepšovatel vyplňuje pouze první dvě stránky a druhé dvě vyplňuje útvar zlepšovatele, který posuzuje jeho zainteresovanost a náročnost z hlediska jeho postavení ve firmě. Poslední stránku vyplňuje útvar určení, tedy útvar, kterému je zlepšovací návrh určen (může být více útvaru určení na jeden zlepšovací návrh). Útvar určení rozhodne, zda tento návrh bude přijat a jaká forma odměny se zvolí. Z poskytnutých informací vyplynulo, že donedávna byli její zaměstnanci za podané zlepšovací návrhy odměňováni nejen finančními prostředky, ale také dostávali hmotné odměny ve formě

hrníčků, tužek, apod. s logem zlepšovateľského hnutí. Z hlediska motivace se jednalo o velmi dobrý prostředek k vyšší motivaci k podávání takových návrhů.

Formulář zlepšovacího návrhu referenční firmy 2 je na rozdíl od první firmy spíše strohý, pro zaměstnance není jeho design nikterak zajímavý a jak se dozvíme v další části z grafů vytvořených na základě dotazníků, v této firmě není systém zlepšovacích návrhů zvlášť preferován a zaměstnanci nejsou ze strany svých vedoucích motivováni k podávání návrhů.

V dotčeném subjektu se systém zlepšovacích návrhů spíše teprve vyvíjí a přizpůsobuje českému prostředí, neboť na našem trhu nepůsobí tak dlouhou dobu jako referenční firma 1. Z pohledu zaměstnanců však formulář nebudí takovou motivaci jako v případě první referenční firmy. Jeho první strana je značně přehruštěná informacemi, tudíž pro orientaci není tato forma dostačující. V další části textu se zaměříme na již avizovaný dotazníkový průzkum, který proběhl v těchto třech firmách.

5.2 Systémy zlepšovacích návrhů z pohledu zaměstnanců vybraných firem

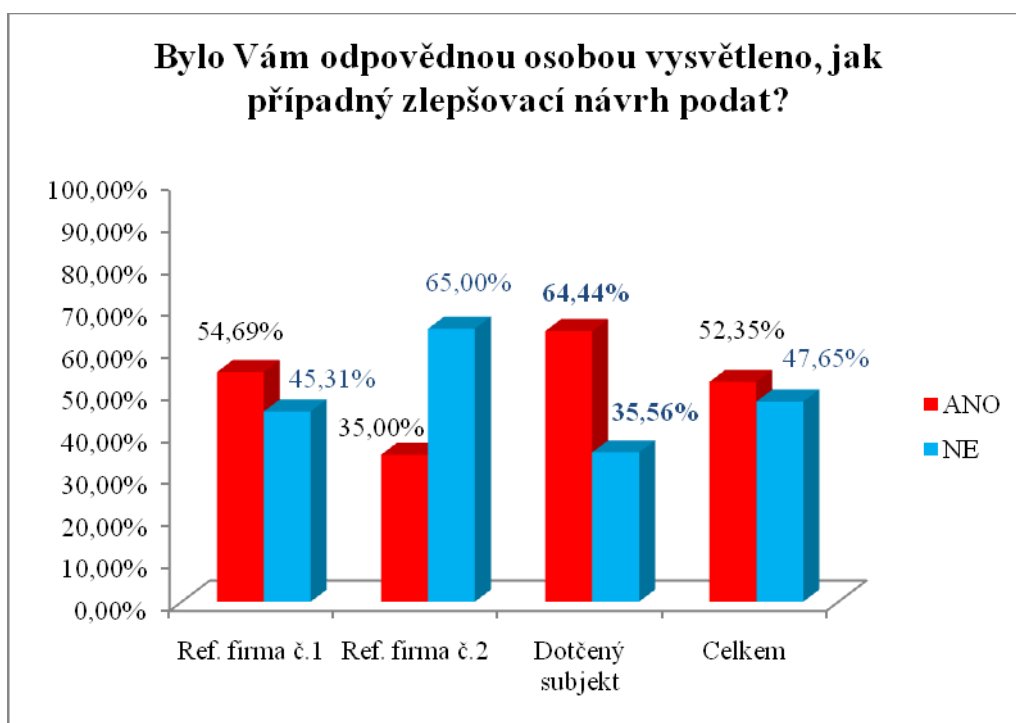
Příloha 4 uvádí dotazník, z něhož byly odvozeny některé závěry o fungování zlepšovateľských hnutí v jednotlivých firmách. V referenční firmě 1 vyplnilo dotazník 64 zaměstnanců, v referenční firmě 2 bylo vyplněno 40 dotazníků a v dotčeném subjektu vyplnilo dotazník 46 zaměstnanců.

Z odpovědí, které se týkaly smyslu podávání zlepšovacích návrhů, vyplynul jednoznačný závěr, že zlepšovací návrhy smysl mají. Ovšem jedna ze zajímavých



Obrázek 2: Složitost systému zlepšovacích návrhů

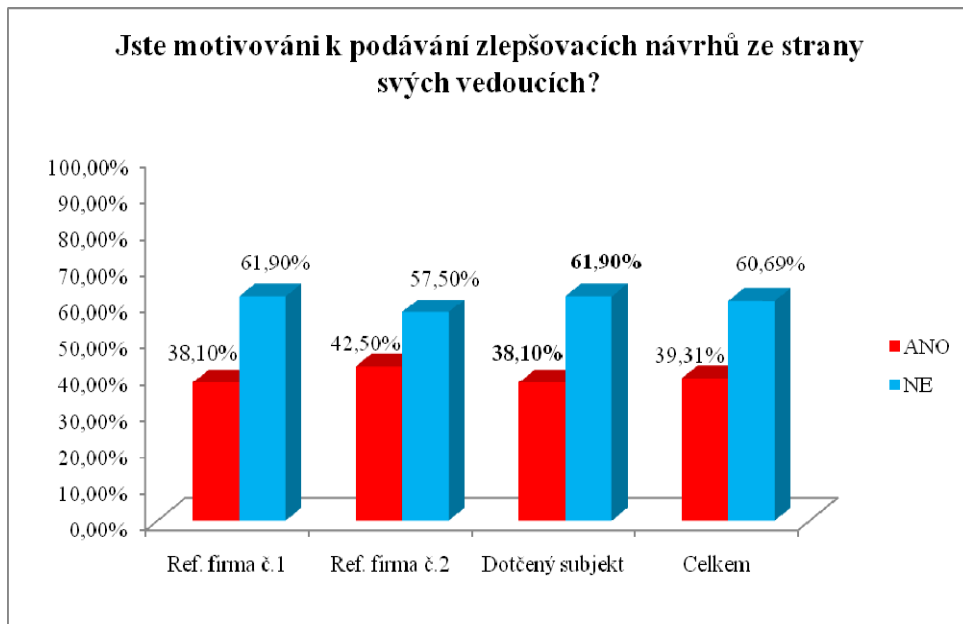
otázek byla, jaký mají názor na systém zlepšovacích návrhů z hlediska jeho složitosti. Přičemž zkratky uvedené v legendě znamenají, že zlepšovací návrh je: VS – velmi složitý; SL – složitý; SJ – spíše jednoduchý; JE – jednoduchý. Závěr je vyjádřen průměrem (viz Obrázek 2) z odpovědí zaměstnanců všech tří firem. Z uvedeného grafu vyplývá, že téměř dvěma třetinám zaměstnanců připadají systémy zlepšovacích návrhů v podnicích složité až velmi složité, což je signálem jisté nedokonalosti a pro firmy to znamená, že zaměstnanci se do podávání takových návrhů nepouští a tím vedení společnosti přichází o mnohdy velmi cenné návrhy svých zaměstnanců a následně o možnost zvyšovat svůj zisk zefektivněním práce. Se složitostí systému z pohledu zaměstnanců ve velké míře souvisí informovanost ze strany vedoucích pracovníků o tom, jak případný zlepšovací návrh podat. Z průzkumu vyplývá, že ve zkoumané firmě je relativně, oproti referenčním firmám, dobrá informovanost. Ovšem s ohledem na to, že námi vybrané firmy mají každá přes 600 zaměstnanců, je také v dotčené firmě značný počet pracovníků, jimž nebylo podávání zlepšovacích návrhů dostatečně vysvětleno. S tím souvisí také otázka, zda jsou zaměstnanci motivováni k podávání zlepšovacích návrhů ze strany svých vedoucích. Tento dotaz byl také zahrnut v průzkumu a z odpovědí vyplynulo, že vedoucí pracovníci ve více než polovině případů nemotivují své podřízené pracovníky. Nelze jednoznačně říci, z jakého důvodu



Obrázek 3: Jsou zaměstnanci informováni o postupu podávání zlepšovacích návrhů?

se tak děje. Opět je uvedeno grafické znázornění odpovědí na dané otázky (viz Obrázek 3 a Obrázek 4).

Pouze zaměstnancům dotčeného subjektu byl položen dotaz, zda by uvítali možnost podávání zlepšovacích návrhů v elektronické podobě. Jak můžeme vidět z grafického vyjádření (viz Obrázek 5), tak přibližně polovina dotázaných by takovou možnost uvítala. Podávat návrhy na zlepšení pomocí počítače by značně zvýšilo jejich počet. Je zde také předpoklad, že by se urychlila doba procesu přijímání, resp. nepřijímání zlepšovacích návrhů.



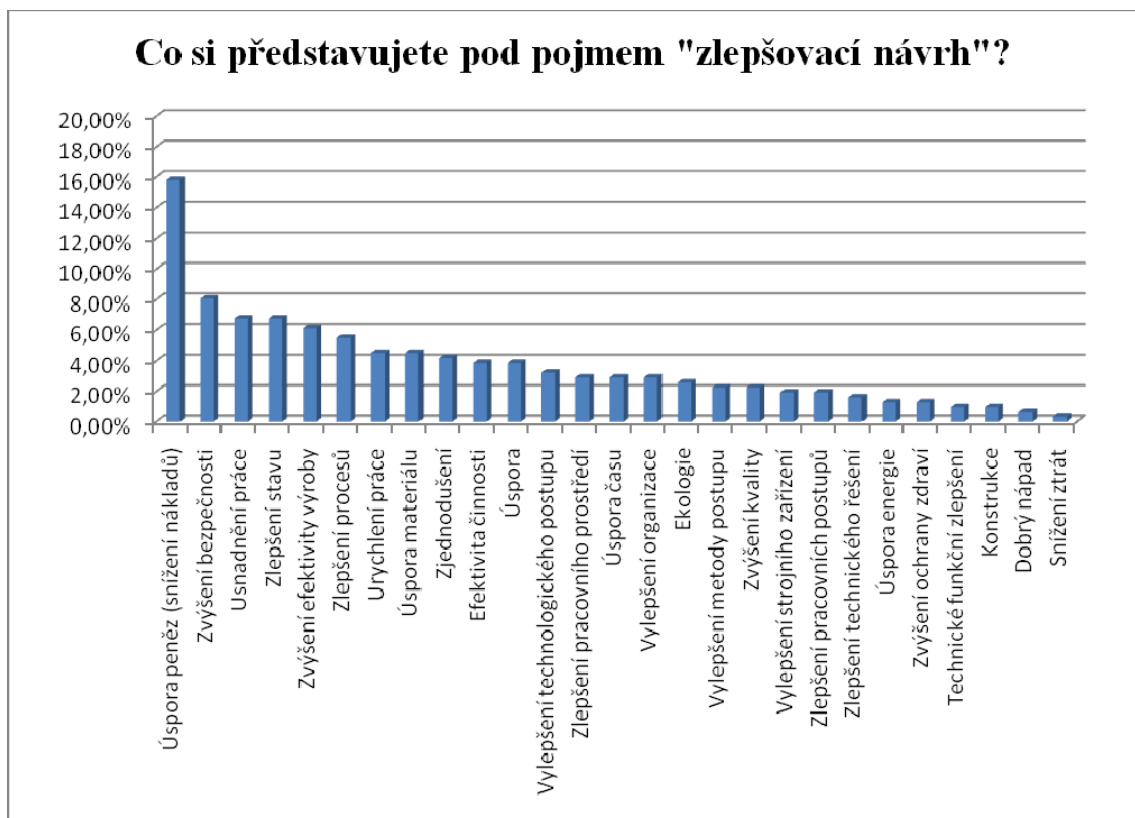
Obrázek 4: Motivace zaměstnanců ze strany vedoucích



Obrázek 5: Možnost podávat zlepšovací návrhy v elektronické podobě

Ovšem je zřejmé, že všichni zaměstnanci společnosti nemají své pracoviště počítačově vybavené, tudíž realizace elektronicky podávaných návrhů by byla technicky částečně omezena.

Jelikož jedna z otázek obsažených v dotazníku se týkala toho, co si zaměstnanci představují pod pojmem „zlepšovací návrh“, je na Obrázek 6 znázorněn její výsledek. Z něho je zřejmé, že nejčastěji si lidé představují pod tímto pojmem úsporu peněz, zvýšení bezpečnosti, usnadnění práce. Naopak nejméně pod pojmem „zlepšovací návrh“ vylepšení technické, konstrukční a snížení ztrát.



Obrázek 6: Co si zaměstnanci představují pod pojmem zlepšovací návrh?

6 Danění odměn za zlepšovací návrhy

Problematická otázka týkající se zlepšovacích návrhů v oblasti daní je zdanění odměn za přijaté zlepšovací návrhy. Pro určení správného zdanění je nutné vycházet ze Zákona č. 527/1990 Sb., o vynálezech a zlepšovacích návrzích, dále Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti a Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

V ustanovení §72 Zákona a následujících vyplývá, co se považuje za zlepšovací návrhy, dále pak, že zlepšovatel je povinen nabídnout zlepšovací návrh svému zaměstnavateli, pokud se tento návrh týká oboru práce nebo činnosti zaměstnavatele. Z těchto ustanovení také vyplývá, že pokud zaměstnavatel neuzavře se zlepšovatelem do dvou měsíců od podání zlepšovacího návrhu **smlouvu o přijetí nabídky zlepšovacího návrhu a odměně za něj**, může zlepšovatel s tímto návrhem nakládat neomezeně. Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti v ustanovení §5, odst. 2 uvádí, že do vyměřovacího základu zaměstnance se z příjmů uvedených v odstavci 1 nezahrnují mj. odměny vyplácené podle zákona o vynálezech a zlepšovacích návrzích, pokud vytvoření a uplatnění vynálezu nebo zlepšovacího návrhu nemělo souvislost s výkonem zaměstnání. V případě uvedených zlepšovatelů jde o uzavření jiného vztahu než pracovněprávního, ve většině případů jde o zlepšovací návrh, který se ani netýká jejich pracoviště nebo pracovní náplně. Z hlediska Zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, podléhají zdanění odměny vyplácené podle Zákona vlastním zaměstnancům, pokud jeho přijetí souvisí se zaměstnáním. Tyto vyplácené odměny jsou zároveň daňově uznatelnými náklady.

Největším problémem je tedy určení toho, do jaké míry spadá zlepšovací návrh do pracovní náplně zaměstnance. V mnoha případech je jednoznačné posouzení poměrně složité. V následujících dvou podkapitolách provedeme způsob zdanění a odvodu sociálního a zdravotního pojištění v jednotlivých případech. Pro jednoznačné určení rozdílu budeme uvažovat stejné hodnoty vyplácené odměny.

6.1 Výpočet čisté mzdy zaměstnance po 1. 1. 2008

V této části provedeme dle (8) výpočet daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanci, který má jedno dítě (uplatňuje slevu na dani) a pracujícího partnera. Budeme uvažovat, že jeho hrubá mzda je 20 000 Kč. Postup výpočtu:

- Hrubá mzda: 20 000 Kč
- Superhrubá mzda ($1,35 * \text{hrubá mzda}$): 27 000 Kč.
- Sociální pojištění placené zaměstnancem ($0,08 * \text{hrubá mzda}$): 1 600 Kč
- Zdravotní pojištění placené zaměstnancem ($0,045 * \text{hrubá mzda}$): 900 Kč
- Záloha na daň z příjmů ($0,15 * \text{superhrubá mzda}$): 4 050 Kč
- Slevy na dani (dle §35ba Zákona č. 586/1992 Sb.): 2 070 Kč
- Slevy na dani (dle §35c Zákona č. 586/1992 Sb.): 890 Kč
- Záloha na daň po odečtení slev: 1 090 Kč
- Čistá mzda: **16 410 Kč.**

6.2 Zlepšovací návrh souvisí s prací zaměstnance

Nyní provedeme výpočet daně a odvodů na sociální a zdravotní pojištění zaměstnanci (jedno dítě a pracující partner), jenž podal zlepšovací návrh související s jeho pracovní náplní. Pokud tento zaměstnanec podá zlepšovací návrh (spadající do jeho pracovní náplně), za který mu bude vypočtena odměna 4 000 Kč, pak výpočet bude vypadat takto:

- Hrubá mzda: 24 000 Kč
- Superhrubá mzda: 32 400 Kč
- Sociální pojištění placené zaměstnancem: 1 920 Kč
- Zdravotní pojištění placené zaměstnancem: 1 080 Kč.
- Záloha na daň z příjmu: 4 860 Kč
- Slevy na dani ($2\,070 \text{ Kč} + 890 \text{ Kč}$): 2 960 Kč
- Záloha na daň po odečtení slev: 1 900 Kč
- Čistá mzda: **19 100 Kč.**

6.3 Zlepšovací návrh spadající mimo pracovní náplň zaměstnance

Pokud zaměstnanec za stejných podmínek jako v předcházejícím případě podá zlepšovací návrh, který nespadá do jeho náplně práce, bude výpočet vypadat následovně:

- Hrubá mzda: 20 000 Kč
 - Superhrubá mzda: 27 000 Kč
 - Sociální pojištění placené zaměstnancem: 1 600 Kč
 - Zdravotní pojištění placené zaměstnancem: 900 Kč
 - Záloha na daň z příjmů: 4 050 Kč
 - Slevy na dani (2 070 Kč + 890 Kč): 2 960 Kč
 - Daň po odečtení slev: 1 090 Kč
 - Čistá mzda: 16 410 Kč
- + odměna za zlepšovací návrh:
- Odměna za zlepšovací návrh: 4 000 Kč
 - Daň - srážková ($0,15 * 4 000$): 600 Kč
 - Čistý příjem zaměstnance za zlepšovací návrh: 3 400 Kč

Zaměstnanec v daném měsíci dostane po odečtení povinných odvodů: **19 810 Kč**.

Z výše uvedených výpočtů je vidět, že zaměstnanec, který podá zlepšovací návrh mimo své pracovní zaměření, bude jeho konečný příjem vyšší (za jinak stejných podmínek) než u zaměstnance, který podá zlepšovací návrh, který souvisí s jeho oborovým zaměřením nebo pracovní náplní. Je to dáno především tím, že u prvně jmenovaného zaměstnance se neodvádí sociální a zdravotní pojištění z přijaté odměny, pouze se odměna daní srážkovou daní. Naopak u druhého zaměstnance se z přiznané odměny musí odvádět sociální a zdravotní pojištění, přičemž se výše této odměny připočítává k vyměřovacímu základu pro odvod sociálního a zdravotního pojištění, tedy se o tuto částku zvyšuje jeho „aktuální“ hrubá mzda.

7 Vlastní návrhy řešení, přínos (efektivnost) návrhů řešení

V této kapitole se budu zabývat možnostmi zefektivnění systému zlepšovacích návrhů v dotčené firmě. Na základě informací z předchozích kapitol budou navržena opatření, která by měla zvýšit informovanost a motivaci zaměstnanců k podávání zlepšovacích návrhů. Dále se pokusíme navrhnout změny, které by měly vést k usnadnění práce některých pracovníků firmy, kteří mají na starosti stanovení odměn za přijaté zlepšovací návrhy a dále zaměstnancům, kteří se zabývají výpočtem ekonomického přínosu.

7.1 Návrh změny směrnice

Jelikož směrnice, která v této firmě upravuje systém zlepšovacích návrhů, má nedostatečně definované kompetence, bylo třeba se zabývat její úpravou. Tato úprava by měla přispět k snadnějšímu pochopení ze strany zaměstnanců, včetně přesně definovaných osob, na které se v daném okamžiku může zlepšovatel obrátit. Kroky procesu podávání a přijímání zlepšovacích návrhů by poté byly následující:

- 1) vyzvednutí tiskopisu zlepšovacích návrhů na *personálním oddělení firmy*
- 2) *zlepšovatel* vysvětlí, co chce zlepšit, jakým způsobem a z jakého důvodu
- 3) zlepšovací návrh předá *zlepšovatel* vedoucímu svého útvaru, který se vyjádří, zda návrh spadá do pracovní náplně zlepšovatele či nikoli (*vedoucí zlepšovatele*)
- 4) vyhodnocení ekonomického přínosu by mělo provádět oddělení zabývající se zlepšovacími návrhy, což pro dotčenou firmu znamená vytvoření zcela nového úseku ve firmě, např. *útvary zlepšovacích návrhů*
- 5) předání zlepšovacího návrhu na útvar určení (může být totožný s útvarem zlepšovatele) a vyjádření *vedoucího* tohoto útvaru
- 6) *komise* (složená ze zástupců oddělení controllingu, vedoucího útvaru pracovníka a zástupce útvaru určení) následně projedná schválení či neschválení zlepšovacího návrhu
- 7) *jednatel* na základě kladného vyhodnocení zlepšovacího návrhu *komisí* uzavře smlouvu s navrhovatelem o určení výše odměny
- 8) *personální oddělení* vyplatí dohodnutou odměnu zlepšovateli
- 9) následuje předání zlepšovacího návrhu k realizaci

10) *oddělení controllingu* nakonec provede výpočet skutečných ekonomických přínosů

7.2 *Systém stanovení odměn*

Stanovení odměn v současné době závisí na předpokládaném ekonomickém přínosu a z něho na základě dalších faktorů (viz podkapitola 4.3) je vypočtena odměna.

Bylo by vhodné za malé zlepšovací návrhy dávat paušální odměnu ve výši 300 Kč nebo by se mohlo jednat o hmotnou odměnu (např. tužky, hrníčky, atp.). Jednalo by se o návrhy, které jsou pro firmu užitečné, avšak jejich ekonomický přínos by nebyl nikterak vysoký. Je přitom na zvážení, zda u takových zlepšovacích návrhů vůbec ekonomický přínos vyhodnocovat (pokud se tedy přímo nejedná o zlepšovací návrh s nevyčíslitelným ekonomickým přínosem). Tento postup by však jistě vedl ke zvýšení motivace všech pracovníků firmy.

Ze systému stanovení odměn v dotčeném subjektu popsaného již v předchozím textu, také plyne, že zaměstnanci je v některých případech krácena odměna za zlepšovací návrh dvakrát. Jde o to, že pokud se jedná o zlepšovací návrh, který se týká zaměstnancova oboru práce, je odměna vypočítávána dle výše uvedeného vzorce, ve kterém je mimo jiné uvažován faktor „vzdálenost od vlastních pracovních úkolů“. Přitom z odměny za takový návrh je strháváno ještě sociální a zdravotní pojištění.

7.3 *Výpočet ekonomického přínosu*

Jak jsme již konstatovali v podkapitole 4.4 není způsob výpočtu ekonomického přínosu v dotčené firmě jednotný. Ovšem není to nic překvapivého, neboť v ostatních firmách tomu není jinak. Je logické, že způsob výpočtu a výše ekonomického přínosu se odvíjí od každého jednotlivého zlepšovacího návrhu. Je to dáno různými zaměřením zlepšovacího návrhu, jistě jinak bude počítán návrh, který spadá do výroby a jinak návrh, který se týká např. problematiky spadající do obchodní oblasti firmy.

7.4 *Formulář pro podávání zlepšovacích návrhů*

Na základě podkapitoly 5.1 jsme zjistili, že formulář pro podávání zlepšovacích návrhů v dotčeném subjektu není příliš přehledný. Z tohoto důvodu vznikl nový formulář (viz Příloha 5), který vedl ke zkvalitnění grafické stránky, tj. ke zvýšení jeho přehlednosti.

7.5 *Další doporučení ke zvýšení počtu podávaných zlepšovacích návrhů*

Další doporučení se týká elektronického podávání zlepšovacích návrhů. Je zřejmé, že pomocí elektronického podávání by se zvýšil počet podávaných zlepšovacích návrhů. Jedním z řešení, jak takový systém „vybudovat“, je zavedení cca dvou PC do prostorů firmy, které by byly zaměstnancům denně k dispozici. Následně, pomocí internetového portálu, kam by se zaměstnanec přihlašoval vlastním jménem a heslem, by vyplnil formulář dostupný na stránkách firmy a odeslal ho ke zpracování. Přičemž by systém umožňoval pracovníkovi průběžně se informovat o tom, v jakém stádiu se jeho zlepšovací návrh nachází.

Druhé řešení by bylo velice podobné s tím, že místo volně přístupných počítačů v prostorách firmy by zaměstnanci své návrhy podávali z domu pomocí svých počítačů. Ovšem z hlediska toho, že zaměstnanci nemusí mít ve své domácnosti počítač či přístup na internet, není tento způsob nejvhodnějším řešením.

8 Závěr

V bakalářské práci jsem se zabývala systémem podávání zlepšovacích návrhů ve vybrané společnosti a jejich následným vyhodnocením a zpracováním. Byla provedena analýza stávajícího systému a současně proběhl dotazníkový průzkum názoru zaměstnanců na podávání zlepšovacích návrhů v dotčené společnosti a dvou referenčních výrobních podnicích. Jeho výsledky a výsledky analýzy současného stavu v daném podniku byly konfrontovány s teoretickými poznatky z odborné literatury. Z těchto základů potom vycházela návrhová část bakalářské práce, která se zabývala návrhem znění směrnice pro podávání zlepšovacích návrhů, stanovením způsobu výpočtu odměn zlepšovatelů i způsobem, jak dosáhnout dostatečné motivace zaměstnanců pro podávání návrhů. Byl rovněž vytvořen návrh nového formuláře pro podávání zlepšovacích návrhů. Obecně lze konstatovat, že podávání zlepšovacích návrhů hraje významnou roli ve fungování podniku, neboť je zdrojem podnětů pro jeho rozvoj a i dle provedeného průzkumu ho téměř bez výjimky pokládají všichni zaměstnanci ve všech oslovených podnicích za důležité. Umožňuje významnou úsporu nákladů a obecně zlepšení procesů, které v podniku probíhají. Bakalářská práce tedy přináší ucelený pohled na tuto problematiku a ukazuje stávající situaci ve výrobních podnicích v českém prostředí. Její výsledky dávají dobrý podklad pro implementaci systému podávání a hodnocení zlepšovacích návrhů v nově vznikajících podnicích i upozornění na nedostatky stávajícího systému spolu s návrhy řešení. Lze očekávat, že podniky podobného zaměření a velikosti se potýkají s obdobnými problémy a i pro ně by mohly být tedy výsledky této práce přínosné.

9 Seznam použité literatury

- (1) HRADECKÝ, M., KONEČNÝ, M. *Kalkulace pro podnikatele*. 1. vydání. Praha: Prospektrum, 2003. 153 s. ISBN 80-7175-119-7.
- (2) Innovation - Wikipedia, the free encyclopedia [online]. c2006 [cit. 2008-04-20]. Dostupné z <http://en.wikipedia.org/wiki/Innovation>.
- (3) *KAIZEN Institute: Kaizen slovníček* [online]. c1985-2008 [cit. 2008-05-14]. Dostupné z <http://cz.kaizen.com/slovník.html>.
- (4) KONEČNÝ, M. *Podniková ekonomika*. 6. vydání. Brno: CERM, 2007. 184 s. ISBN 978-80-214-3465-3.
- (5) MASAÁKI, IMAI. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Přeložil Vilém Jungmann. 1. vydání. Brno: Computer Press, 2004. 272 s. ISBN 80-251-0461-3
- (6) *PDCA* [online]. c2008 [cit. 2008-05-10]. Dostupné z <http://www.kvic.cz/showFile.asp?ID=2098>.
- (7) *Sbírka zákonů * Republiky Československé|mvcr.cz* [online]. c2005 [cit. 2008-04-05]. Dostupné z http://www.mvcr.cz/sbirka/1952/zakon_2q.html.
- (8) *Superhrubá mzda* [online]. c2008 [cit. 2008-04-20]. Dostupné z http://www.personalniagentury4you.cz/nov%C3%A1_str%C3%A1nka_12.htm.
- (9) SYNEK, a kol. *Manažerská ekonomika*. 3. vydání. Praha: Grada, 2003. 466 s. ISBN 80-247-0515-X.
- (10) *Www.PravniPredpisy.cz - předpis č. 527/1990 Sb. www.PravniPredpisy.cz - předpis č. 527/1990 Sb.* [online]. c2006 [cit. 2008-05-14]. Dostupné z http://www.pravnipredpisy.cz/predpisy/ZAKONY/1990/527990/Sb_527990_-----_.php.
- (11) Zákon č. 34/1957 Sb. ze dne 5. července 1957 o vynálezech, objevech a zlepšovacích návrzích.
- (12) Zákon č. 527/1990 Sb. ze dne 27. listopadu 1990 o vynálezech a zlepšovacích návrzích.
- (13) Zákon č. 6/1952 Sb. ze dne 28. března 1952 o vynálezech a zlepšovacích námětech.
- (14) Zákon č. 84/1972 Sb. ze dne 1. listopadu 1972 o objevech, vynálezech, zlepšovacích návrzích a průmyslových vzorech.

Seznam obrázků

Obrázek 1: Grafické znázornění cyklu PDCA (Zdroj: (6))	14
Obrázek 2: Složitost systému zlepšovacích návrhů	23
Obrázek 3: Jsou zaměstnanci informováni o postupu podávání zlepšovacích návrhů? .	24
Obrázek 4: Motivace zaměstnanců ze strany vedoucích	25
Obrázek 5: Možnost podávat zlepšovací návrhy v elektronické podobě.....	25
Obrázek 6: Co si zaměstnanci představují pod pojmem zlepšovací návrh?	26

Seznam tabulek


Tabulka 1: KAIZEN vs. Inovace	13
-------------------------------------	----

Seznam příloh

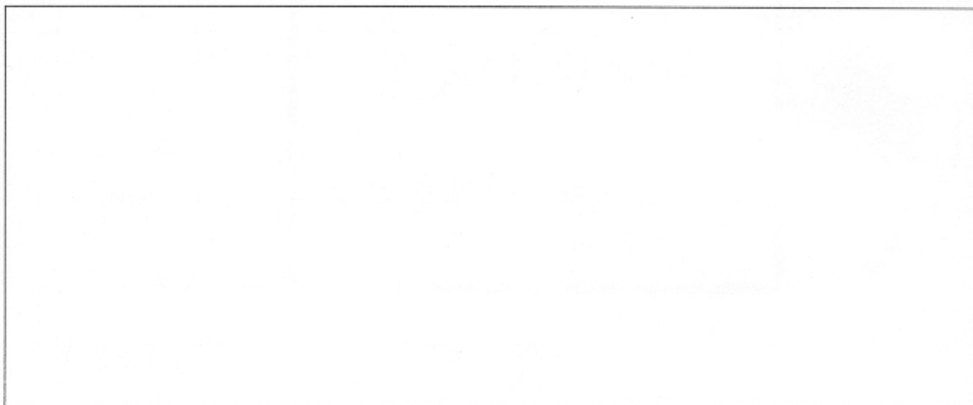
Příloha 1: Formulář ZN referenční firmy 1	36
Příloha 2: Formulář ZN referenční firmy 2	40
Příloha 3: Formulář ZN dotčeného subjektu.....	41
Příloha 4: Dotazník	43
Příloha 5: Nový formulář pro podávání zlepšovacích návrhů v dotčeném subjektu	46

Přílohy

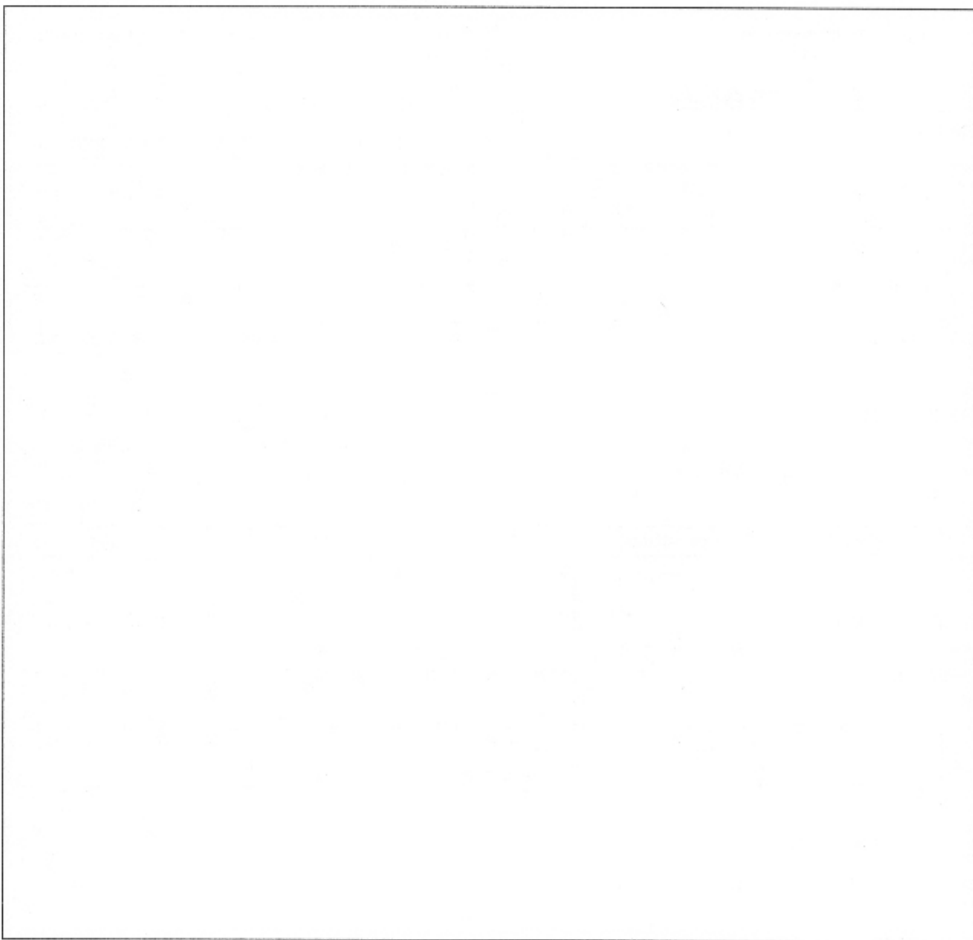
Příloha 1: Formulář ZN referenční firmy 1

	<h1>NABÍDKA</h1> <h2>ZLEPŠOVACÍHO NÁVRHU</h2>	Číslo nabídky zlepšovacích návrhů:			
		Datum registrace:			
Název nabídky zlepšovacích návrhů:					
Jméno, příjmení, titul zlepšovatele:		Telefon:			
1.					
2.					
3.					
4.					
Prohlášení zlepšovatele: Dne prohlášení, že nabízené zdokonalení jsem vytvořil vlastní prací a neznám žádné skutečnosti, které mi brání s tímto zdokonalením nakládat.					
	Osobní číslo	Číslo střediska	Podíl na ZN [%]	Zařazení	Podpis
1.					
2.					
3.					
4.					

Stručný popis dosavadního stavu, jeho nevýhody nebo výhody:



Jednoznačný a srozumitelný popis navrhovaného řešení a náčrt nebo výkres, je-li k pochopení třeba, útvar a. s., jehož problému řeší a kterému nabídka ZN adresuje, jeho očekávané výhody a další údaje podporující realizovatelnost a užitečnost navrhovaného řešení:



Přílohy (počet a označení):

Vyjádření útvary zlepšovatele:

Posouzení překročení pracovní povinnosti zlepšovatele						
Zlepšovatel	Posouzení Odpověď na otázky [%]:				Středisko, jméno a podpis posuzovatele	Datum
	a)	b)	c)	Σ		
1.						
2.						
3.						
4.						

Metodika posuzování překročení pracovní povinnosti zlepšovatelem

1. Metodika posuzování překročení pracovní povinnosti vychází ze zkušenosti, že existují nejen jednoznačné případy pracovní povinnosti nebo naopak jejího úplného překročení, nýbrž (především u výše zařazených pracovníků) i případy mezi těmito mezemi. Jedná se především o pracovní výkony, které se jeví být hodné uznání a odměnění v rámci podnikového zlepšovatelství, protože do určité míry přesahují věcné i morální měřítko pracovní povinnosti. Metodika povede ve svém důsledku alespoň k částečnému uznání nabídnutého zdokonalení za ZN a odměnění zlepšovatele.

2. Otázky pro posouzení překročení pracovní povinnosti a volby odpovědí:

a) Patří návrh opatření dle nabídky ZN do rozsahu úkolů nebo příkazů pro zlepšovatele, popřípadě k funkci dle pracovního zařazení?

I.	Obdržel konkrétní požadavek a dostal jednoznačný úkol nebo příkaz	0 %
II.	Dostal úkol nebo příkaz, který do problematiky, řešené v nabídce ZN, okrajově zasahuje	30 %
III.	Problematika, řešená v nabídce ZN, je zcela mimo úkoly nebo příkazy, které dostal	60 %

b) Mohl zlepšovatel sám rozhodnout o uplatnění opatření dle nabídky ZN ?

(Povinnost vyžádat si souhlas nadřízeného nelze považovat za omezení příslušnosti či pravomoci.)

I.	On sám	0 %
II.	On sám, ale jenom jako jeden ze skupiny stejně příslušných pracovníků	10 %
III.	Nemohl	20 %

c) Spadá oblast problematiky, řešená v nabídce ZN, do rozsahu zodpovědnosti zlepšovatele? (Mohla by být zlepšovatelem vytknuta pracovní nedbalost, kdyby se v rámci své pracovní činnosti problematikou, řešenou v nabídce ZN, nezabýval?)

I.	Ano	0 %
II.	„Na polovinu“	10 %
III.	Ne	20 %

Výsledek (Σ): a + b + c = procentuální vyjádření překročení pracovní povinnosti

3. Patří-li návrh opatření dle nabídky ZN do rozsahu úkolů nebo příkazů pro zlepšovatele, popřípadě k funkci dle pracovního zařazení natolik, že obdržel konkrétní požadavek a dostal jednoznačný úkol nebo příkaz, tj. na otázku:

2 a) vedoucí odpověď: I. = 0 %, nemá zlepšovatel právo nakládat s nabídnutým zdokonalením a odpovědi na následující skupiny otázek jsou již bezpředmětné.

Vyjádření úvazku určení: *)

NABÍDKU ZN PŘIJÍMÁME/ZAMÍTÁME

a) na základě odborných posudků navrhuje následující:

a) matý ZN s odměnou ve výši (max. 1 000,- Kč) Kč

b) uzavřít smlouvu s jednorázovou odměnou podle článku 5.3.1 SJ – 4/15

další podmínky: Kč T:

c) uzavřít smlouvu s odměnou ve splátkách podle článku 5.3.2 SJ – 4/15

1. splátka (záloha) Kč T:

2. splátka Kč T:

3. splátka Kč T:

4. splátka Kč T:

další podmínky: OK=

d) uzavřít smlouvu s odměnou ve splátkách podle článku 5.3.3 SJ – 4/15

1. splátka (záloha) Kč T:

2. splátka Kč T:

3. splátka Kč T:

4. splátka Kč T:

další podmínky: OK=

Vyjádření při	Středisko	Jméno vedoucího	Podpis	Datum
přijetí				
1. splátka (záloha)				
2. splátka				
3. splátka				
4. splátka				

*) Poznámka: pokud je více úvazků určení, zhotovuje se tolik listů, kolik úvazků

Příkaz k výplatě odměny:

	Vystavil			Schválil		
	Datum	Jméno	Podpis	Datum	Jméno	Podpis
1. splátka (záloha)						
2. splátka						
3. splátka						
4. splátka						

Příloha 2: Formulář ZN referenční firmy 2

Příhláška zlepšovacího návrhu

Organizace (razítko)	Číslo přihlášky ZN v deníku ZN	Příhláška ZN došla dne:
		Do deníku ZN zapsána dne:

Silně doporučujeme vyplnit organizace

Jméno a příjmení přihlašovatele(ů) a adresa(y) bydliště	Údaj, kde přihlašovatel(é) pracuje(jí)	Pracovní zařazení v organizaci	Podíl v % ¹⁾

¹⁾ Přihlašovatelé uvádou svůj podíl na společné tvorbě práci.

NÁZEV ZLEPŠOVACÍHO NÁVRHU:

Řeší tématický úkol čís. : organizace

I. Prohlášení přihlašovatele(ů):

- a) *shodnou přihlášku ZN jsem nepodal – podal* ²⁾
- b) *předmět přihlášky ZN nebyl – byl* ²⁾ *užíván u*
- c) *správce ZN je*
- d) *na shodný předmět jsem nepodal – podal* ²⁾ *přihlášku vynálezu nebo průmyslového vzoru číslo:*

II. Prohlašuji, že jsem autorem zlepšovacího návrhu

III. Zprávy o rozhodnutí o přihlášce ZN zasílejte na adresu:

Datum vypracování:

Podpis(y) přihlašovatele(ů):

ZN je – není ²⁾ předmětem pracovní náplně žadatele.

Podpis přímého nadřízeného prac.:

²⁾ rozhodli šetrně

Příloha 3: Formulář ZN dotčeného subjektu

Zlepšovací návrhy

Jméno zlepšovatele : Os. č.
 Oddělení :
 Jméno hodnotitele : Podpis
 Dne

ZN č.:
 Název :

ZN Individuální

ZN kolektivní

Spoluautoři :	Jméno	Podíl [%]	Podpis
.....
.....
.....

ZN s vyčíslitelným přínosem ZN s nevyčíslitelným přínosem

Popis ZN – co navrhuji, zlepšuji, jak, proč :

Podpis zlepšovatele dne ...

(V případě nedostatku místa přiložte další přílohy)

Vyhodnocení, zdůvodnění :

1. Předběžná informace (do 10 prac. dnů od podání):

ZN doporučen ke zpracování ZN zamítnut
 Zdůvodnění (včetně termínu zpracování):

2. Závěrečný posudek komise :

Pro kolektivní ZN je nutno tuto část přeložit pro každého člena zlepšovatelského týmu zvlášť

K	[%]
D	[%]
P	[%]
VN	

Navrhovaná odměna s vyplacením :

Kč

Zpracoval
Dne Podpis.....

(V případě nedostatku místa přiložte další přílohy)

Schválení komisí

ZN schválen Datum Podpis
 ZN neschválen Datum Podpis

1/3

ZN číslo_rok

Zlepšovaci návrh číslo/rok

plánovaná spotřeba			ks
cena			CZK / ks
Vlastní tisk			
nákup etiket			CZK
nákup pásek			CZK
akt. roční náklady			CZK / rok
roční náklady po ZN			CZK / rok

nákup DM			CZK
amortizace			roky
náklad			

EP - ekonomický přínos za 1 rok	CZK		roční
NR - celkové náklady na realizaci ZN	CZK		roční
ČEP	CZK		roční

čistý ekonomický přínos za 1 rok

Příloha 4: Dotazník

Dotazníkový průzkum za účelem zjištění povědomí zaměstnanců dotčené firmy o možnosti podávání zlepšovacích návrhů

Vážený pane (paní),
předkládaný dotazník je sestaven za účelem zjištění informovanosti zaměstnanců o možnosti podávat zlepšovací návrhy. Dotazník je anonymní a Vámi napsané odpovědi nebudou zneužity.

Vyplňování dotazníku:

- v případě „uzavřených“ otázek zaškrtnutí křížkem v příslušném čtverečku,
- v případě „otevřených“ otázek prosím o stručné vyplnění

1.) Co si představujete pod pojmem „Zlepšovací návrhy“?

- Vaše odpověď:

2.) Vidíte smysl v podávání zlepšovacích návrhů?

- ano
- ne

3.) Může zaměstnanec podat kvalitní zlepšovací návrh?

- ano
- ne

4.) Bylo Vám odpovědnou osobou vysvětleno, jak případný zlepšovací návrh podat?

- ano
- ne

5.) Myslíte si, že jsou všichni zaměstnanci podniku dobře informováni o možnosti podávat zlepšovací návrhy?

- ano
- ne

6.) Jaký je podle Vás systém zlepšovacích návrhů z hlediska jeho složitosti v této firmě?

- velmi složitý
- složitý
- spíše jednoduchý
- velmi jednoduchý

- 7.) Víte, komu případný zlepšovací návrh podat? Pokud ano, které osobě (funkce)?
- ano, funkce této osoby:
 - ne
- 8.) Máte volný přístup k formulářům zlepšovacích návrhů?
- ano
 - ne
 - nevím
- 9.) Podal(a) jste již zlepšovací návrh? Pokud ano, uveďte počet.
- ano, počet:
 - ne
- 10.) Pokud jste ještě zlepšovací návrh nepodal(a), z jakého důvodu?
- Vaše odpověď:
- 11.) Jste průběžně informováni o tom, v jakém stádiu zpracování se Vámi podaný zlepšovací návrh nachází?
- ano
 - ne
- 12.) Byl Vámi podaný návrh přijat? Pokud ne, byl Vám uveden důvod?
- ano
 - ne, důvod
- 13.) Jak dlouho (přibližně) trvalo vyhodnocení Vámi podaného zlepšovacího návrhu?
- Vaše odpověď:
- 14.) Znáte způsob stanovení odměn za „přijatý“ zlepšovací návrh?
- ano
 - ne
- 15.) Jste motivováni k podávání zlepšovacích návrhů ze strany svých vedoucích?
- ano
 - ne

16.) Uvítali byste možnost podávání zlepšovacích návrhů v elektronické podobě?

- ano
- ne
- nevím

17.) Na jakém úseku ve firmě pracujete?

- Vaše odpověď:

Děkuji za pravdivé vyplnění předloženého dotazníku a především za věnovaný čas. Vyplněný dotazník *odevzdejte na oddělení controllingu*. Informace získané tímto způsobem budou použity pro zpracování bakalářské práce, na fakultě podnikatelské, která je tomuto tématu věnována.

Klára Pokorná

studentka FP VUT v Brně

Příloha 5: Nový formulář pro podávání zlepšovacích návrhů v dotčeném subjektu

Zlepšovací návrh

číslo:

Datum podání zlepšovacího návrhu:

Typ zlepšovacího návrhu:

individuální

kolektivní

1. Autor návrhu

jméno navrhovatele	os. číslo	oddělení	podpis

2. Kolektivní autoři

jméno navrhovatele	os. číslo	oddělení	podíl (%)	podpis

Autor/autoři svým podpisem stvrzují, že zlepšovací návrh vytvořil/i vlastní prací.

3. Název zlepšovacího návrhu

zlepšovací návrh s vyčíslitelným přínosem
zlepšovací návrh s ne vyčíslitelným přínosem

4. Popis zlepšovacího návrhu

5. Hodnotitelská komise

jméno	příjmení	oddělení	funkce

6. Vyhodnocení návrhu

Odůvodnění: ZN doporučen ke zpracování ZN zamítnut

7. Závěrečný posudek komise

ZN schválen ZN neschválen

jméno	příjmení	datum	podpis

8. Ohodnocení návrhu

K	D	P	VN
(%)	(%)	(%)	

Navrhovaná odměna k vyplacení: