

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Kaizen: filozofie neustálého zlepšování a její vliv na zapojení a motivaci
zaměstnanců

Pavel Kříž

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Pavel Kříž**
Osobní číslo: **E14020**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Ekonomika pro kriminalisty a cel-
níky**
Název tématu: **Kaizen: filozofie neustálého zlepšování a její vliv na zapojení
a motivaci zaměstnanců**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem práce je charakteristika a analýza uplatňování Kaizen filozofie a zhodnocení jejího vlivu na zapojení a motivaci zaměstnanců vybraného podniku.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti Kaizen a vedení zaměstnanců.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza filozofie Kaizen ve vybraném podniku a zhodnocení jejího vlivu na motivaci zaměstnanců.
- Vyhodnocení výsledků, návrh doporučení.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

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

IMAI, Masaaki. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.

KATO, Isao. a Art. SMALLEY. Toyota kaizen methods: six steps to improvement. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011. ISBN 978-1439838532.

KOŠTURIÁK, J. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Vyd. 1. Překlad K. Janošková. Brno: Computer Press, 2010, v, 234 s. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.

LARAIA, Anthony C., Patricia E. MOODY a Robert W. HALL. The Kaizen Blitz: accelerating breakthroughs in productivity and performance. New York: John Wiley, c1999. ISBN 04-712-4648-4.

MAURER, R. Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku. Vyd. 1. Praha: BETA, c2005, 141s. ISBN 80-730-6178-3.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 4. září 2016

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Liberci dne 21. 4. 2017

Pavel Kříž

Poděkování

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

Anotace

Bakalářská práce je zaměřena na filozofii neustálého zlepšování pomocí malých kroků známou jako Kaizen. Zabývá se analýzou vlivu této filozofie na motivaci a zapojení zaměstnanců do zlepšování a výkonu jejich činnosti v konkrétním průmyslovém podniku. Podstatná je charakteristika základních poznatků z teorie motivace, vedení a firemní kultury určujících využití této filozofie.

Klíčová slova

Kaizen, motivace, neustálé zlepšování, participace, vedení

Title

Kaizen: a philosophy of continuous improvement and its impact on motivation and employee engagement

Annotation

Bachelor thesis is focused on a philosophy of continuous improvement using small steps known as Kaizen. It is an analysis, what influence does the philosophy have on motivation and participation of employees in the improvement process and their work performance in particular industrial company. An essential characteristics of motivation theory, leadership and corporate culture basics determining the Kaizen application are emphasized.

Keywords

Kaizen, motivation, continuous improvement, participation, leadership

Obsah

Úvod.....	12
1. Proces neustálého zlepšování	13
1.1. Koncepty	13
1.2. Cíle neustálého zlepšování	16
1.3. Motivační systém pro podporu zlepšování	17
1.4. Fáze rozvoje systému zlepšování	17
2. Firemní kultura	18
2.1. Obsah firemní kultury	19
2.2. Proinovační firemní kultura	20
3. Motivace a hodnocení zaměstnanců	21
3.1. Zdroje motivace	22
3.2. Teorie potřeb	23
3.3. Cíle motivace	24
3.4. Hodnocení zaměstnanců.....	25
4. Charakteristika vedení zaměstnanců	26
4.1. Řízení a vedení zaměstnanců	26
4.2. Styly vedení.....	28
4.3. Manažerská mřížka	28
4.4. Moderní metody vedení zaměstnanců.....	30
5. Vymezení základních pojmů z oblasti Kaizen	32
5.1. Tři pilíře strategie Kaizen.....	33
5.1.1. Rozdělení strategie do segmentů	33
5.2. Kaizen vs. inovace	36
5.3. Vybrané metody neustálého zlepšování.....	38
5.3.1. PDCA / SDCA cyklus	39
5.3.2. Just in time a Kanban	40
5.3.3. Vizuální management a 5S	40
5.3.4. SMED	41
6. Představení společnosti	42
6.1. Ekonomická situace	43
6.2. Produktové portfolio	43
6.3. Certifikace	46
6.4. Firemní hodnoty a mise.....	46
7. Interní metodologie podporující Kaizen.....	47
7.1. Servant leadership	47
7.2. ATOMS	48
7.2.1. ATOMS-Quality	51
7.3. Zlepšovací návrhy	52
7.4. Pololetní hodnocení.....	54
8. Analýza filozofie Kaizen	55
8.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření	55
8.2. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	65
9. Návrhy na zlepšení a doporučení	66
9.1. Revize strategie Kaizen a stanovení cílů.....	67

9.2. Individuální zlepšování a odměňování.....	67
9.3. Zaměření na týmové zlepšování.....	69
Závěr	71
Použitá literatura	72
Seznam příloh	78

Seznam tabulek

Tab. 1 Charakteristiky jednotlivých přístupů ke zlepšování procesů	36
Tab. 2 Korekční koeficient pro výpočet prémie ZN	53
Tab. 3 Poziční koeficient pro výpočet prémie ZN	53
Tab. 4 Hodnotící škála pro výpočet prémie ZN	53
Tab. 5 Hraniční faktor H pro výpočet prémie ZN.....	54
Tab. 6 Kategorizace zlepšovacích návrhů.....	68

Seznam ilustrací

Obr. 1 Hierarchická teorie potřeb	23
Obr. 2 Hodnocení a motivace	25
Obr. 3 Manažerská mřížka	29
Obr. 4 Kaizen vs. inovace	37
Obr. 5 Zlepšování po malých krocích vs. skokové zlepšování	38
Obr. 6 Cyklus PDCA	39
Obr. 7 Ukázka klipu	44
Obr. 8 Ukázka rychlospojek	45
Obr. 9 Ukázka technologie lepení.....	45
Obr. 10 Umístění komponent na různých částech vozidla	46
Obr. 11 Firemní hodnoty.....	47
Obr. 12 Hodnoty Servant leadershipu.....	48
Obr. 13 ARaymond Total Operations Management System	48
Obr. 14 Jednotlivé prvky metodologie ATOMS.....	49
Graf 1 Vývoj tržeb společnosti mezi roky 2004-2016.....	43
Graf 2 Respondenti dle pracovního oddělení.....	56
Graf 3 Délka pracovního poměru respondentů	56
Graf 4 Neustálé zlepšování pro fungování podniku	57
Graf 5 Primární impuls respondentů k aplikaci Kaizen.....	59
Graf 6 Cíle neustálého zlepšování	60
Graf 7 Odměna za přijatý zlepšovací návrh.....	61
Graf 8 Nedostatečná podpora jednotlivých typů neustálého zlepšování	62
Graf 9 Nespokojenost s Kaizen školeními.....	63
Graf 10 Existence příležitostí k možným změnám v podniku.....	64
Graf 11 Pozitivní ohodnocení iniciativy nad rámec pracovních povinností.....	65

Seznam zkratek

8D	Eight Disciplines Problem Solving
ATOMS	ARaymond Total Operations Management System
JIT	Just In Time
KPI	Key Performance Indicators
OEM	Original Equipment Manufacturer
PDCA	Plan-Do-Check-Act
SDCA	Standardize-Do-Check-Act
SMED	Single Minute Exchange of Die
TQM	Total Quality Management
ZP	Základní prémie
ZN	Zlepšovací návrh

Úvod

Společnosti snažící se uspět v dnešním náročném konkurenčním prostředí, musí k dlouhodobé prosperitě svého podnikání zajistit vysoce efektivní fungování uvnitř organizace. Obzvláště v automobilovém průmyslu, kde působí společnost analyzovaná v praktické části této práce, existuje vysoký tlak na cenu jednotlivých komponent a vysoké požadavky zákazníků, což nezbytně nutí společnosti neustále snižovat náklady a eliminovat zbytečné plýtvání.

K naplnění těchto cílů společnosti po celém světě využívají širokou škálu filozofií, myšlenek, trendů a postupů. Všechny jsou ve větší či menší míře postaveny na základě neustálého zlepšování, tedy i filozofie Kaizen, za pomoci individuálního a týmového zapojení zaměstnanců.

Cílem této bakalářské práce je charakteristika a analýza uplatňování Kaizen filozofie a zhodnocení jejího vlivu na zapojení a motivaci zaměstnanců vybraného podniku.

V následující části práce budou nastíněny teoretické předpoklady neustálého zlepšování pomocí Kaizen, firemní kultura jako důležitý prvek určující celkový spirit v podniku a další poznatky z podnikového prostředí nezbytné k úspěšné implementaci konceptů neustálého zlepšování a jejich stabilního rozvoje.

Analytická část bude s přihlédnutím k teoretickým poznatkům a interním metodám zaměřena na zhodnocení současného stavu motivovanosti a zapojení zaměstnanců v nadnárodní společnosti A. Raymond Jablonec s. r. o. při aplikování filozofie Kaizen v praxi. S pomocí dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci podniku budou stanoveny návrhy na zlepšení a jistá doporučení, která by mohla vést ke zvýšení angažovanosti zaměstnanců při využití Kaizen v podnikových procesech.

1. Proces neustálého zlepšování

V době globální konkurence je pro firmy stále těžší se prosadit na trhu a si udržet určitý tržní podíl v dlouhodobém horizontu. Aby mohly být ve svém segmentu úspěšné, musí poskytovat stále kvalitnější produkty či služby, zlepšovat procesy a celkově se neustále vyvíjet. Jednou z možností, jak toho dosáhnout, je implementace strategie neustálého zlepšování, díky které je možné při správném použití lépe stimulovat zaměstnance a šířit firemní vizi.

Myšlenka procesu neustálého zlepšování jako prostředku k efektivnějšímu dosahování podnikových cílů či nástroje pomáhajícího firmě v dosahování vyšších výdělků a stability, je součástí filozofie, která má své kořeny v Japonsku a jež se stále více uplatňuje v manažerské praxi západních podniků. (Kotrbačková, 2012) Tato filozofie se nazývá Kaizen, což ve volném překladu znamená změna k lepšímu.

1.1. Koncepty

Konceptů sledujících proces neustálého zlepšování je v podnikové praxi využíváno velké množství, v různých modifikacích vyhovujících právě danému podniku. V této kapitole budou představeny koncepty, v jejichž souvislosti je princip neustálého zlepšování často uváděn, jsou poměrně rozšířené v podnicích po celém světě, a zároveň byly zavedeny do praxe analyzovaného podniku. Koncepty jsou následující:

- Total Quality Management;
- Štíhlá výroba;
- Učící se organizace;
- Kaizen.

Total Quality Management

Berry (1991) definoval TQM jako „celkové firemní zaměření na naplnění a překonání očekávání zákazníků a významné snižování nákladů vyplývajících ze špatné kvality, díky zavedení nového systému řízení a firemní kultury.“ (cit. podle Yusof, Aspinwall, 2000) Kanji (1990) definoval TQM jako „způsob života organizace zavázané ke spokojenosti zákazníka pomocí neustálého zlepšování. Užitý způsob se liší od organizace k organizaci a od jednoho státu k jinému, ale má určité principy, které mohou být implementovány k zajištění tržního podílu, zvýšení zisku a snížení nákladů.“

TQM je systematický přístup, který je založen na dosahování vyšší úrovně kvality produktů a služeb. Koncepti TQM můžeme rovněž chápat jako: „způsob, jakým se vedení

a zaměstnanci mohou podílet na průběžném zlepšování produkce zboží a služeb. Jde o kombinaci kvality a řídicích nástrojů zaměřené na zvýšení obchodu a snižování ztrát v důsledku neekonomických postupů.“ (Gilbert, 1992) Ve výsledku by měl tento přístup vést ke zlepšení interních procesů a zvýšení spokojenosti zákazníků. Na nejobecnější úrovni je TQM založen na třech základních principech: týmové práci, soustavném zlepšování a zaměření na zákazníka. Každý z těchto principů je implementován pomocí nejrůznějších praktik. Nejdůležitějším principem je podle řady autorů soustavné zlepšování. (Lillrank, 1994)

Štíhlá výroba

Shah a Ward (2007) definují štíhlou výrobu jako *„integrováný sociotechnický systém, jehož hlavním cílem je eliminovat plýtvání a současně minimalizovat interní, zákaznickou a dodavatelskou variabilitu.*“ Hopp a Spearman (2004) definují štíhlou výrobu jako *„integrováný systém, pomocí kterého je zajištěna výroba zboží a služeb s minimálními náklady vázanými v zásobách.*“

Štíhlá výroba (Lean production) je souborem nástrojů a metod, jejichž cílem je eliminovat veškeré plýtvání, dlouhodobě stabilizovat a zvyšovat produktivitu práce a efektivitu výroby. Filozofií nástrojů štíhlé výroby je dlouhodobé a neustálé využívání drobných zlepšení, jejichž kumulovaný efekt v konečném efektu zajišťuje stabilní rozvoj efektivitu výroby. (Synext, 2008)

Učící se organizace

Senge (2007) definuje koncept učící se organizace jako *„organizaci, která neustále rozšiřuje svou kapacitu k vytvoření své budoucnosti.*“ Pedler, Burgoyne a Boydell (1997) definují koncept učící se organizace jako *„organizaci, která napomáhá k učení se všech jejích členů a neustále se mění za účelem dosažení svých strategických cílů.*“

K průběžnému zdokonalování lze využít jednak řízení znalostí (Knowledge Management) a princip učící se instituce (Learning Organization). Právě tyto principy, spolu s dalšími postupy zvyšování jakosti, umožňují zlepšovat neustále technicko-organizační úroveň instituce. To je velmi potřebné s ohledem na turbulentní dobu plnou neustálých změn. (Lacko, 2007) Učící se organizace je taková organizace, která podporuje učení všech svých členů a která se na základě učení postupně transformuje. Učení je otázkou úspěchu, konkurenčního boje ale i vlastního přežití firmy, přispívá k obohacení všech zúčastněných skupin, které

k organizaci mají vztah (zákazníků, zaměstnanců, obchodních partnerů atd.). (Tichá, Hron, 2002)

Smyslem učící se organizace je stav, kdy proces učení probíhá neustále. Na již zavedených systémech a projektech se vždy najdou nějaká slabá místa. Vše, co organizace udělá, bude trochu dobře a trochu špatně. Čím dříve však začne přemýšlet, jak projekt nebo systém upravit, aby se některé slabé místo zlepšilo, tím větší má naději, že se průběžně dokáže adaptovat. Učící se organizace zpravidla nedělají obrovské změny – spíše se snaží neustále věci vylepšovat a zpětnou vazbou zjišťovat, jak takové zlepšení funguje a jaké má slabé stránky, které bude opět třeba zlepšit. (Kubátová, 2012)

Úkolem organizace je poskytovat zaměstnancům potřebné zdroje, díky nimž se mohou rozvíjet a čerpat z nich v procesu neustálého rozvoje. Lidé mají tendenci vnímat hlavně činnosti na úrovni svého vlastního obsahu práce či pracovní pozice, maximálně do úrovně svého oddělení, což zabraňuje uvažování v souvislostech jednání a procesů celé organizace – a tedy konkrétněji nad tím, jak jejich jednání ovlivňuje ostatní, a jaké má důsledky. Výsledkem je, že rozhodnutí a řešení jsou vykonávána pouze s ohledem na současnost a brzdí tak rozvoj či růst organizace. Totožně jako učící se organizace, i proces soustavného zlepšování potřebuje členy, kteří jsou ochotni neustále rozvíjet své schopnosti ve tvorbě nových úhlů pohledů, stejně jako schopnosti pracovat společně jako tým. (Senge, 2009)

Kaizen

Imai (1989) definoval Kaizen jako *„prostředek neustálého zlepšování v osobním, rodinném, sociálním a profesním životě. Na pracovišti Kaizen představuje neustálé zlepšování vyžadující zapojení všech – manažerů, stejně tak i pracovníků.“* (cit. podle Suárez-Barraza, 2011) Později Imai (2007) uvedl novou definici Kaizenu – *„neustálé zlepšování každý den a v každou chvíli všemi zaměstnanci firmy, bez ohledu na pracovní zařazení, jež zastávají. Zlepšení se pohybují v rozmezí od malých, postupných zlepšení k radikálním inovacím.“* Brunet a New (2003) definovali Kaizen jako *„souhrn neustálých aktivit, ve kterých jejich účastníci hrají charakteristickou roli k určení a zajištění zlepšování, které přispívá k cílům organizace.“*

Kaizen znamená neustálé zlepšování, do kterého je zapojen každý: od manažerů až po dělníky. Je to způsob myšlení, filozofie života, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. 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. (Košturiak, 2010)

Na úrovni podnikové praxe lze koncept Kaizen uplatnit při utváření celkové strategie, přes řízení, až ke konkrétním postojům jednotlivých zaměstnanců. Systém Kaizen tedy usiluje o zapojení všech zaměstnanců do procesu zlepšování. Každý v podniku je povzbuzován k přinášení nových nápadů. Celý systém je postaven na neustálé snaze o zlepšení, která sice z krátkodobého hlediska nemusí znamenat převratné změny v organizaci či produktivitě práce, avšak z dlouhodobé perspektivy vede k zefektivnění procesů, jednotlivých činností a v konečném důsledku i k nezanedbatelným úsporám, jež se mohou projevit i ve zvýšené angažovanosti zaměstnanců. (Kotrbačková, 2012) Zavedení systému nevyžaduje žádné nové techniky, změní se podniková kultura, těžištěm jsou zaměstnanci nikoliv výroba. Metoda Kaizen se skládá z 5 základních prvků, mezi něž patří tvůrčí týmová práce, osobní disciplína, pracovní morálka, kroužky kvality a návrhy na zlepšení. (Escare, 2013)

Mimo tyto zmíněné koncepty existují i další metody, nástroje a filozofie, jejichž mezičlánkem či cílem je neustálé zlepšování, z nejznámějších jsou to např. Just in time, Total Productive Maintenance, 5S, Six Sigma, Lean Six Sigma, Single Minute Exchange of Die a další.

1.2. Cíle neustálého zlepšování

Baghel a Bhuiyan (2005) definují neustálé zlepšování všeobecně jako kulturu soustavného vylepšování zaměřeného na zamezení plýtvání na všech úrovních a procesech probíhajících v podniku. Tento proces vyžaduje spolupráci a součinnost každého jednotlivce v organizaci při minimálních finančních investicích. Podle Armstronga a Stephenové (2008) je cílem procesu soustavného zlepšování především uznání zákazníka jako nejdůležitější části celého procesu výroby. Konkrétnějšími cíli jsou například zlepšení kvality a spolehlivosti výrobků nebo služeb, zlepšení systémů činností, úrovně služeb a spolehlivosti dodávek, snížení nákladů, zkrácení doby mezi zadáním a vyřízením aj. Základní motivací pro soustavné zlepšování je eliminace plýtvání.

Podle Vytlačila a Mašína (1999) je nejdůležitějším předpokladem pro neustálé zlepšování procesů účast zaměstnanců a rozvoj jejich kvalifikace. Nezáleží na tom, jaký je jejich postoj a kde pracují, zaměstnanci mohou rozřešit své problémy a vytvářet tvůrčí návrhy jenom když cítí, že jejich role pro jejich práci je životně důležitá.

Pro zaměstnance může znamenat snaha v rámci principů soustavného zlepšování výkon nad rámec běžných pracovních povinností či něco, co nemá přímý vliv na ocenění jejich práce, a proto není zcela nezbytné se tím zabývat. Proces soustavného zlepšování vyžaduje z pohledu členů organizace určité přehodnocení vnímání pracovních povinností, úkolů a zapojení tvůrčích schopností a vlastní iniciativy při řešení problémů či ve vymýšlení, jak lze dělat věci lépe a efektivněji. Z tohoto důvodu je důležité, aby v organizaci existovaly určité podněty, na které budou moci zaměstnanci reagovat. Zaměstnanci by tak měli být k aktivní participaci v tomto procesu něčím motivováni. (Kotrbačková, 2012)

1.3. Motivační systém pro podporu zlepšování

V současné době je na manažery kladen stále větší požadavek na motivaci pracovníků. Je to způsobeno několika faktory, např. větší vzdělaností zaměstnanců, nástupem mladé generace Y, která má odlišné priority a motivátory, vlivem médií, možností lidí se nechávat vyrušovat zábavou apod. (Evangelu, 2013) Hlavním úkolem motivačního systému je nalézt rovnováhu mezi tím, co zaměstnanec chápe jako svoji odměnu a tím, co potřebuje firma, tj. vyřešit potřebný zisk.

Manažer má pro motivaci tři základní zdroje:

- požadovaný výsledek;
- schválené motivátory, tj. co dává firma k dispozici za dobrý výkon pro všechny stejně, tedy společné motivátory;
- spokojenost pracovníka, tj. individuální motivátory, včetně individuálního přístupu.

V ideálním případě motivační systém funguje tak, že podřízeného motivuje výsledek požadovaný firmou, protože pracuje v oboru, který ho baví. Stejný přínos mají i společné a individuální motivátory. Aby mohl motivační systém plnit svoji úlohu, musí být dopředu připravený, předvídatelný, ověřitelný, s přiměřeně náročnými požadavky. Znamená to, že každý zaměstnanec musí vědět dopředu, za co bude hodnocen. (Evangelu, 2013)

1.4. Fáze rozvoje systému zlepšování

Proces neustálého zlepšování je nikdy nekončící celopodnikový proces. Je zaměřen na konkrétní problémy, u nichž je zapotřebí zlepšit efektivnost, zamezit plýtvání či zajistit vyšší kvalitu výsledného produktu, ale také zvýšit spokojenost zákazníka s tímto produktem. Nejedná o jednorázové kroky vedoucí k radikálním zlepšením, ale o kontinuální přístup ke

zlepšování pomocí menších kroků. (Kotrβάčková, 2012) Dle Košturiaka (2010) existují čtyři fáze rozvoje systému neustálého zlepšování.

Fáze rozvoje systému zlepšování:

- V první fázi je důležité přimět lidi, aby se začali se kolem sebe dívat otevřenými očima, překonali pasivitu a začali upozorňovat na problémy.
- Druhá fáze se zaměřuje na to, aby se co nejvíc lidí aktivně zapojovalo do zlepšování procesů. Odměňují se i bezvýznamná zlepšení a cílem je kvantita.
- Třetí fáze je zaměřena na kvalitu zlepšení, přínosy a cílená zlepšování.
- Čtvrtou fází je poté stav, kdy lidé zlepšují bez nároku na odměnu, kdy považují zlepšování za úplně přirozený proces, který pomáhá firmě přežít a dosahovat vyšších výdělků a stability.

Pro neustálé zlepšování je v organizaci potřeba vytvořit vhodné podmínky. K zajištění budoucnosti organizace a spokojenosti zainteresovaných stran má vedení vytvářet kulturu, která aktivně zapojuje zaměstnance do hledání příležitostí pro zlepšování výkonnosti procesů, činností a provedení výrobků či služeb. Pro zapojování zaměstnanců má vrcholové vedení vytvářet prostředí, v němž jsou delegovány pravomoci tak, že zaměstnanci jsou zmocnění a přejímají odpovědnost za identifikování příležitostí, kde organizace může zlepšit svoji výkonnost. (Plura, 2001) Aby se principy neustálého zlepšování staly skutečnou součástí organizace, musí vycházet z její firemní kultury.

2. Firemní kultura

Lukášová (2004) definuje firemní kulturu jako „*soubor základních předpokladů, hodnot, postojů a norem chování, které jsou sdíleny v rámci organizace, a které se projevují v myšlení, cítění a chování členů organizace a v artefaktech (výtvorech) materiální a nemateriální povahy.*“

Firemní kultura je velice důležitá pro celkovou atmosféru firmy. Ovlivňuje vzájemnou komunikaci, způsob manažerského řízení, vztah zaměstnanců k firmě a jejímu vedení, hodnocení firmy jejím okolím. (Evangelu, 2013)

Firemní kultura by měla splňovat následující požadavky: (Lukášová, 2004)

- *podporuje angažovanost a participaci zaměstnanců* (např. zajištěním soustavného rozvoje jejich znalostí a dovedností, delegováním pravomocí na zaměstnance, zajištěním spravedlivého rozdělení pracovního zatížení, podporou jejich týmové práce,

důrazem na vysokou kvalitu produktů, vytvářením a zprostředkováváním podnikových strategií zaměstnancům, při nichž jsou pracovníkům objasněny budoucí cíle podniku i jejich individuální role při jejich dosahování);

- *je přiměřená prostředí, v němž podnik existuje i jeho podnikové strategii* (tj. je přiměřená požadavkům podnikatelského prostředí, v němž existuje);
- *je adaptivní* (tj. dokáže vnímat impulsy jak z vnitřního, tak i z vnějšího prostředí a aktivně na ně reagovat);
- *manažerské praktiky jsou v souladu s žádoucí firemní kulturou a promítají se do celého systému řízení podniku* (tj. do výběru vedoucích pracovníků a jejich stylu řízení, do výběru spolupracovníků a jejich hodnocení a odměňování, do způsobu řízení kvality apod.).

Silná a pozitivně laděná firemní kultura působí kladně zejména v oblasti vnitropodnikového řízení. Důsledkem toho je např. jednodušší a rychlejší vnitropodniková komunikace, snazší implementace inovací, vysoká míra osobní identifikace zaměstnanců s firemními cíli i s firmou samotnou, vyšší loajalita vůči podniku, vysoká motivace pracovníků a s ní související i stabilita a nižší fluktuace pracovníků. (Bláhová, 2011)

2.1. Obsah firemní kultury

Obsah firemní kultury ovlivňuje implementovatelnost a funkčnost systému řízení (tedy i strategie Kaizen) a naopak – tedy je-li Kaizen (či jiný systém řízení podniku) účinně aplikován, ovlivňuje obsah firemní kultury. Z toho vyplývají dvě podstatné skutečnosti: (Lukášová, 2004)

- Pokud se při implementaci strategie Kaizen její účinek neprojeví na změně podnikové kultury, nebyla strategie ve firmě zavedena úspěšně, ale nejspíše pouze formálně. Zavedení Kaizenu totiž neznamená pouze zavedení postupů, metod a technik, ale je záležitostí celkových kulturních změn ve firmě, tedy změny firemní kultury.
- Stávající firemní kultura výrazným způsobem ovlivňuje zavedení Kaizenu do firmy a pokud tomuto brání, je třeba ji změnit.

Je tedy pochopitelné, že zájmem každé firmy, která chce účinně využívat strategii Kaizen, je postupně budovat úspěšnou firemní kulturu, která bude motivovat zaměstnance k neustálému zlepšování procesů. Společnými rysy úspěšných firemních kultur jsou: (Petříková, 2007)

- firma funguje jako tým (lidé si důvěřují, podporují se a společně usilují o dosažení firemních cílů);

- zaměstnanci chápou úlohu jednotlivých částí organizace;
- lidé jsou iniciativní, přicházejí s vlastními nápady řešení, přijímají odpovědnost;
- otevřená komunikace je zvykem, lidé se nebojí veřejně promluvit, naslouchají ostatním;
- konflikty nejsou zastírány, ale řešeny včas;
- manažeři posilují schopnosti a odpovědnost pracovníků;
- pracovníci mají tendenci firmu navenek propagovat, cítí za ni zodpovědnost.

Úspěšné, motivující firemní kultury, podporující aktivity Kaizen, lze tedy dosáhnout zejména tak, že bude strategii Kaizen přisouzena velká váha (ze strany vedení firmy) a to, pokud možno nejlépe neformální cestou. „*Nositelem změny firemní kultury jsou obvykle všichni pracovníci firmy, iniciátorem změny by měl být manažer, nejlépe s velkou neformální autoritou.*“ (Lukášová, 2005) Důležité je tedy vydání motivujícího prohlášení ze strany vedení firmy, definování budoucích cílů a priorit ve firmě a jasné formulování smyslu a přínosů zlepšení Kaizen. Tato politika musí být následně rozpracována do postupů, metod a nástrojů, které jsou v podniku využívány. Následuje motivování a podpora pracovníků k dodržování a užívání těchto pravidel a principů. Pokud se to podaří a dané chování přinese výsledky, začnou je členové organizace považovat za samozřejmé a vznikají tak neformální normy, které jsou součástí nové firemní kultury. (Lukášová, 2004)

2.2. Proinovační firemní kultura

Specifické faktory, které mají významný vliv na efektivnost firmy, jsou obtížně měřitelné, a přesto mají pro firmu velký význam. Jestliže hledáme odpověď na otázku, které faktory mají vliv na prostředí, ve kterém se daří vytvářet inovace, mají vliv na jejich účinnost a úspěšnost realizace, lze zúžit pojetí firemní kultury na oblast proinovační firemní kultury. Ta je základním předpokladem pro úspěšné rozvíjení a využívání inovačních procesů v podniku. Zahrnuje v sobě celý komplex různorodých vlivů provázejících inovace od jejich vzniku až po jejich ekonomické vyčerpání. (Beck, Hlavatý, 2007)

Prvky firemní kultury lze stanovit na úrovni mezilidského chování a způsobu myšlení. Jedná se například o následující rysy: (Mamnapad.cz, 2013)

- *kultura řešení problémů* – úspěšné firmy dokážou problémy oddělit od lidí a aktivně je řeší, konflikt je zde motorem optimalizace;
- *orientace na budoucnost* – na rozvoj společnosti a zvažování budoucích alternativ se alokuje dostatek času;

- *nápady a experimentování* – jednotlivé úkoly nevykonávají všichni zaměstnanci pouze podle předem stanovených pravidel, je zde prostor i pro zkoušení nových postupů;
- *iniciativa a autonomie zaměstnanců a týmů* – zaměstnanci a týmy se rozhodují o způsobech, jak dosáhnou firemních cílů, iniciativě se nekladou organizační bariéry;
- *tolerance a otevřenost* – management sdílí maximum informací a informačním tokům nejsou kladeny bariéry mezi jednotlivými odděleními. Ve společnosti je vysoká tolerance vůči odlišným názorům.

Výše uvedené body jsou pouze základem, na kterém lze inovativní organizační kulturu stavět. Vhodná organizační kultura je předpokladem pro fungování jakéhokoliv inovačního procesu nebo systému zlepšovacích návrhů, proto by neměla být nikdy podceňována.

3. Motivace a hodnocení zaměstnanců

Na úspěchu i neúspěchu organizace se v současnosti podílejí mnohem více lidé (a know-how v jejich hlavách) než kapitál, půda či strojní vybavení jako dříve. Organizace nedosáhne ničeho, na co nemá lidi, a lidé už neudělají nic, pokud to nechtějí. (Kubátová, 2012)

Jednou z nejdůležitějších, a zároveň nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je motivace zaměstnanců. Motivace se týká každého jednotlivce v organizaci, od podřízených po manažery, a má zásadní společenský a ekonomický význam. Málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony, zatímco motivovaní jednotlivci a týmy jsou důležitou ingrediencí úspěchu. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou, dosahují vyšší produktivity, jsou spokojenější se svou prací a pracovním prostředím. (Brooks, 2003)

Rizika plynoucí z demotivace zaměstnanců: (Nekvindová, 2009)

- klesající výkon;
- objevují se negativní faktory jako je vysoká nemocnost, absence;
- negativní postoj při jednání s externími i interními zákazníky;
- šíření negativních referencí o firmě.

Organizace s motivovanými zaměstnanci je stabilnější, daří se jí dosahovat firemních cílů a má tedy větší šanci uspět v současném konkurenčním prostředí. (Nekvindová, 2009)

3.1. Zdroje motivace

„Motivace je de facto něco nehmotného, co se nachází v hlavě člověka. Je to pocit, který ho zvedne ze židle a přinutí ho začít něco dělat, je-li ohrožen zamýšlený výsledek.“ (Kubátová, 2012)

Všechny skutečnosti, které motivaci vytvářejí, lze označit jako zdroje motivace. Řadí se mezi ně potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, postoje a ideály: (Bedrnová, Nový, 2007)

- potřeby mají mezi zdroji motivace zvláštní postavení, neboť jsou vlastní nejen člověku, ale i ostatním živočichům a jsou základním zdrojem motivace;
- návyky souvisejí s činnostmi, které člověk vykonává opakovaně. Jde tedy o zautomatizovaný způsob činnosti v konkrétní situaci, naučený vzorec chování, který způsobí, že člověk v téže situaci cítí pohnutku zachovat se stejně. Tato pohnutka pak vyústí do procesu motivace;
- zájmy představují zaměřenost člověka na nějakou oblast a úzce souvisejí s motivací coby silou zodpovědnou za naše zacílené chování;
- hodnoty představují subjektivní smysl věcí, který jim člověk přisuzuje na základě zkušeností. Tvoří hodnotový systém, který pak ovlivňuje další chování jedince – bude konat činnosti, jimž připisuje vysokou hodnotu, a bude se vyhýbat činnostem s nízkou hodnotou;
- postoje jsou názory na nějakou skutečnost. Podle Hroníka (2007) přitom postoje vycházejí z hodnot, a právě hodnoty zajišťují jejich stabilitu;
- ideály znamenají určitou představu něčeho, co je pro jedince žádoucí, o co usiluje. Jsou tedy cílem, k němuž člověk svou činností směřuje – stojí na počátku procesu motivace.

Motivace není vždy vyvolána vnitřními zdroji, jako jsou zájmy či ideály. Vyvolat ji mohou i vnější podněty (např. finanční odměna), a to obvykle záměrně, pak už ovšem nehovoříme o motivaci, ale o stimulaci. (Adámková, 2003)

„Stimulace je vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomě usměrňování a ovlivňování jeho motivace.“ (Pauknerová, 2006) Motivace je cílem stimulace.

Za nejprůkaznější a nejlépe vysvětlitelný typ motivů jsou považovány potřeby. Z tohoto důvodu je následující kapitola věnována právě potřebám, respektive jedné z nejznámějších teorií potřeb – hierarchické teorii potřeb Abrahama Maslowa.

3.2. Teorie potřeb

Do jaké míry budou jednotlivci přisuzovat hodnotu určitým výsledkům na pracovišti, závisí na jejich konkrétních potřebách. Existuje názor, že lidé sdílí sérii hierarchicky uspořádaných potřeb, jež hrají roli u zdrojů motivace. (Brooks, 2003) Nejčastěji citovanou teorií potřeb je Maslowova teorie hierarchie potřeb.

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Autorem hierarchické teorie potřeb je Abraham Maslow (1908–1970). Teorie se zabývá podstatou lidských potřeb a jejich strukturou. Již od svého vzniku se setkává s všeobecným souhlasem. Tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Lidé jsou živočichové mající nedostatek potřeb, přičemž jejich potřeby závisejí na tom, co již mají. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátor.
- Lidské potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a ta také vyžaduje uspokojení.

Maslow vyslovil hypotézy o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil potřeby do systému hierarchie potřeb.



Obr. 1 Hierarchická teorie potřeb

Zdroj: Pilařová, 2016

Maslow tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší. Dominantní potřeba je základním motivátorem chování. (Pilařová, 2016)

Rozdělení potřeb dle Maslowovi pyramidy potřeb:

1. *Fyziologické potřeby* – skládají se z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, sexu. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další člověka nemotivují.
2. *Potřeby jistoty a bezpečí* – mezi potřeby bezpečí patří ochrana před úrazem, nemocí, ekonomickým strádáním, a neočekávanými pohromami. Z manažerského hlediska se potřeba bezpečí projevuje ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty v zaměstnání a zajistit se zaměstnaneckými výhodami.
3. *Sociální potřeby* – vztahují se k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
4. *Potřeby uznání* – zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí musí také být pocíťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
5. *Potřeby seberealizace* – člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jak se mění role jedince, mění se i vnější aspekty jeho seberealizace. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb.

Maslowova teorie přinesla pro vedení lidí významná poznání: lidé mají ve své práci rozdílné potřeby a ty ovlivňují motivaci. Způsob naplňování těchto potřeb a preference jednotlivých druhů potřeb se však mohou mezi lidmi dramaticky lišit. (Kubátová, 2012)

3.3. Cíle motivace

Řízení motivace pracovníků v rámci efektivního využití schopností lidských zdrojů patří k jednomu z nejúčinnějších nástrojů, který přispívá k růstu produktivity práce a dobrý manažer se vyznačuje zejména tím, že má schopnost motivovat podřízené k plnění pracovních úkolů. (Vízdal, 2007)

Úkolem manažera je rozpoznat vnitřní pohnutky svých podřízených a uvést je do harmonie s úkoly pro firmu. To je možné udělat třemi způsoby:

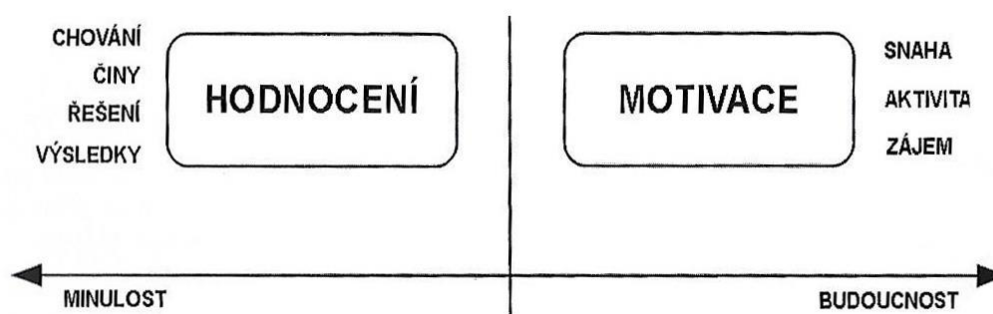
- vybírat správné lidi na správnou pozici;
- zadávat správné úkoly správným lidem;
- zadávat úkoly správným způsobem.

V rámci úspěšného využití strategie Kaizen je cílem motivace zvýšení iniciativy zaměstnanců (podávání zlepšovacích návrhů a případně účast na činnostech kroužků), důsledné dodržování pořádku a disciplíny na pracovišti, neustálé posilování vlastních výkonů a dovedností, zejména řešení problémů (a to jak hromaděním zkušeností, tak vzděláváním a sebezdokonalováním). Co se týče vedoucích pracovníků, důležité je posilování jejich vedoucí role. Je třeba je motivovat k udržování morálky na pracovišti, komunikaci s podřízenými, k podpoře aktivit Kaizen a jejich využívání v každodenním životě firmy. (Imai, 2007)

3.4. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců představuje jednotu zjišťování, posuzování, úsilí o nápravu a stanovování cílů týkajících se pracovního výkonu a je považováno za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. Může se přednostně zaměřit buď na výsledky práce, nebo na pracovní a sociální chování zaměstnance. (Koubek, 2004) Vede k posílení organizační kultury i ke zvýšení výkonu zaměstnanců. (Hroník, 2006)

Hodnocení se zaměřuje na minulost, tj. na činy, chování, výsledky a řešení, které již proběhly. Hodnocení samo může být motivační nebo nemotivační, přičemž motivace naopak může způsobit, zda bude hodnocení pozitivní nebo negativní. Je to provázaný neoddělitelný proces. (Evangelu, 2013)



Obr. 2 Hodnocení a motivace

Zdroj: Evangelu, 2013

Přínos procesu hodnocení i motivace má pro manažerskou práci široký přínos:

- pomáhá k vyšší loajalitě a stabilizaci zaměstnanců;
- zvyšuje výkonnost;
- vede k vyšší efektivitě práce a vyšším úsporám;

- umožňuje snížit množství kontrol ze strany nadřízeného;
- vede ke snížení stresu zaměstnanců;
- posiluje osobní zodpovědnost motivovaných osob apod.

Hodnocení výkonu má několik cílů:

- vyhodnotit výkon jednotlivce oproti cílům (KPI);
- zjistit specifické oblasti (kompetence), v nichž by se měl zaměstnanec zlepšit;
- vytvořit plán akcí, které má zaměstnanec absolvovat (tréninky, koučink, ...), aby se zlepšil;
- zajistit příslib zaměstnance k jeho zapojení do aktivit ke zlepšení výkonu;
- informovat zaměstnance o povýšení nebo změnách v jeho zodpovědnostech.

Hodnocení je proces, který probíhá každodenně, ale standardní formu má buď jako půlroční, nebo roční hodnocení. Většina firem používá půlroční hodnocení jako podpůrné a hlavní, roční hodnocení, probíhá ve chvíli, kdy mají být splněny roční cíle, a výkon je možné vyhodnotit vůči těmto cílům. (Businessinfo.cz, 2014)

4. Charakteristika vedení zaměstnanců

Mezi motivací a vedením zaměstnanců existuje velice blízký vztah. Poznání procesu motivace a jeho vazeb s ostatními složkami procesu vedení lidí je jedním ze základních úkolů leadershipu. (Tureckiová, 2007)

4.1. Řízení a vedení zaměstnanců

Řízení (management) a vedení (leadership) zaměstnanců jsou jedny z nejnáročnějších manažerských funkcí, které vedoucí pracovník – manažer, vykonává ve své práci. Mezi další manažerské funkce patří rozhodování, plánování, organizování, komunikace a kontrola.

Rozdíly mezi managementem a leadershipem jsou patrné v bezprostředním kontaktu vedoucího pracovníka s ostatními lidmi v organizaci:

- Manažer je ten, kdo má podřízené, o jejichž práci rozhoduje a řídí jejich výkon zadáváním úkolů. Primární je pro něj dosažení stanoveného cíle, včas a v odpovídající kvalitě.
- Lídr získává na základě svého vztahu k lidem a stylu jednání s nimi příznivce a následovníky. Ti potom s jeho podporou plní úkoly mnohem samostatněji a uvědoměleji.

Oba systémy využívají pro naplnění svých základních funkcí soubory metod a technik, které se vážou k zajištění výkonnosti organizace a její konkurenceschopnosti. Ani jeden systém sám o sobě dlouhodobě neobstojí. (Tureckiová, 2007)

Management

„Řízení znamená dělat věci správně, vedení znamená dělat správné věci.“ – Peter F. Drucker

Management (řízení) zaměstnanců je součástí celofiremních řídicích aktivit, zaměřuje se na zajištění dynamického souladu mezi lidskými zdroji a cíli dané organizace. Jinými slovy, řízení lidí lze charakterizovat jako organizování procesu změn ve struktuře a kvalitě lidí ve firmě v souladu s potřebami, které jsou dány požadavky ekonomického a sociálního okolí podniku, jeho vnitřními vývojovými záměry i požadavky pracovníků. (Veber, 2009)

Leadership

Leadership (vedení) je jednou ze základních manažerských funkcí ve všech jejich novějších pojetích. Oproti tradičním přístupům řízení je vedení založené na stanovení vize a zapojování lidí pomocí motivování včetně používání zmocnění a podobných metod, pro které je charakteristická větší pravomoc i odpovědnost pracovníků. (Managementmania.cz, 2016)

Vedení pracovníků není to samé jako řízení, je pouze jeho součástí. Jedná se o schopnost přesvědčovat a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením za účelem dosažení plánovaných cílů. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Jedná se o lidský faktor, který skupinu stmeluje, motivuje a orientuje k danému cíli. Důraz na vedení je tedy kladen na mezilidské vztahy v širším kontextu. Je často spojován s ochotným a nadšeným chováním spolupracovníků. Dobré vedení mimo jiné zahrnuje efektivní proces delegování. V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Znamená to, že proces vedení nemůže být oddělen od aktivity skupin a od efektivního budování týmů, ale naopak dobré vedení napomáhá rozvíjet týmovou práci a propojení individuálních a skupinových cílů. Dobré vedení má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku. (Dědina, 2010)

Podle Kata a Smalleyho (2011) je role lídra důležitým aspektem pro realizaci úspěšné Kaizen filozofie. Dále definují pět základních předpokladů vlastností lídra. Těmi jsou profesní znalost své práce, znalost odpovědností, schopnost školit, schopnosti v metodách zlepšování a schopnost pracovat s lidmi.

4.2. Styly vedení

Stylem vedení rozumíme způsob, jakým je realizováno řízení lidí (zadávání úkolů, hodnocení atd.). Názory na to, který ze stylů řízení je správný, se v průběhu vývoje různily. Každý styl má své výhody a nevýhody a hodí se více pro určitou situaci nebo určitého člověka. Kompetentní manažer je schopen používat různé styly řízení, nejen ten, který on sám preferuje. (Pilařová, 2016)

Manažerský styl, který nadřazený nejčastěji používá, patří také mezi silné motivátory nebo demotivátory v motivačním procesu. Změna stylu závisí na osobních charakteristikách, tudíž je jeho změna velmi složitá, zdlouhavá a vyžaduje práci zejména na sobě samém. (Evangelu, 2013)

Kaizen vyžaduje jiný typ vedení, založený na osobní zkušenosti a přesvědčení, nikoli pouze na autoritě, funkčním zařazení nebo věku. Každý, kdo tuto zkušenost získal, se může stát lídrem. (Imai, 2007)

4.3. Manažerská mřížka

Výkon je ovlivňován nejen firemní kulturou, ale také velmi významně osobou a stylem vedení přímých nadřízených. Základní pohled na manažerské styly předurčila práce *The Managerial Grid* od Roberta J. Blake a Jane S. Moutonové. Jejich manažerská mřížka charakterizuje čtyři, resp. pět základních stylů řízení podle zaměření manažera na dva klíčové faktory – na výrobu a na lidi. (Plamínek, 2011)

Zájem o výrobu vyjadřuje postoje manažera k řadě záležitostí, jako je úroveň rozhodování, různé postupy a procesy, kvalita zaměstnaneckých služeb, efektivnost práce a velikost produkce.

Zájem o lidský aspekt lze interpretovat značně široce: udržování sebedůvěry spolupracovníků, vytváření dobrých pracovních podmínek, udržování dobrých mezilidských vztahů, ztotožnění se s potřebou dosahování cílů atd.

Tento model poprvé upozornil na to, že chování manažera je nejméně dvousložkové a o nastavení obou složek je třeba přemýšlet. Pomocí zmíněných dvou složek Blake a Moutonová definují pět různých stylů vedení (též graficky znázorněno na obr. 3): (Kubátová, 2012)

Matice stylů vedení: (Kubátová, 2012)

1, 1 – Formální řízení (Lhostejný typ)

- Manažeři věnují malou pozornost jak výrobě (výsledkům), tak lidskému aspektu. Snaží se být nestranní a stát mimo konflikty. Dělají přesně tolik, aby udrželi skupinovou účast. Podle Blaka a Moutonové jde o neefektivní styl vedení.

1, 9 – Direktivní řízení (Úkolový typ)

- Tento styl se vyznačuje malou nebo žádnou pozorností pro lidský aspekt a vysokou pozorností pro výrobu (tlak na výsledek). Manažeři svoje pracovníky považují téměř za součást výrobního zařízení. K efektivnímu splnění úkolů vyžadují jednostrannou kontrolu. Kreativita a lidské vztahy pro ně nejsou podstatné.

9, 1 – Liberální řízení (Sousedský typ)

- Manažeři věnují pozornost především lidskému aspektu a malou pozornost výrobě. Předcházení konfliktům a vybudování dobrých vztahů jsou pro ně důležitější než dobré výkony. Jejich cílem je, aby byli lidé šťastní.

9, 9 – Týmové řízení (Týmový typ)

- Manažeři věnují maximální pozornost jak lidskému faktoru, tak výrobě. Za svůj úkol považují vytvořit pevnou skupinovou soudržnost, přičemž vychází z toho, že to povede k vyšší produktivitě.

5, 5 – Rutinní řízení (Kompromisní typ)

- Manažeři se snaží dosáhnout střední cesty mezi péčí o výrobu a o člověka. Kladou důraz na dobré výkony, ale nechtějí jít až do krajnosti. Styl představuje jakousi rovnováhu mezi udržením pracovního výkonu a nutností udržovat mezilidské vztahy.



L - liberální řízení, T - týmové řízení, R - rutinní řízení,
F - formální řízení, D - direktivní řízení

Obr. 3 Manažerská mřížka

Zdroj: Plamínek, 2011

Přínosem modelu Blaka a Moutonové je viditelnost souvislostí mezi výsledky (význam pro výrobu) a vztahy s lidmi (význam pro člověka). Z různých průzkumů vyplývá, že mnoho manažerů v praxi potřebuje umět používat více než jeden styl vedení, které volí v závislosti na konkrétní situaci. (Kubátová, 2012)

4.4. Moderní metody vedení zaměstnanců

Tradiční řízení je založené na plánování, organizování, výběru pracovníků a kontrole a dále na sledování dosažených výsledků, kdy smyslem řídicích aktivit je vytvořit určitý řád v průběhu činností organizace s cílem dosáhnout požadovaných, zpravidla krátkodobých výsledků. Naproti tomu přístupy vedení jsou založeny na stanovení záměru, vize budoucnosti, zapojení lidí, k čemuž má sloužit komunikace se všemi zúčastněnými, jejich motivování a inspirování s cílem získat lidi pro změny a dlouhodobé potřeby organizace. (Filipová, 2010)

S tím, jak rostla kvalifikace pracovníku, bylo zřejmé, že je protismyslné nevyužívat intelektuálního potenciálu výkonných pracovníků ve prospěch rozvoje firmy. Smyslem vedení lidí je proto v současnosti podněcovat aktivity a iniciovat tvořivého a podnikatelského ducha, tzn. vyvolat u pracovníků činnost, která směřuje dál, než je disciplinované plnění stanovených úkolů.

V přístupech k vedení se v současnosti objevuje řada nových metod, jejichž společným rysem je posílení prvků demokratizace, úsilí o větší samostatnost a angažovanost výkonných pracovníků, o posun rozhodovacích pravomocí blíže k výkonným složkám. (Filipová, 2010)

Mezi vybrané moderní metody vedení zaměstnanců patří například:

- vedení sdílenou vizí;
- koučování (coaching);
- týmová práce;
- empowerment (zmocňování).

Vedení sdílenou vizí

Jedním z nejdůležitějších úkolů lídra je formulování smysluplné a přitažlivé vize, která musí zaujmout. Měla by být reálná, do určité míry obecná, srozumitelná a snadno zapamatovatelná. Doporučuje se vtažení všech pracovníků do dění v organizaci a v ideálním případě dosažení plného ztotožnění všech s vizí a zásadami. Vize by tak pro každého měla být výzvou, aby využil všechny své schopnosti a zkušenosti. Cílem je nastolení takového klimatu, kdy spolupracovníci pocítují sounáležitost s firmou, chápou smysl svého počinání a je jim jasná

jejich úloha v plnění celkových cílů organizace. V takovém stavu se daří vytvářet prostředí vzájemné důvěry, posilovat prvky samokontroly, odpovědnosti a vstřícnosti vůči připravovaným změnám. (Hradcová, 2009)

Koučování

Koučink je účinná moderní metoda rozvoje lidí a dosahování cílů. Vedoucí pracovník omezuje přímé, příkazy, projevy formální moci a posilování kázně a nahrazuje je posilováním takových přístupů, které se opírají o prezentování cílů útvaru, o projevování důvěry v pracovní tým, v příslib pomoci, spolupráce či rádcovství při řešení problémů atd. Úlohou manažera v roli kouče je více než přikazovat – být rádcem, který pomáhá s řešením problémů, zabezpečením nezbytných podmínek pro dosažení požadovaných výsledků. Aby tuto úlohu manažer naplnil, musí být odbornou autoritou s bohatými znalostmi a četnými zkušenostmi. Koučování představuje vedení lidí pomocí jasně a logicky formulovaných otázek, na které si odpovídá sám koučovaný. Základními podmínkami pro možné vedení pracovníků metodou koučování je správná kompetence kouče a ochota být koučován ze strany koučovaného. (Filipová, 2010)

Týmová práce

Týmová práce je dalším z výrazů, které se prosazují v moderních způsobech vedení lidí. Základem týmové práce je efektivně a dobře sestavený pracovní tým. Základním bodem spolupráce je předem stanovený cíl, na jehož úspěšné realizaci se podílí všichni členové týmu. Tým má funkci formální a neformální. Formální týmy jsou většinou vytvořeny vedením organizace, plní plány, které by měly splnit strategické cíle a vize organizace. Řeší složité úkoly, podporuje rozvoj nových myšlenek, učí a rozvíjí své členy po stránce psychologické i odborné. Neformální týmy jsou volnějšího charakteru spíše pro uskutečnění potřeb členů. Vznikají při jakékoli příležitosti, poskytují podporu, přátelství, posilují postavení a omezují úzkost jednotlivců. (Ladžonová, 2010)

Empowerment

Empowerment se volně překládá jako zmocnění, posílení či energetizace zaměstnanců. Jedná se o označení přístupu nebo stylu vedení, který je zaměřen na posilování pravomocí, zvyšování duchovní, politické, společenské, ekonomické nebo rozhodovací síly pracovníků nebo organizačních jednotek. Představuje měkký faktor jako motivační nástroj povzbuzující činnost pracovníků na svěřeném úseku, aniž by byli vedeni k výkonu příkazy a následnou

kontrolou. Empowerment je širší pojem, než je delegování pravomocí, protože je zaměřen na využití celkového potenciálu pracovníků (nápadů, energii, nadšení a znalostí). Empowerment vyžaduje prostředí důvěry, společně sdílených cílů, určitou volnost v rozhodování, ale také vysokou míru odpovědnosti zmocněných pracovníků. (Managementmania.cz, 2016) Energetizovaní a angažovaní zaměstnanci jsou svobodnější, využívají více svůj potenciál, nebojí se přijmout zodpovědnost, ani udělat rozhodnutí. (Bauer, 2015)

Empowerment umožňuje, aby rozhodovací činnost byla ve společnosti decentralizována na nejnižší stupně organizační struktury, až k výkonným pracovníkům. Zmocnění zaměstnanci mohou dosahovat vyšší úrovně produktivity díky pocitu, že mají svou práci pod kontrolou a sami si řídí pracovní úkony. (Study.com, 2016)

5. Vymezení základních pojmů z oblasti Kaizen

V rámci globální konkurence rostou požadavky na lepší jakost výrobků či služeb za stávající nebo i nižší cenu. Podniky jsou tak v situaci, kdy musí neustále hledat nové cesty, jak zlepšit produktivitu práce, materiálů, energií, kapitálu a technologií. Přestože v průmyslu i jiných oblastech podnikání bude vznikat stále více problémů k řešení, samotných problémů se není nutné obávat. Bez nich by totiž neexistovala potřeba cokoli zlepšit, což by v důsledku znamenalo úpadek jednotlivců, podniků i celé společnosti. Pomocí Kaizen lze transformovat současné problémy na budoucí zlepšení. (Vytlačil, Mašín, 2009)

Podle A. Laraii a kol. (1999) je filozofie Kaizen založena na několika pravidlech, které se mohou v menších detailech mezi společnostmi lišit. Nicméně základní zásady jsou stejné:

- být otevřený novým myšlenkám;
- udržovat si pozitivní přístup;
- odmítat výmluvy, hledat řešení;
- ptát se 5x proč, místo bezvýznamných otázek;
- být proaktivní – nápady zavádět ihned;
- využívat nápady celého týmu – experti se často nacházejí na nejnižších úrovních;
- oprostít se od postavení jednotlivců v organizaci – všichni jsou si rovni a každý má čím přispět.

Kaizen se týká především nás – musíme zdokonalovat sebe, následně můžeme zkvalitňovat vztahy a spolupráci s kolegy, a nakonec zlepšujeme věci a procesy kolem. Ve filozofii Kaizen záleží na takových věcech, jako je sdílení hodnot, péče o společnou věc a osobní

angažovanost. (Imai, 2007) Úspěšnost a efektivnost neustálého zlepšování se výrazně zvyšují použitím vhodných nástrojů a metod.

5.1. Tři pilíře strategie Kaizen

Podle Košturiaka (2010) existují pilíře filozofie Kaizen, které se dají shrnout do následujících třech směrů.

Prvním pilířem Kaizenu je osobní Kaizen, kterým zlepšujeme sebe sama, schopnost učit se, učit lidi ve svém okolí, schopnost měnit informace na znalosti v konkrétních akcích, proaktivita, schopnost plánovat a řídit aktivity v čase, schopnost udržovat rovnováhu v životě a tím dosahovat vysokou individuální výkonnost.

Druhým pilířem Kaizenu je vytváření důvěry a vzájemné spolupráce. Důvěra a otevřená komunikace jsou základem pro rychlou identifikaci skutečných problémů a jejich příčin, a také pro zlepšování. Zlepšování je týmová spolupráce a pro týmovou spolupráci je třeba vnášet kulturu řešení problémů a konfliktů pomocí konsenzu (win-win), týmového ducha, společného sdílení nejlepších praktik a učení se z minulých akcí. (Košturiak, 2010)

Třetím pilířem systému Kaizen je organizace systému řešení problémů v podniku, která obsahuje tyto prvky: (Košturiak, 2010)

- zachycení problému, jeho okamžitou analýzu a identifikaci příčin;
- opatření a návrhy na řešení přímo v procesním týmu, zlepšovací návrhy;
- systém workshopů, které řeší komplexnější meziprocesní problémy a zlepšují procesy s ohledem na roční cíle zvyšování výkonnosti firmy.

Kaizen je proces řízený managementem, který v prvním kroku definuje současný stav procesů, ve druhém kroku definuje jejich cílový stav a ve třetím kroku provádí mnoho koordinovaných akcí na dosažení cílového stavu. (Košturiak, 2010)

5.1.1. Rozdělení strategie do segmentů

Podle Imaie (2007) může strategie Kaizen být rozdělena do tří segmentů, podle složitosti a úrovně dosaženého zlepšení:

1. **Kaizen zaměřený na management** – Kaizen zaměřený na management je prvním pilířem strategie Kaizen. Je to klíčový pilíř, protože se soustřeďuje na nejdůležitější logistická a strategická témata a je zdrojem hybné síly pro dosažení pokroku a zvyšování morálky.

2. **Kaizen zaměřený na skupiny** – Kaizen ve skupinové práci představují kroužky kontroly kvality a další kolektivní činnosti, využívající statistických nástrojů k řešení problémů. Trvalý přístup rovněž znamená, že bude neustále probíhat plný cyklus PDCA a členové týmů nebudou pouze identifikovat problémové oblasti, ale rovněž konkrétní příčiny, které budou analyzovat, zavedou a vyzkouší příslušná protipatření, a nakonec zavedou nový standard nebo postup.
3. **Kaizen zaměřený na jednotlivce** – Třetí úroveň je Kaizen zaměřený na jednotlivce, jehož projevem je systém zlepšovacích návrhů. Počátečním bodem Kaizen z pohledu jednotlivého zaměstnance, je přijmout pozitivní vztah ke změnám a ke zdokonalování své vlastní práce.

Jednotlivé přístupy ke zlepšování procesů:

Projektové zlepšování

Projektové zlepšování se zařazuje do segmentu Kaizenu zaměřeného na management. Jedná se o nejsložitější a časově nejnáročnější formou zlepšování a zlepšování procesů se prolíná s jejich inovacemi.

Definuje se projekt a projektový tým analyzuje problém, hledá řešení, implementuje ho do procesu a zajistí jeho fungování v provozu. Problémy, které jsou velmi komplexní, nedaří se je vyřešit předchozími dvěma přístupy, jejich přesné příčiny a řešení často nejsou známé, se řeší projektem v rámci projektové organizace a managementu. (Košturiak, 2010)

Workshopy a kroužky kontroly kvality

Workshopy a kroužky kvality se řadí do segmentu Kaizenu zaměřeného na skupiny. Pokud není řešení problému jasné, je třeba vyčlenit čas a odborníky z různých oblastí a uspořádat několik setkání za využití metodiky moderovaných workshopů. Management definuje témata, cíle, vybírá člověka zodpovědného za řešení problému a zorganizování workshopu. Jinou formou mohou být kroužky kvality, které se využívají hlavně v japonských firmách, jež se setkávají ve volném čase a na principu dobrovolnosti. (Košturiak, 2010)

Kaizen kroužek je zkrácená forma workshopu zaměřená na vyhledávání a odstraňování plýtvání. Výstupem Kaizen kroužku jsou návrhy na zlepšení.

Systém zlepšovacích návrhů

Systém zlepšovacích návrhů je nedílnou součástí Kaizen zaměřeného na jednotlivce, který je často považován za prostředek ke zvýšení pracovní morálky, spojený s vyšší spoluúčastí zaměstnanců na chodu podniku. Management ne vždy trvá na okamžité ekonomické efektivitě všech zlepšovacích návrhů. Pozornost a uznání vedení je klíčovým prostředkem k tomu, aby se ze zaměstnanců stali „myslící zaměstnanci“, neustále přemýšlející o tom, jak by mohli svou práci dělat lépe. (Imai, 2007)

V případě, že se jedná o jednoduchý problém, jehož řešení je známo, problém se řeší obvykle jako individuální zlepšení, jež připraví jednatel nebo skupina lidí z vlastní iniciativy, případně na vyzvu managementu. Na hledání řešení většinou není potřeba příliš mnoho času, speciální metodika ani investice. (Košturiak, 2010)

Systémy zlepšovacích návrhů v současnosti fungují ve většině velkých výrobních společnostech a asi v polovině středně velkých a menších firem. Podle Japonské asociace pro lidské vztahy jsou hlavními tématy zlepšovacích návrhů: (Imai, 2007)

- zlepšení vlastní práce;
- úspora energie, materiálu a dalších zdrojů;
- zlepšení pracovního prostředí;
- zlepšení strojů a procesů;
- zlepšení pomůcek a nástrojů;
- zlepšení v kancelářské práci;
- zlepšení kvality produktů;
- nápady na nové produkty;
- služby zákazníkům a vztahy se zákazníky, aj.

Většinu z těchto aktivit je možné efektivně provádět pouze v týmech motivovaných pracovníků, kteří zaměřují svou individuální i týmovou činnost na zlepšování procesů.

Systém zlepšovacích návrhů, kromě toho, že zvyšuje uvědomělost zaměstnanců v otázkách Kaizen, jim zároveň poskytuje příležitost mluvit mezi sebou i se svými nadřízenými. Manažerům zároveň přináší příležitost pomáhat svým zaměstnancům řešit jejich problémy. Zlepšovací návrhy jsou proto cennou příležitostí pro obousměrnou komunikaci na pracovišti, stejně jako pro sebezdokonalování zaměstnanců. (Imai, 2007)

Přínosy a náklady jednotlivých přístupů ke strategii Kaizen jsou shrnuty v následující tabulce.

Tab. 1 Charakteristiky jednotlivých přístupů ke zlepšování procesů

Forma zlepšování	Individuální zlepšovací návrhy	Workshopy, kroužky kvality	Projekty
Nástroje	sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality	sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality, brainstorming, 5S, ad.	DMAIC, projektový management, sedm základních nástrojů řízení kvality, sedm nových nástrojů řízení kvality, hodnotová analýza, systémové inženýrství, simulace, analýza a měření práce ad.
Zapojení pracovníci	všichni pracovníci	pracovníci z příslušných pracovišť a přizvání specialisté	specialisté, projektanti, průmysloví inženýři, lidé z výroby, ekonomové
Oblasti řešení	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
Trvání řešení	dny, týdny	týdny, dny	6-12 měsíců
Trvání zavedení	do 4 týdnů	maximálně 4-6 týdnů	během projektu
Organizace	podání zlepšovacího návrhu, vyhodnocení, zavedení, prémie	kroužky kvality, moderované workshopy, kaskádové workshopy	Lean Six Sigma
Náklady	minimální	minimální	podle typu projektu
Typické výsledky	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

Zdroj: Košturiak, 2010

5.2. Kaizen vs. inovace

Zlepšování by nemělo být považováno za jednorázovou aktivitu, která po dosažení plánovaných cílů končí. Naopak, proces zlepšování by měl být chápán jako nepřetržitý proces, ve kterém by dosažený zlepšený stav měl být východiskem pro další zlepšování. (Plura, 2001)

Kaizen a inovace jsou dvě hlavní strategie, které lidé používají, aby dosáhli změny. Zatímco inovace (skokové zlepšování) vyžaduje šokující a radikální reformu, Kaizen (zlepšování po

malých krocích) vyžaduje dělat malé, pohodlné kroky, které povedou k postupnému zlepšení. (Maurer, 2005)

Skokové zlepšování vede buď k revidování a zlepšení existujících procesů (redesign) nebo uplatňování nových procesů (reengineering procesu, new proces design). Redesign se provádí například, pokud se změní finanční zdroje určené na proces (požadavky na snížení) a pokud se změní výstupní produkt a požadavky zákazníků, které mají na proces výrazný vliv. (Krčálová, 2014)

Průběžné zlepšování v malých krocích realizují zaměstnanci organizace v rámci existujících procesů. Jedná se například o eliminaci nedostatků, které byly zjištěny v průběhu procesu, o reakci na změnu požadavků zákazníků a může také jít o reakci na provedený benchmarking organizace. (Krčálová, 2014) Zaměstnanci organizace jsou nejlepším zdrojem nápadů, mají-li však jejich aktivity být efektivní, měli by být vybaveni pravomocemi, technikou a nezbytnými zdroji. (Plura, 2011) Pokud jsou tyto zaměstnanci k vyhledávání příležitostí ke zlepšování správně motivovaní, mají k dispozici již výše zmíněné potřebné zdroje a proaktivní chování, jsou pro firmu nejlepším a relativně levným zdrojem nápadů. (Krčálová, 2014)

Na obrázku níže jsou shrnuté hlavní rozdíly mezi filozofií Kaizen a inovací.

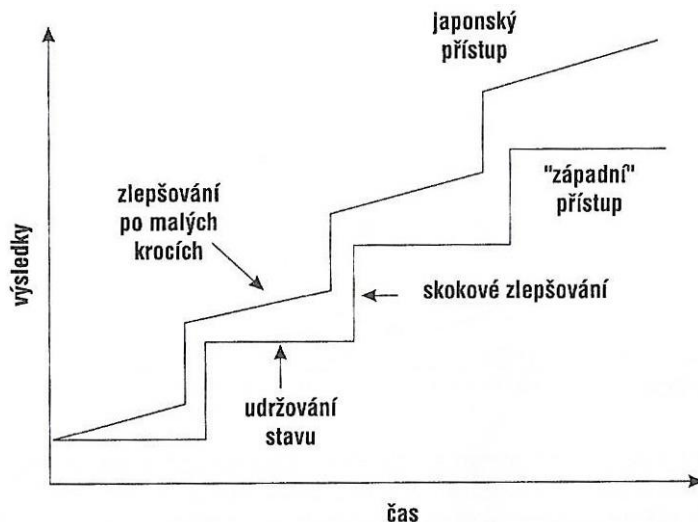
	KAIZEN	Inovace
1. Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale nedramatický	Krátkodobý, ale dramatický
2. Tempo	Malé kroky	Velké kroky
3. Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
4. Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
5. Účast	Všichni	Několik vybraných „šampionů“
6. Přístup	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

Obr. 4 Kaizen vs. inovace

Zdroj: Imai, 2007

Velkým rozdílem mezi Kaizen a inovací je to, že zatímco Kaizen nezbytně nevyžaduje velké investice, vyžaduje neustálé úsilí a angažovanost. (Imai, 2007)

Optimálních výsledků lze obvykle dosáhnout vhodnou kombinací obou přístupů. Jako příklad lze uvést porovnání japonského přístupu, který je charakterizován současným uplatňováním jak skokového zlepšování, tak zlepšování po malých krocích a „západního“ přístupu při kterém je uplatňován pouze přístup skokového zlepšování.



Obr. 5 Zlepšování po malých krocích vs. skokové zlepšování

Zdroj: Imai, 2007

Z obrázku 5 je patrné, že pokud oba tyto přístupy vycházejí ze stejné počáteční úrovně, vede japonský přístup k lepším výsledkům. Skokové zlepšování je vhodné zejména pro organizace, které zůstávají pozadu, zatímco Kaizen je vhodný pro organizace, které jsou již na vyšší úrovni. (Plura, 2001)

Inovace je každopádně nutné doplňovat strategií Kaizen. Pokud by nedocházelo ke kontinuálnímu úsilí o její udržování a zlepšování, samotná inovace by v čase podléhala stabilnímu úpadku. Jeden z Parkinsonových zákonů zní, že organizace, jakmile je vybudována, se začne hroutit. Musí tedy existovat neustálé úsilí o zlepšení, aby byl udržen i pouhý status quo. Proto kdykoli je dosaženo inovace, musí následovat série kroků Kaizen, aby byl nový standard udržen a zlepšován. (Imai, 2007)

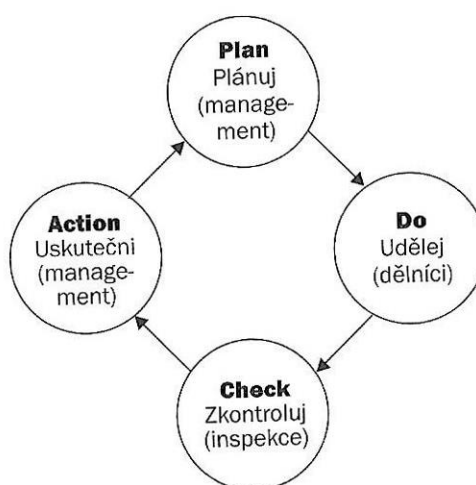
5.3. Vybrané metody neustálého zlepšování

V této kapitole budou stručně vymezeny jednotlivé vybrané metody neustálého zlepšování využívané v praxi podniků.

5.3.1. PDCA / SDCA cyklus

Obecně by se zlepšování mělo zaměřit na vyhodnocování účinnosti a efektivity procesů. Procesy mají být měřitelné a dají se pak na základě vyhodnocení čísel posoudit. Jedním z nástrojů, který je možné využít při řešení problémů spojených se zlepšováním procesů, je tzv. Demingův cyklus nazývaný též PDCA cyklus. Jedná se o cyklus, který nemá konec a měl by se pro zajištění neustálého zlepšování stále opakovat. (Vytlačil, Mašín, 1999) Jakmile je dosaženo zlepšení, stane se z něho standard, coby zdroj nových plánů na další zlepšení. Proces Kaizen je tak realizován v maximální možné míře. (Imai, 2007)

Cyklus PDCA začíná prostudováním stávající situace, během níž jsou shromažďována data, jež mají být použita při formulaci plánu zlepšení (Plan). Jakmile je tento plán dokončen, následuje jeho realizace (Do). Poté je realizace plánu zkontrolována, aby bylo zřejmé, zda bylo dosaženo očekávaných zlepšení (Check). Byl-li experiment úspěšný, posledním krokem je standardizace použitých metod, která zajistí, aby byly nově zavedené metody i nadále neustále praktikovány a zajišťovaly tak udržitelnou kvalitu (Act). (Imai, 2007) Graficky znázorněno na obr. 6



Obr. 6 Cyklus PDCA

Zdroj: Imai, 2007

Cyklus PDCA je stěžejním nástrojem pro dosažení změn k lepšímu a zajištění udržitelnosti těchto změn. I před zavedením cyklu PDCA je nezbytné, aby byly stávající standardy stabilizovány. Proces stabilizace se nazývá cyklem SDCA (standardizuj – udělej – zkontroluj – uskutečni). Pouze pracuje-li cyklus SDCA, můžeme přejít k vylepšování stávajících standardů prostřednictvím cyklu PDCA. Management by měl dosáhnout toho, aby oba cykly neustále pracovaly ve vzájemné shodě.

5.3.2. Just in time a Kanban

Systém výroby Just in time je příkladem Kaizenu zaměřeného na management. Principem JIT je zajištění jednotlivých materiálních subdodávek do výroby tak, aby byly k dispozici přesně v ten moment, kdy mají být použity ve výrobním procesu. Minimalizuje se pohyb materiálu v podniku a výrobní linky jsou organizovány tak, aby se co nejvíce snižovaly skladovací a dopravní náklady. Autorem konceptu JIT je japonská automobilka Toyota, proto se také používá alternativní název Toyota Production System. (Managementmania.cz, 2016)

Kanban je proces vizuálního signalizování toho, co je potřeba vyrobit pro vykrytí zákaznických objednávek. Je to proces, ve kterém se používají nástroje jako informační cedule nebo plánovací tabule, které upozorňují na to, co, kde, kdy má být vyrobeno a v jakém množství. V systému Just in time je kanban používán jako komunikační nástroj. Použití kanbanů zdůrazňuje v systému výroby princip tahu poptávkou v závislosti na tom, kdy chce mít zákazník produkt dodán. Samotný proces stojí na použití tzv. kanbanových karet. Kanbanová karta reprezentuje zprávu signalizující předcházejícímu výrobnímu stupni, že je třeba dodat nějaký produkt (nebo jeho část). Tento systém minimalizuje zásoby a plýtvání. (Systemonline.cz, 2013)

5.3.3. Vizuální management a 5S

Vizuální management je technika poskytování informací a instrukcí o dílčích prvcích pracovních činností jasně viditelným a zřejmým způsobem tak, aby mohl každý pracovník maximalizovat svou produktivitu. Jedná se o zviditelnění používaných metod, výrobních činností, podnikových procesů, sledovaných parametrů a získaných výsledků způsobem, kdy každý může sledovat jejich stav a prezentované výsledky jsou snadno pochopitelné. Může se jednat o tabule s výsledky měření výkonových parametrů ve formě barevně odlišených tabulek či grafů. Dalším příkladem mohou být barevně a tvarově rozlišené značky k zvýraznění důležitých či kritických míst na pracovišti, na stroji, barevně odlišené vodiče nebo přípravky, barvou označená místa pro uložení dokončených výrobků, rozpracovaných či neshodných.

Prostřednictvím vizuálního managementu jsou všem stejným způsobem zprostředkovávány vize a cíle podniku, způsoby jejich dosahování, stav, kde se podnik nachází a v neposlední míře je takto komunikováno poselství jednotlivým zaměstnancům, jakým způsobem mohou oni přispět k naplnění těchto cílů. (Cie-group.cz, 2016)

Termín 5S označuje pět základních pravidel – rozděl (seiri), seříd' (seiton), uspořádej (seiso), standardizuj (seiketsu) a dodržuj (shitsuke). Těchto pět kroků popisuje, jak organizovat pracovní prostor. Proces rozdělení zahrnuje oddělení potřebných věcí od nepotřebných a odstranění nepořádku. Aby se minimalizoval čas hledání nástrojů a zároveň se zajistil snadný přístup k nim, je třeba věci a nástroje správně uspořádat. Další krok spočívá v uchovávání pracovního místa uklizeného a čistého, což zároveň přispívá k zachování funkčnosti věcí. Také se tím odstraňuje hromadění nepořádku a materiálu, které by mohlo způsobovat poškození produkce nebo vybavení pracovního místa. (Systemonline.cz, 2013)

Cílem těchto metod je dělat práci napoprvé bez chyb, efektivně, bez plýtvání a negativních vlivů na člověka a okolí. (Košturiak, 2010)

5.3.4. SMED

Single Minute Exchange of Die neboli SMED lze volně přeložit jako jediná minuta pro změnu nástroje. Jedná se o proces minimalizace doby od ukončení výroby posledního kusu na odstranění starého nářadí a přípravků, nastavení nového nářadí, nastavení a doladění parametrů procesů, zkušební běhy, až po výrobu prvního dobrého kusu. I tento nástroj lze snadno uplatnit v procesně výrobních operacích. Jde o analýzu všech kroků, které je třeba učinit při seřízení linky a její přípravě na další odlišnou výrobní dávku. Podle SMED by měl být v tomto procesu minimalizován čas a potřebný materiál. (Systemonline.cz, 2013)

Rychlé změny jsou systematickým procesem minimalizace časů přestavby pracoviště mezi výrobou dvou po sobě následujících různých typů výrobků (výrobních zakázek). (Košturiak, 2010)

6. Představení společnosti

Společnost A. Raymond Jablonec s.r.o. působí jako přední vývojář, výrobce a dodavatel plastových a kovových upínacích systémů a rychlospojek. Jedná se o globální firmu v soukromém, de facto rodinném vlastnictví rodiny Raymond z Grenoble ve Francii. Česká pobočka společnosti se sídlem v Jablonci nad Nisou je v provozu od roku 1994.

Velká většina zákazníků společnosti je situována v automobilovém průmyslu po celém světě a zahrnuje jak výrobce automobilů (OEM), tak jejich přímé (Tier 1) a nepřímé (Tier 2 a dále) dodavatele. Celá skupina A. Raymond závodů v současné době operuje v 25 zemích světa, kde se nachází buď výrobní závod, nebo přímé obchodní zastoupení společnosti. V celé skupině momentálně pracuje 5 500 zaměstnanců. Český závod nyní zaměstnává 300 pracovníků. (Interní dokumenty, 2017)

Společnost podniká ve vysoce konkurenčním prostředí. Pro nadcházející charakteristiku podniku jsou níže shrnuta jeho základní východiska. (vlastní zpracování)

Silné stránky:

- silné postavení na trhu;
- rodinné vlastnictví a finanční stabilita;
- know-how;
- expert ve svém oboru.

Slabé stránky:

- vliv standardů působících v automotive;
- nedostatečná modernizace v technologiích a výrobním procesu;
- plýtvání a ekologické dopady.

Příležitosti:

- expanze do jiných průmyslových odvětví;
- zlepšení marketingových aktivit;
- inovace v údržbě a servisu → snížení závislosti na outsourcingu.

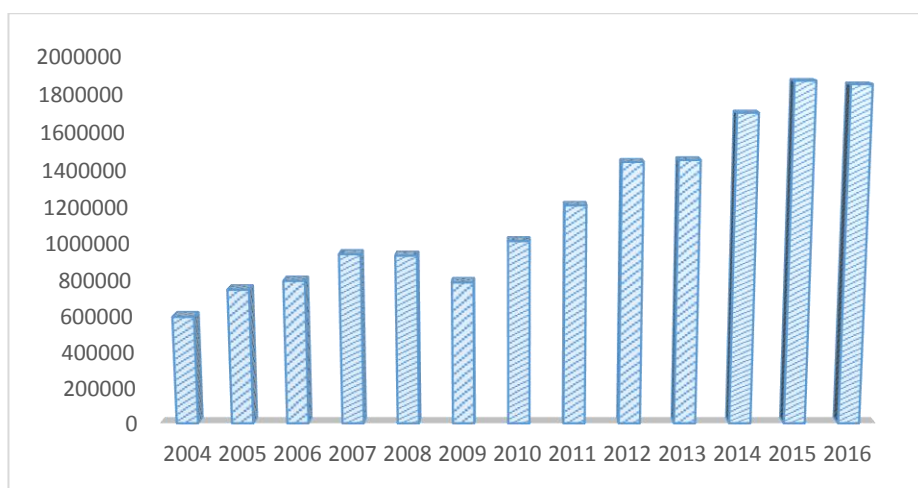
Hrozby:

- konkurence;
- propad ekonomiky;

- omezení spotřeby vyráběného sortimentu;
- ztráta významného zákazníka.

6.1. Ekonomická situace

Základní kapitál společnosti představuje částku 97 200 000 Kč. Přibližně 72 % z této částky vložila mateřská společnost A. RAYMOND et Cie z Francie a zbylých 28 % vložila německá pobočka společnosti A. RAYMOND GmbH & Co KG. Tržby společnosti ve sledovaném období let 2004-2016 každoročně rostly či se nejhůře držely na úrovni předcházejícího roku. Výjimku představuje rok 2009, tj. rok světové ekonomické krize, kdy se tržby propadly téměř o 20 % meziročně, nicméně tento rok byl pro A. Raymond paradoxně velmi posilujícím. Díky zmíněnému soukromému vlastnictví a nízkému zadlužení jednotlivých závodů, podniky přestály světovou krizi bez závažnějších problémů a vzhledem k finančním potížím konkurence, skupina zvětšila svou tržní pozici a provedla akvizici bankrotujících konkurenčních podniků ve světě. Tržby jabloneckého závodu jsou vizuálně znázorněné na grafu 1.



Graf 1 Vývoj tržeb společnosti mezi roky 2004-2016

Zdroj: interní data, vlastní zpracování

6.2. Produktové portfolio

Hlavní činností společnosti je výroba a prodej upínacích systémů a rychlospojek. Některé divize společnosti se zabývají vývojem a realizací inovačního řešení lepení. Finálních výrobků se dosahuje technologiemi vstřikování plastů nebo zpracováním kovů. Tyto se následně nabízejí jako finální výrobky nebo dále vstupují do různých montážních kombinací jako komponenty. Celkové produktové portfolio skupiny A. Raymond zahrnuje 25 000 jednotlivých výrobků.

Český závod se primárně zabývá interním vstřikováním plastů a jejich montážními kombinacemi a dále v rámci zkvalitnění služeb zajišťuje zákazníkům nabídku kovových klipů jejich zprostředkováním z ostatních závodů skupiny.

Upínací systémy

Produkty sloužící jako upínací prvky jsou vyráběné z plastu, kovu nebo kombinací obojích. Jedná se o nejobsáhlejší segment zahrnující mnoho produktů v různých materiálových kombinacích, od malých otočných držáků, klipů, stahovacích pásek až po rozměrné kabelové kanály. Na obrázku 7 je znázorněn jeden z montážních klipů, sestávající z plastové i kovové části.

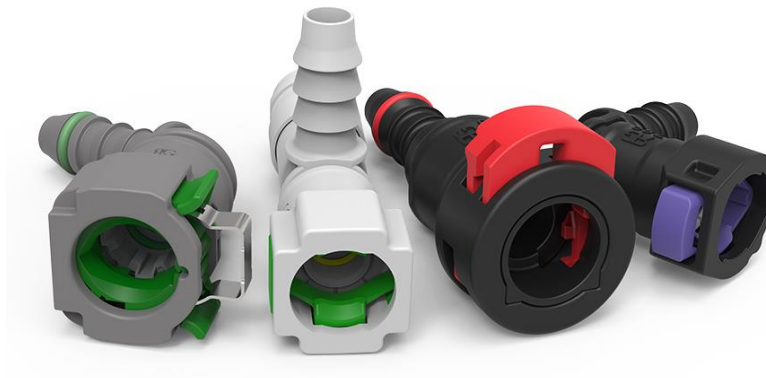


Obr. 7 Ukázka klipu

Zdroj: interní fotodokumentace

Rychlospojky

Rychlospojky nabízí rychlé a snadné propojení kapalinových systémů v automobilech – chladicí okruhy, klimatizace, vstřikování paliva, brzdící kapaliny apod. Jedná se o produkty s vysokou přidanou hodnotou, ale zároveň s vyšší rizikovostí, jelikož se jedná o bezpečnostní díly vyžadující vysoké nároky na kvalitu výrobků v čistém prostředí. Některé typy rychlospojek jsou znázorněny na obrázku 8.



Obr. 8 Ukázka rychlospojek

Zdroj: interní fotodokumentace

Lepení (bonding)

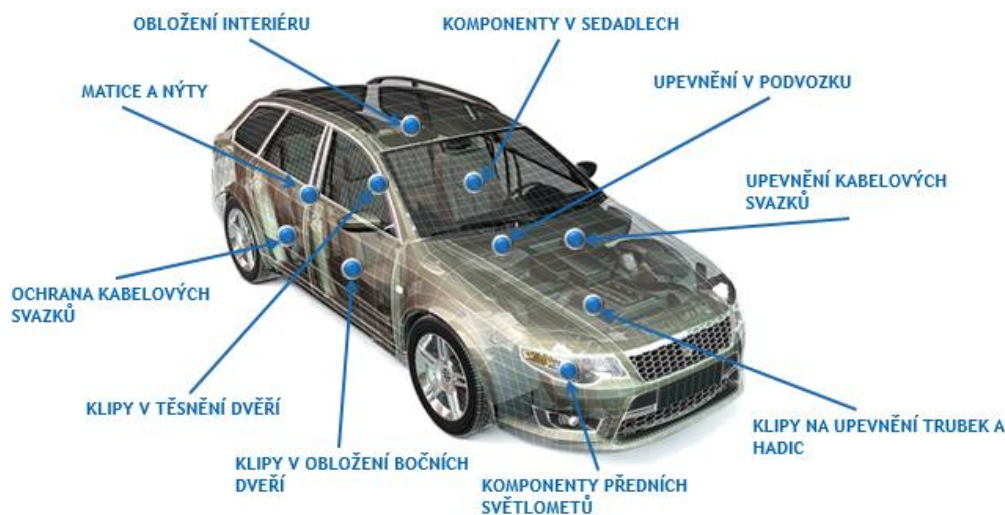
A. Raymond nabízí kompletní řešení rychlé a snadné lepicí technologie, kterou je možné zavést přímo na výrobní lince zákazníka. Tato metoda dokáže nahradit standardně využívané prostředky jako šrouby, nýty a klipy. V důsledku jejich nahrazení dochází zejména ke snížení hmotnosti finálního řešení. Jednotlivá lepicí tělíska jsou znázorněna na obrázku 9.



Obr. 9 Ukázka technologie lepení

Zdroj: interní fotodokumentace

Produkty společnosti A. Raymond je možné nalézt téměř v každém autě na světě. V průměru se v jednom autě nachází 500 výrobků společnosti. Na obr. 10 je znázorněno umístění produktů v jednotlivých částech auta.



Obr. 10 Umístění komponent na různých částech vozidla

Zdroj: interní dokumenty, vlastní zpracování

6.3. Certifikace

Společnost je nezávisle certifikována normami řízení kvality a ochrany životního prostředí. Mezi ně patří norma ISO/TS 16949, jakožto soubor požadavků na systém kvality vytvořených speciálně pro automobilový průmysl, jejichž cílem je rozvíjet základní systémy, které zajistí neustálé zlepšování, zdůrazní prevenci vad a sníží variace a odpady v dodavatelském řetězci. Základní normou pro podporu ochrany životního prostředí a prevence znečišťování je norma ISO 14001. Oba systémy jsou postaveny na základech neustálého zlepšování. (Interní dokumenty, 2017)

6.4. Firemní hodnoty a mise

„Firemní hodnoty představují, kdo jsme a jak pracujeme. Jsou základním kamenem společnosti.“ – Antoine Raymond, generální ředitel

A. Raymond definuje následující firemní hodnoty – spolupráce, inovace, podnikavý duch a vytváření hodnot. Tyto dohromady zastřešují další dvě hodnoty – respekt a radost. Hlavní klíč k úspěchu společnost považuje vzájemnou spolupráci zaměstnanců na úrovni jednotlivých oddělení i mezi závody. Graficky jsou firemní hodnoty znázorněné na obr. 11.

Misí A. Raymond je vytvářet hodnotu, která přispívá ke snižování nákladů zákazníků, zlepšovat kvalitu, přispívat ke snaze zachovat životní prostředí, umožnit lidem dosahovat jejich potenciálu a rozvíjet přívětivější způsob práce.



Obr. 11 Firemní hodnoty

Zdroj: interní dokumenty

7. Interní metodologie podporující Kaizen

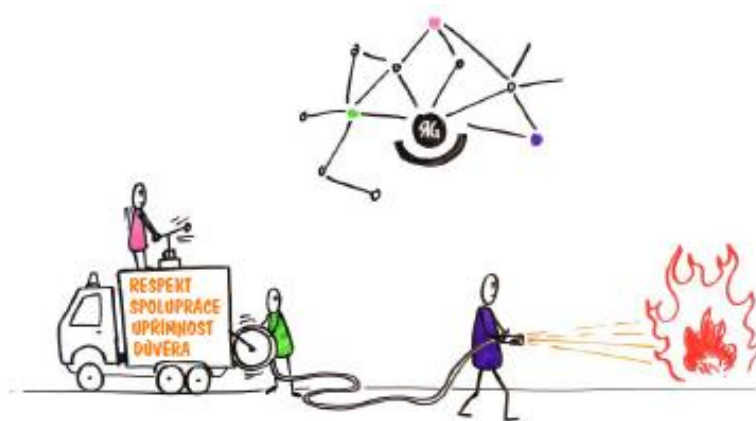
Pro podporu neustálého zlepšování po malých krocích byla ve společnosti A. Raymond interně definována metodika využití jednotlivých metod a nástrojů, které budou na základě interních dokumentů (manuály, prezentace, směrnice ad.) představeny v následujících podkapitolách.

7.1. Servant leadership

Ve skupině A. Raymond je v rámci firemní kultury uplatňován a prosazován přístup Servant leadership, jako hlavní filozofie vedení. Tento typ leadershipu má podstatný vliv na to, jak manažeři a týmy spolupracují. Na první místo staví zaměstnance, přispívá ke zlepšení atmosféry a osobního rozvoje. Jedná se participativní způsob vedení, jehož klíčové znaky jsou – naslouchání, delegování, důvěra, povzbuzování, dialog a zájem o zaměstnance.

Hlavní myšlenkou tohoto konceptu je, že role manažera nebo vedoucího je sloužit, podporovat a usnadnit rozvoj zaměstnanců. Na obr. 12 jsou znázorněné stěžejní hodnoty, které jsou při Servant leadershipu interně přednostně respektovány – důvěra, upřímnost, respekt a spolupráce.

Tento program zaměstnaneckého řízení společnosti byl zahájen v roce 2012 a byl interně koordinován na skupinové úrovni za pomoci pilotní skupiny. V současné době program dokončilo celkem 310 manažerů a stal se součástí integračního procesu nových vedoucích pracovníků.



Obr. 12 Hodnoty Servant leadershipu

Zdroj: interní dokumenty

7.2. ATOMS

Nejvyšší vedení společnosti navrhlo interní implementační příručku jednotlivých metod a strategií, které sledují záměr neustálého zlepšování v podniku. Tato příručka má příhodný název – ARaymond Total Operations Management System (ATOMS). Logo a jednotlivé elementy metodologie jsou zobrazené na obr. 13.



Obr. 13 ARaymond Total Operations Management System

Zdroj: interní dokumenty

Jedná se o jeden z pilířů firemní strategie spuštěný v roce 2012. ATOMS je programem provozního řízení ve firemní síti, který usiluje o lepší řízení a zdokonalení výsledků z hlediska zapojení zaměstnanců, orientace na poptávku a trvalého zlepšování. Vychází z hodnot společnosti a dělí se na umožňující a udržující prvky, viz obr. 14.



Obr. 14 Jednotlivé prvky metodologie ATOMS

Zdroj: interní dokumenty

Management pracoviště (workplace management)

Management pracoviště je definován na základě 5S a vizuálního managementu. Je základem jakéhokoliv zlepšování a dosažení vzájemného respektu mezi spolupracovníky. Cílem tohoto prvku je zlepšení pracovní kázně, eliminace plýtvání – materiálem, místem, časem a vytvoření čistšího, bezpečnějšího a organizovanějšího prostředí.

Celková kvalita (total quality)

Celková kvalita je definována na základě PDCA cyklu, profesní způsobilosti zaměstnanců a jejich zapojení, statistických metod řešení problémů a zlepšování procesů. Metody a nástroje tohoto prvku jsou využívány zaměstnanci při Kaizen aktivitách.

Jedná se o manažerský přístup, kdy všechny oddělení, zaměstnanci a manažeři jsou odpovědní za neustálé zlepšování kvality, tak aby služby a produkty společnosti předčily očekávání zákazníků. Cílem je dosáhnout či překonat zákaznické očekávání za pomoci nulové zmetkovosti nebo navrhování nových inovativních řešení, dále eliminovat zpoždění dodávek a reklamace kvůli problémům s kvalitou (služeb, produktů), a také redukovat všechny náklady kvality a zlepšovat vztah se zákazníky a dodavateli.

Optimalizace procesů (process optimization)

Optimalizace procesů cílí na stabilizaci, optimalizaci a udržování standardních procesů ve firmě. Očekávaných výsledků je dosahováno pomocí popisu procesů krok za krokem, jejich opakované standardizace a kvalifikace zaměstnanců (školení, znalosti, zkušenosti). Je

využíváno nástrojů jako 5x proč, 8D reportů a metodologie Total Productive Maintenance. Dochází k optimalizaci procesů pomocí IT řešení.

Cílem je zvýšení efektivnosti, eliminace plýtvání, zlepšení spolehlivosti dodávek, snižování nákladů, rychlé řešení problémů, udržování bezpečnostních a ergonomických standardů, standardů životního prostředí a zlepšení pracovních podmínek.

Managementu toku (flow management)

Management toku usiluje o bezproblémový tok materiálu a informací. Firma se zaměřuje na zkracování dodacích termínů snižováním aktivit bez přidané hodnoty. Cílem je poskytování nejvyšší přidané hodnoty zákazníkům v nejkratším možném čase a při nejnižších možných nákladech (za eliminace plýtvání). Dalším cílem je zkracování materiálového a informačního toku tak, aby bylo dodáváno pouze to, co je požadováno a v čase, kdy je to požadováno.

Využívá se následujících metod a nástrojů – princip tahu, kanban, demand management (operativní plánování, plánování dle výrobních zdrojů, heijunka, taktování), redukce zásob a výrobních dávek (pomocí SMED), Value Stream Mapping.

Zapojení zaměstnanců (people engagement)

Každý zaměstnanec je zapojený a motivovaný, aby identifikoval příležitosti ke zlepšování a zavádění nových řešení vedoucích k – bezvadnému procesu, dodávkám dle poptávky, velmi krátkým dodacím termínům, zamezení veškerého plýtvání, zvýšení efektivity procesů, zavedení takového pracovního prostředí, které je fyzicky, emočně a pracovní bezpečné pro každého zaměstnance.

Cílem je poskytnout příležitost zaměstnancům rozvíjet svoje vlastnosti a schopnosti, dále hledání dokonalosti – neustále omezovat plýtvání (v přepravě, zásobách, pohybu, čekání, nadprodukcii, přemíře procesů a zmetkovosti). Cílů je dosahováno na principu zapojení zaměstnanců, důvěry v ně a soustavné podpory k jejich účasti. Využívá se Kaizenu zaměřeného na jednotlivce, skupiny i management. Využívané nástroje – Ishikawa diagram, Pareto diagram, histogram, check sheet ad.

Vedení lidí a organizování (leadership & organization)

Skládá se z disciplíny, podnikavého ducha, přístupu Servant leadership, každodenní praxe a nástrojů potřebných k zavedení a udržení trvalého soustředění se na procesy a výsledky.

Leader musí vést zaměstnance v souladu se základními přístupy – chovat se v souladu se Servant leadershipem, být příkladem, projevovat respekt a důvěru, schopnost ovlivňovat ostatní (sdílení zkušeností, věnování pozornosti detailům, koučování), sdílet firemní vizi, vytvářet nové zásady a procesy a delegovat úkoly. Využívá vizuálního managementu, sleduje KPI (klíčové faktory organizace) a další ukazatele, organizuje a vede porady, vytváří důvěryhodné prostředí a podporuje firemní hodnoty.

Zavádění strategií (strategy deployment)

Manažerský proces, který srovnává organizační funkce a aktivity s lokálními a skupinovými cíli. Jedná se o proces, který je vedený od shora dolů i od spodu nahoru a dbá na komunikaci mezi manažery a jednotlivými týmy týkající se podnikové strategie. Cílem je soulad mezi dostupnými zdroji firmy a žádoucími projekty, tak aby pouze ty projekty, které jsou z obchodního hlediska důležité, přijatelné a žádoucí, byly schváleny. Každá pobočka společnosti je zmocněna a odpovědna za definici, posouzení a aplikování vlastní strategie, respektující skupinových pokynů a strategií.

Využívané nástroje – sdílení vize a participace, průběžné hodnocení pokroku, projektový management a řešení problémů, nemawashi (proces prodiskutování podnikových témat na horizontální i vertikální úrovni k dosažení shody)

7.2.1. ATOMS-Quality

Systém ATOMS-Quality je vyčleněn jako samostatný přístup řízení kvality. Jako nástroj neustálého zlepšování se soustředí na klíčové příčiny nedostatečné kvality spíše než na chyby obsluhy. Cyklus „odhalení – komunikace – analýza – ověření“ se pečlivě dodržuje, aby se zajistilo zavedení správných kroků pro likvidaci problému. Hlavním cílem je snížit zákaznickou a vnitrofiremní nedostatečnou kvalitu, což s sebou nese méně reklamací zákazníků nebo rychlejší reakce, což zvyšuje jejich spokojenost.

Metoda přináší lepší uspořádání krizového řízení, zlepšování povědomí a zapojení zaměstnanců do problémů kvality. Zlepšuje se týmový duch, soudržnost a spokojenost zaměstnanců tím, že každému je umožněno účastnit se řešení problémů na úrovni, na níž se nachází, místo jejich řešení v zasedacích místnostech daleko od provozu.

V praxi: operátor odhalí problém a okamžitě informují týmy pro kvalitu a výrobu. Vše se poté zaznamená na tabuli s reálnými informacemi, spolu s reálným časem a místem vzniku problému. Poté se porovná nedostatečně kvalitní součástka s normou, kterou je třeba plnit.

Vše se analyzuje na denních schůzkách, kde se debatuje o řešeních stávajících problémů i o těch nově vzniklých. Následně se přijímají nápravná opatření a sleduje se jejich účinnost. Z řešených 634 případů v minulém roce se 90 % z nich uzavřelo v průběhu roku. Úroveň reklamací od zákazníků se za sledované období snížila o 55 %. (Interní dokumenty, 2016)

7.3. Zlepšovací návrhy

Systém zlepšovacích návrhů je nedílnou součástí firemní strategie mající zájem na zapojení zaměstnanců do zlepšování procesů. Poskytuje příležitosti pro obousměrnou komunikaci na pracovišti a pro sebezdokonalování zaměstnanců. Řadí se do Kaizenu zaměřeného na jednotlivce.

Cílem zavedení systému zlepšovacích návrhů je stav, kdy zaměstnanci dobrovolně přichází se svými nápady a zapojují se do jejich realizace. Systém je založen na tom, že každý zaměstnanec může sehrávat důležitou roli ve zvyšování standardů.

Podání návrhu je zaměstnancům usnadněno typovým formulářem, kde zaměstnanec nebo skupina zaměstnanců popisuje současný stav, navrhované zlepšení procesu a určí přínos daného zlepšení pro firmu. Na další straně formuláře se nachází záznam o vyřízení daného návrhu zahrnující unikátní evidenční číslo a datum podání návrhu, ustanovení, zda byl návrh přijat či zamítnut (s odůvodněním), opatření k realizaci zlepšení, vyhodnocení účinnosti zlepšení a osoby odpovědné za jednotlivé kroky schvalování a vyhodnocování zlepšovacího návrhu. Formulář návrhu na zlepšení je součástí přílohy B.

Zaměstnanci jsou kromě vlastního dobrého pocitu ze zlepšování motivováni k podávání zlepšovacích návrhů formou finančních prémie. Výpočet prémie se dělí podle zlepšovacích návrhů, jejichž přínos lze či nelze vyjádřit penězi.

1. Prémie za ZN, jehož přínos lze vyjádřit penězi, se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$\text{Základní prémie (ZP)} = 0,15 * \text{Čistá úspora peněz}$$

$$\text{Celková prémie} = 200 \text{ Kč} + (\text{ZP} * \text{Korekční koef. K} * \text{Poziční koef. P})$$

Korekční koeficient K se určí dle následující tabulky, Poziční koeficient P pak dle tabulky 3.

Tab. 2 Korekční koeficient pro výpočet prémie ZN

Musí být zlepšovací návrh upraven 3. osobou? (Odborný problém)	Ne	K = 1
	Ano, bude zaveden ve změněné formě	K = 0,75
	Ano, bude zaveden ve značně změněné formě	K = 0,5
	Ano, bude zaveden v jiné formě	K = 0,25

*Zdroj: interní dokumenty***Tab. 3** Poziční koeficient pro výpočet prémie ZN

Souvislost zlepšovacího návrhu s pracovním místem navrhovatele	ZN se netýká jeho pracovního místa	P = 1
	ZN se z velké části netýká pracovního místa	P = 0,75
	ZN se z poloviny týká pracovního místa	P = 0,5
	ZN se z velké části týká pracovního místa	P = 0,25
	ZN se plně týká pracovního místa navrhovatele	P = 0

Zdroj: interní dokumenty

2. Prémie za ZN, jehož přínos nelze vyjádřit penězi, se vypočítá dle následujícího vzorce:

$$\text{Základní prémie ZP} = 200 \text{ Kč} + 4 * \text{Počet bodů z hodnotící škály} * \text{Hraniční faktor H} * \text{Poziční koeficient P}$$

Hodnotící škála stanoví bodové ohodnocení jednotlivých oblastí, na které má daný zlepšovací návrh vliv. Součet bodů se následně použije ve vzorci určující základ prémie. Hodnotící škála je znázorněna v tabulce 4.

Tab. 4 Hodnotící škála pro výpočet prémie ZN

Působnost	žádná 0	malá 30	citelná 50	značná 100	enormní 150	mimořádná 200
Bezpečnost práce						
Ekologie, ochrana přírody						
Kvalita						
Pracovní postupy, zjednodušení						

Zdroj: interní dokumenty

Hraniční faktor hodnotí využití zlepšovacího návrhu ve vztahu k místu působnosti a frekvenci navrhovaného opatření či zlepšení.

Tab. 5 Hraniční faktor H pro výpočet prémie ZN

	na pracovišti	v nejbližším okolí pracoviště	v oddělení	v celém závodě	také mimo závod
1x měsíčně	1	1,1	1,2	1,5	2
1x týdně	1,1	1,2	1,3	2	2,5
1x denně	1,2	1,3	1,4	2,5	3
vícekrát denně	1,3	1,4	1,5	3	3,5

Zdroj: interní dokumenty

7.4. Pololetní hodnocení

Další ze způsobů motivace a postupného zlepšování po malých krocích uplatňovaných v podniku je systém pololetního hodnocení. Hodnocení probíhá dvakrát ročně, v červnu a prosinci, napříč celou firmou jako dialog mezi zaměstnancem a nadřízeným.

Během hodnotícího rozhovoru se identifikují oblasti rozvoje zaměstnance v nadcházejícím období. Hodnotí se hlavní činnosti a povinnosti dle náplně práce a kompetence zaměstnance, které představují jednotlivé firemní hodnoty. Významnou částí hodnocení je definování cílů a specifických úkolů zaměstnance na nadcházející období a osobní plán rozvoje. Identifikují se příležitosti k učení, dalšímu vzdělávání a hledají se nové výzvy pro hodnoceného. Stanoví se rámcové oblasti ke zlepšení, které zaměstnanec za postupného zlepšování a podpory nadřízeného plní, rozšiřuje a zdokonaluje tak, aby v průběhu stanoveného období došlo k naplnění předem určeného cíle.

Celý hodnotící rozhovor probíhá ve dvou rovinách – sebehodnocení zaměstnance a hodnocení přímého nadřízeného. Z návrhů a ohodnocení obou stran se učiní závěry a cíle na následující období. Exemplář hodnotícího formuláře je součástí přílohy C.

8. Analýza filozofie Kaizen

Pro analýzu současného vlivu filozofie Kaizen na motivaci a zapojení zaměstnanců v podniku A. Raymond směřující k naplnění cíle této práce autor provedl dotazníkové šetření mezi zaměstnanci daného výrobního podniku. Dotazník je součástí přílohy A.

Dotazníkové šetření bylo provedeno mezi zaměstnanci podniku, konkrétně mezi dělníky v provozu (operátoři, expedienti) na úsecích výroby, kvality a logistiky, kde je strategie Kaizen cíleně uplatňována. Šetření bylo prováděno 3 pracovní dny na počátku dubna t. r. Celkem bylo k vyplnění distribuováno 100 dotazníkových formulářů na daná pracoviště v tištěné podobě, které respondenti následně zanechávali na pracovišti vedoucího směny, které je všemi přístupné tak, aby byla zachována anonymita. Vyplněno bylo 64 formulářů, ze kterých byly 3 následně vyřazeny. Návratnost plnohodnotných dotazníků činí 61 %, což činí zhruba 20 % všech zaměstnanců české pobočky.

8.1. Vyhodnocení dotazníkového šetření

V této kapitole jsou vyhodnoceny jednotlivé otázky dotazníku, který byl distribuován mezi zaměstnance společnosti A. Raymond Jablonec.

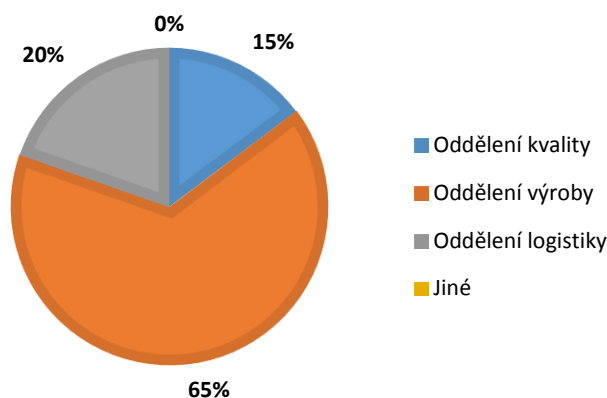
Cílem dotazníkového šetření je analýza a zhodnocení současného stavu filozofie Kaizen v podniku A. Raymond Jablonec a jeho vlivu na zapojení a motivaci zaměstnanců.

Otázka č. 1 – Zjištění pohlaví respondentů

První otázka byla zaměřena na zjištění pohlaví respondenta. Cca 77 % z navrácených dotazníků bylo vyplněno muži, což představuje 47 jedinců a cca 23 % ženami, tj. 14 jedinců. Tento poměr je dán faktem, že převážná většina pracovníků v A. Raymond na dělnických pozicích jsou muži.

Otázka č. 2 – Na kterém oddělení podniku pracujete?

Téměř dvě třetiny respondentů (65 %, 40 jedinců) uvedly, že v současné době pracují na oddělení výroby, 20 % respondentů (12 jedinců) na oddělení logistiky a zbylých 15 % (9 jedinců) na oddělení kvality. Viz graf 2. Žádný z respondentů neuvedl, že pracuje na jiném oddělení, než bylo dáno výběrovými odpověďmi. Tato polouzavřená otázka zároveň sloužila jako kontrola, zda se do dotazníkového šetření zapojily pouze osoby, na které bylo cílené. Dotazníky byly distribuovány právě do těchto oddělení.

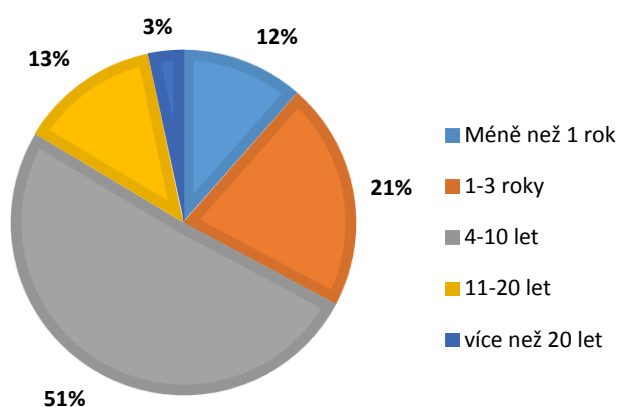


Graf 2 Respondenti dle pracovního oddělení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 – Jak dlouho pracujete pro A. Raymond?

Zhruba polovina respondentů (51 %, 31 jedinců) uvedla, že v podniku pracuje v rozmezí 4-10 let, 13 % respondentů (8 jedinců) v rozmezí 11-20 let a 3 % zaměstnanců (2 jedinci) více než 20 let. Je zřejmé, že přes dvě třetiny respondentů je v podniku zaměstnáno v dlouhodobém pracovním poměru. Analyzovaný podnik je obecně charakteristický vysokou loajalitou svých zaměstnanců a jejich nízkou fluktuací. Jedna třetina respondentů pracuje v podniku méně než 3 roky, konkrétně 21 % respondentů (13 jedinců) 1-3 roky a 12 % (7 jedinců) méně než 1 rok. Viz graf 3. Tento poměr vyplývá ze skutečnosti, že podnik právě v posledních 3 letech uvolňuje svou poměrně striktní zaměstnaneckou politiku a kvůli potřebě dalšího růstu navyšuje stav pracovníků.



Graf 3 Délka pracovního poměru respondentů

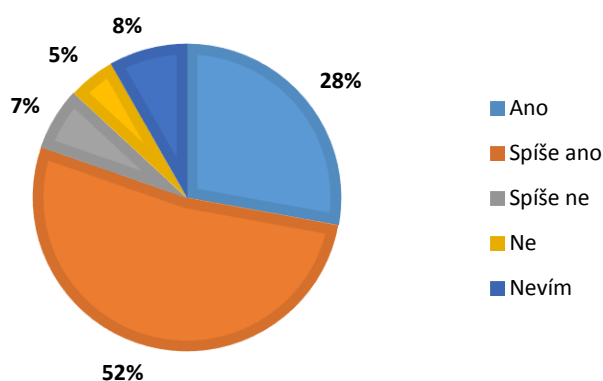
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 – Jsou Vám známe pojmy Kaizen a neustálé zlepšování?

Záměrem této otázky bylo vyloučit respondenty, kteří nejsou seznámeni s filozofií Kaizen a neustálým zlepšováním, např. z toho důvodu, že patří mezi nové zaměstnance, kteří ještě neprošli interním školením. Tři respondenti na tuto otázku odpověděli záporně, tudíž otázka svůj záměr splnila. Dotazníky těchto zaměstnanců byly vyřazeny a nejsou zahrnuty v žádné z vyhodnocených otázek. Ostatně tito respondenti na další otázky v dotazníku ani dále již neodpovídali. Teoreticky by mohl podobný případ nastat i u respondentů, kteří na otázku odpověděli kladně, ale odpovědi u zbývajících otázek tomu nenasvědčují.

Otázka č. 5 – Myslíte si, že neustálé zlepšování práce a procesů je pro fungování podniku důležité?

Až 80 % respondentů je toho názoru, že neustálé zlepšování práce a procesů je pro fungování podniku důležité (sloučené odpovědi „ano“ – 28 % a „spíše ano“ – 52 %), 12 % respondentů má ohledně důležitosti neustálého zlepšování práce a procesů na fungování podniku negativní názor (sloučené odpovědi „ne“ – 5 % a „spíše ne“ – 7 %) a 8 % respondentů si není ohledně odpovědi jistých. Viz graf 4. Vysoký počet kladných odpovědí na tuto otázku je dobré znamením indikující, že respondenti chápou přínos neustálého zlepšování k dlouhodobé prosperitě podniku. Pokud si zaměstnanec uvědomuje význam této činnosti pro firmu, může tento fakt sám o sobě působit jako základní stimul pro jeho zapojení do neustálého zlepšování.



Graf 4 Neustálé zlepšování pro fungování podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6 – Myslíte si, že Vás neustálé zlepšování za pomoci Kaizen motivuje k podávání lepších pracovních výkonů?

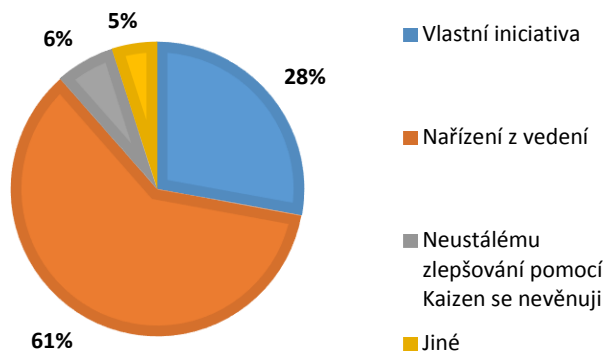
Téměř tři čtvrtiny (72 %, 44 jedinců) respondentů uvedly, že je neustálé zlepšování pomocí Kaizen motivuje k podávání lepších pracovních výkonů. Pro firmu je povzbudivé, že značná část dotázaných respondentů vnímá, že neustálé zlepšování s využitím Kaizen filozofie má kladný vliv na jejich pracovní výkon a zvyšuje jejich motivovanost.

Zbylí respondenti (28 %, 17 jedinců) mají na vlastní podávání lepších pracovních výkonů díky neustálému zlepšování negativní názor. Tato negativita může např. vycházet z nespokojenosti respondentů s jejich vlastním přístupem nebo přístupem jejich bezprostředního okolí ke zlepšování obecně, špatným zkušenostem s předchozí aplikací neustálého zlepšování, nepřijetím některých jejich předchozích zlepšovacích návrhů, nedostatečnou prezentací vyhodnocených zlepšovacích návrhů odpovědnými osobami a zdůvodněním nepřijetí návrhů aj.

Otázka č. 7 – Co je pro Vás primárním impulsem k využití neustálého zlepšování pomocí Kaizen?

Ačkoliv dle předchozí otázky neustálé zlepšování pomocí Kaizen působí jako pozitivní faktor k posílení motivace k pracovnímu výkonu pro značnou část respondentů, z grafu 5 je patrné, že na respondenty v analyzovaném podniku k výkonu této činnosti spíše působí tlak z vyšších pozic než iniciativa z vlastních řad.

Vlastní iniciativu jako prvotní impuls k výkonu neustálého zlepšování uvedlo pouze 28 % respondentů (17 jedinců), přičemž nařízení z vedení celých 61 % (37 jedinců). Zbylou část tvoří 6 % respondentů (4 jedinci), kteří uvedli, že se neustálému zlepšování pomocí Kaizen nevěnují a 5 % respondentů (3 jedinci) zvolilo vlastní odpověď – „plnění svých pracovních povinností“, což lze chápat tak, že tito respondenti nenahlíží na Kaizen jako na přímé nařízení k vykonávání, ale ani jako na vlastní potřebu ke zlepšování. Pouze ho akceptují jako fakt při výkonu své práce.



Graf 5 Primární impuls respondentů k aplikaci Kaizen

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 – Pokud byste si mohl(a) dobrovolně vybrat, zda budete neustálé zlepšování využívat, budete?

Ačkoliv respondenti v předchozích otázkách uvedli, že vnímají neustálé zlepšování pomocí Kaizen jako důležitý faktor pro podnik a cítí se být při aplikaci neustálého zlepšování motivováni, pokud by došlo na možnost dobrovolného rozhodnutí, zda budou Kaizen využívat, 70 % respondentů odpovědělo negativně. Z této skutečnosti může vyplývat, že respondenti samotné neustálé zlepšování vnímají kladně, ale převážně musí být k této činnosti nuceni, čehož příčinou může být nedostatečné (formální) zavedení Kaizen a fakt, že není Kaizen přijímán jako filozofie, ale pouze formální nucený nástroj.

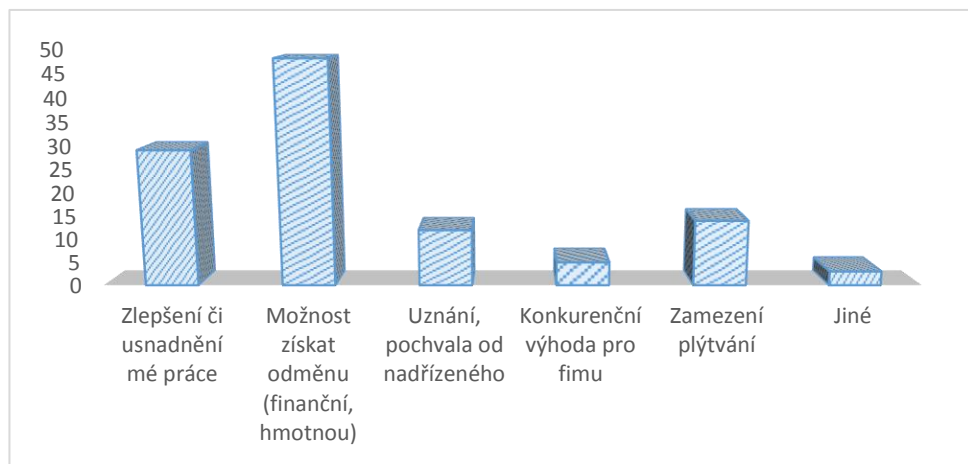
Otázka č. 9 – Co je pro Vás motivujícím výsledkem neustálého zlepšování?

U této otázky měli respondenti možnost uvádět více odpovědí současně.

Dle grafu 6 je patrné, že jako motivující výsledek neustálého zlepšování nejvíce respondentů (48 jedinců) zvolilo možnost získat finanční nebo hmotnou odměnu. Tento prostředek je v podnikové praxi obecně identifikován jako nejčastější forma vnější stimulace zaměstnanců k požadovaným výsledkům. (Adámková, 2003)

Jako další nejčastější odpovědi motivujícího výsledku neustálého zlepšování respondenti zvolili „zlepšení či usnadnění mé práce“ (29 jedinců), „zamezení plýtvání“ (14 jedinců), „uznání, pochvala od nadřízeného“ (12 jedinců) a „konkurenční výhoda pro firmu“ (5 jedinců). Kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání jsou podstatné znaky strategie Kaizen. (Košturiak, 2010) Pro firmu je důležité, že se tyto znaky umístily vysoko v očích respondentů, naplňují tak cíle definované interní metodikou a podstatné znaky Kaizen. Tři respondenti přidali ještě vlastní možnost, a to

ve dvou případech „spokojenost sám se sebou při navrženém zlepšení“ a v jednom případě „spokojený zákazník“.



Graf 6 Cíle neustálého zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování

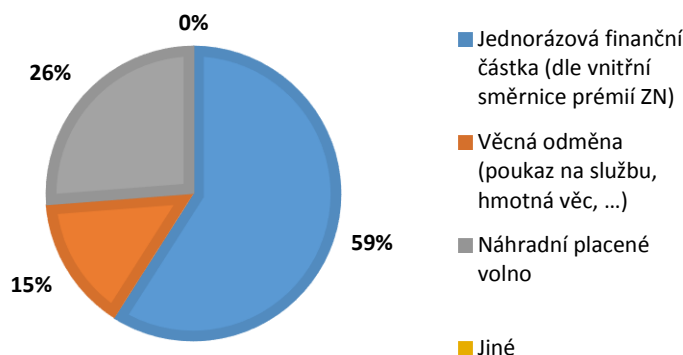
Otázka č. 10 – Co je pro Vás hlavní motivující odměnou pro podávání zlepšovacích návrhů?

Jako hlavní motivující odměnu za přijatý zlepšovací návrh nejvíce respondentů (59 %, 36 jedinců) identifikovalo jednorázovou finanční částku dle interní směrnice. Troufnu si tvrdit, že finanční odměna jako benefit za podávání zlepšovacích návrhů existuje v naprosté většině podniků, kde zlepšovací návrhy jako formu k neustálému zlepšování uplatňují. Celkový firemní spirit ke zlepšování a ve kterém se stadiu se Kaizen v podniku právě nachází velkou měrou ovlivňují aktuální výši finanční částky za podaný návrh.

Podle Maurera je příliš vysoká finanční částka za zlepšovací návrh neefektivní, jelikož navrhované změny, tak často přechází z neustálého zlepšování po malých krocích k inovacím, kdy se zaměstnanci zabývají složitými návrhy, které jim však mohou vynést nejvyšší odměnu. (Maurer, 2005) Nicméně tím pádem je však podáváno velmi málo návrhů, které jsou často i nedotažené do smysluplného konce, a tak často zamítnuty. Ve svém důsledku tak dochází nízké angažovanosti a minimálním úsporám. V Japonsku, které je dávano za příklad celému světu v pokročilosti Kaizen technik, je průměrná hodnota jednoho přínosu necelé 4 dolary, oproti západním zemím, kdy např. v USA je podle Maurera průměrná hodnota jednoho přínosu 458 dolarů. (Maurer, 2005)

Dle grafu 7 byla druhou nejčtetnější odpovědí (26 %, 16 jedinců) možnost náhradního placeného volna. Tento benefit nejspíše souvisí se současným trendem, kdy především mladší generace zaměstnanců preferuje více osobního volna před ostatními benefity. Třetí místo

zaujala věcná odměna, kterou zvolilo 15 % respondentů (9 jedinců), což může souviset s faktem, že tento typ je předem určený a daná věc či poukaz nemusí v zaměstnanci vyvolávat potřebu, když může být nahrazena finanční částkou. Nicméně tento typ odměny ve vyšší hodnotě se může hodit do dlouhodobějších Kaizen soutěží.



Graf 7 Odměna za přijatý zlepšovací návrh

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11 – Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně podporuje k neustálému zlepšování?

Na otázku podpory k neustálému zlepšování ze strany nadřízeného dvě třetiny respondentů odpověděly negativně, tedy myslí si, že nejsou podporováni dostatečně. Jestliže firemní management usiluje o využívání neustálého zlepšování po malých krocích a vyvíjí tlak na zapojení zaměstnanců, měli by nadřízení také zaměstnance odpovídajícím způsobem podporovat. Názor, že vedoucí pracovníci zaměstnance dostatečně podporují má jedna třetina respondentů (34 %, 21 jedinců). Tento výsledek popírá interní koncept neustálého zlepšování ATOMS, respektive jeden z jeho prvků – zapojení zaměstnanců (people engagement) a přístup vedení Servant leadership, které jsou postaveny na základech podpory a rozvoje zaměstnanců a komunikace mezi jednotlivými články.

Na rozdíl od tohoto šetření, průzkum mezi zaměstnanci v jihoafrickém automotive ukázal, že v tamním prostředí 81 % respondentů věří, že jejich nadřízení jsou schopni motivovat, pomáhat a přispívat k neustálému zlepšování na pracovišti. (Charles a Chucks, 2012)

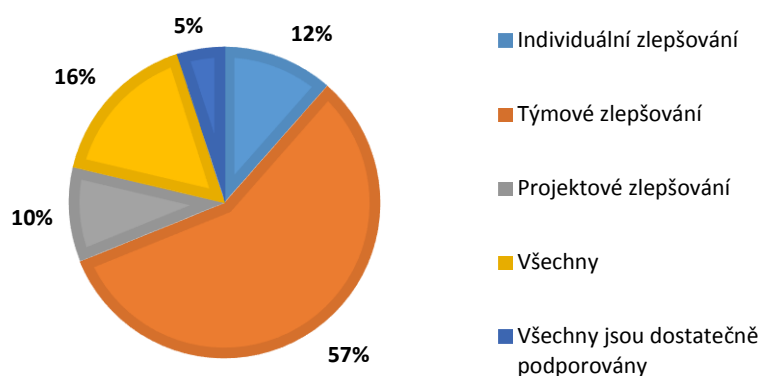
Otázka č. 12 – Která forma neustálého zlepšování je dle Vašeho názoru v podniku nedostatečně podporována?

Z předchozí otázky je zřejmé, že celé dvě třetiny respondentů je nespokojeno s podporou k neustálému zlepšování z vyšších pozic. Smyslem této otázky bylo určit, zda a případně která

forma zlepšování není dostatečně podporována. Pouze 5 % respondentů si myslí, že dostatečná podpora je věnována všem formám.

Nejvíce uváděným typem s nedostatečnou podporou bylo týmové zlepšování s 57 procenty. Nedostatečnou podporu u individuálního a projektového zlepšování uvedl podobný počet respondentů – 12 % a 10 %. Viz graf 8. Zbylých 16 % respondentů vidí problém v nedostatečné podpoře u všech třech typů zlepšování, což je opět v rozporu s prvkem zapojení zaměstnanců definované interní metodikou i základům Kaizen obecně. Filozofie neustálého zlepšování je postavena na zapojení všech zaměstnanců podniku a pro efektivní využití v různých formách zlepšování. Podpora má tedy směřovat do všech typů bez výjimky.

93 % respondentů průzkumu v jihoafrickém automotive naopak stanovilo významné zapojení zaměstnanců do týmového zlepšování a efektivní podporu vedoucích pracovníků k týmovému řešení problémů až 78 % respondentů. (Charles a Chucks, 2012)



Graf 8 Nedostatečná podpora jednotlivých typů neustálého zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13 – Jste spokojen(a) s informačními schůzkami a školeními týkajícími se filozofie Kaizen?

Přibližně 69 % respondentů na otázku spokojenosti s informačními schůzkami a školeními týkajícími se Kaizen uvedlo, že se současným stavem není spokojeno. Spokojených respondentů je necelá třetina, tj. 31 % (19 jedinců). Školení a informační schůzky tvoří podstatnou část zavádění a užívání filozofie Kaizen, kdy se sdílejí a předávají informace mezi školiteli, prostředníky a uživateli neustálého zlepšování, stanovují se požadavky, cíle a předpoklady a stmeluje se kolektiv.

Tento stav indikuje nedostatky v dalším z prvků interního konceptu ATOMS, a to optimalizace procesů (process optimization), který má dbát na efektivnost využití firemních

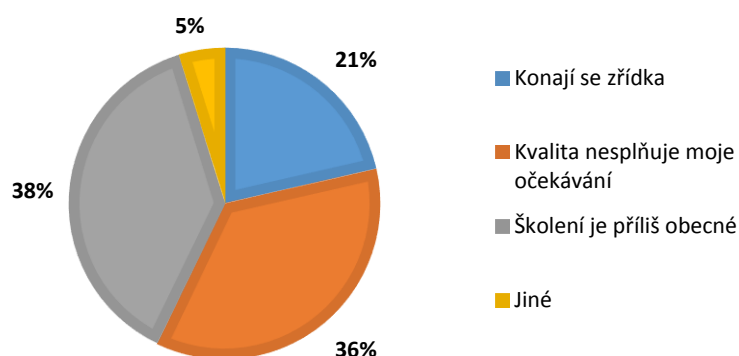
procesů a jejich standardizace s důrazem na školení a informovanost zaměstnanců. Management má usilovat o zpětnou vazbu z uskutečněných školení, aby mohl preventivně zlepšovat jejich kvalitu.

Otázka č. 13 a. – (Pokud ne) S čím přesně jste nespokojen(a)?

Záměrem této otázky bylo identifikovat příčiny nespokojenosti se školeními a schůzkami ohledně Kaizen u respondentů, kteří na předchozí otázku odpověděli záporně – celkem 42 jedinců. Dvě nejčastěji uváděné odpovědi byly – „školení je příliš obecné“ (38 % respondentů) a „kvalita nesplňuje moje očekávání“ (36 % respondentů). Viz graf 9.

Třetí volbou mezi respondenty byla možnost, že se školení a schůzky konají příliš zřídka (21 % respondentů). Tato příčina byla identifikována i ve zmíněném jihoafrickém průzkumu, kdy nespokojenost s frekvencí a pravidelností školení týkajících se Kaizen a jeho nástrojů vyjádřilo 44 % respondentů. (Charles a Chucks, 2012) Dva respondenti uvedli odpověď vlastní – „nemám zájem se školení účastnit“, což naznačuje, že buď nejsou ochotni se na neustálém zlepšování podílet nebo jim školení nepřijdou dostatečně zajímavá.

V podstatě všechny uvedené odpovědi poukazují na nedostatečnou zpětnou vazbu a obecně interní komunikaci, což jsou základní znaky podnikového stylu vedení Servant leadership.



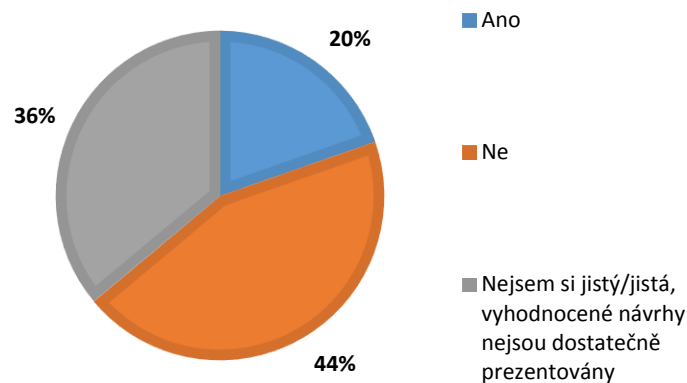
Graf 9 Nespokojenost s Kaizen školeními

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 14 – Myslíte si, že máte možnost svými zlepšovacími návrhy změnit to, jak se věci u Vás v podniku dělají? (např. některé pracovní postupy, systém práce atd.)

Až 80 % respondentů se k otázce projevení změn díky zlepšovacím návrhům staví negativně. 44 % z nich si přímo myslí, že svými zlepšovacími návrhy nemají šanci změnit to, jak se věci v podniku dělají, což může být zapříčiněno vysokou mírou zamítnutých návrhů nebo příliš

ambiciózními cíli navrhovatelů, kdy se zaměřují na příliš velké změny na místo malých změn po malých krocích. 36 % respondentů uvedlo, že si není odpovědí jisto, ale zároveň s tím souvisí dodatek, že vyhodnocené návrhy, ať už přijaté či zamítnuté, nejsou dostatečně prezentovány, což je také negativní faktor. Dle grafu 10 je pouze 20 % respondentů se zlepšovacím návrhy spokojeno, respektive myslí si, že jimi mohou podnikové procesy změnit.



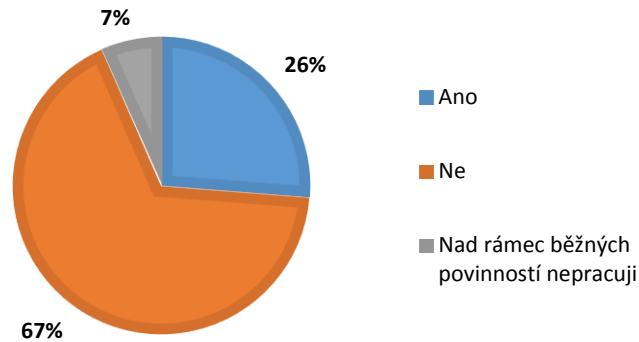
Graf 10 Existence příležitostí k možným změnám v podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 15 – Jestliže projevíte iniciativu nad rámec běžných pracovních povinností, jste za ní pozitivně ohodnocen(a) (např. pochvalou ze strany nadřízeného)?

K soustavnému zlepšování po malých krocích je třeba v podniku udržovat otevřené prostředí s motivující podporou k výkonu. Nicméně 67 % respondentů uvedlo, jestliže projeví iniciativu nad rámec běžných povinností, nejsou za ní pozitivně ohodnoceni.

Dle následujícího grafu pouze 4 respondenti (7 %) uvedli, že nad rámec svých běžných povinností nepracují, což je pozitivní fakt, jelikož zbylí respondenti mají zájem na sobě a pro rozvoj společnosti dále pracovat. Navíc i tyto čtyři respondenti by se mohli při lepší prezentaci filozofie Kaizen naladit na pozitivní vlnu. Šestadvaceti procentům respondentů současný stav vyhovuje a souhlasí s tím, že pokud iniciativu projeví, jsou za ní i pozitivně ohodnoceni.



Graf 11 Pozitivní ohodnocení iniciativy nad rámec pracovních povinností

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 – Jste ze strany vedení podporován(a) k přinášení zlepšovacích návrhů?

Tato otázka volně navazuje na předchozí a jejím cílem bylo zjistit, zda vedení podporuje zaměstnance k přinášení zlepšovacích návrhů. Téměř tři čtvrtiny (74 %) respondentů uvedly, že podporu ze strany vedení k přinášení zlepšovacích návrhů necítí. Pouze čtvrtina (26 %) respondentů uvedla, že vedoucí pracovníci zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů podporují.

Pokud chce vedení společnosti v podniku skutečně zavést fungující a úspěšnou filozofii Kaizen, měla by se podpora zaměstnanců v individuálním i týmovém zlepšování stát pro vedoucí pracovníky prioritou. Ostatně jak bylo uvedeno i u předchozích otázek, participace v systému neustálého zlepšování a systému zlepšovacích návrhů nevyjímaje, je jedním z hlavních cílů interního konceptu ATOMS. Pokud tedy zaměstnanci podporu ke zlepšování nepocítí, musí vedení tomuto směru přiřadit větší váhu.

Otázka č. 17 – Probíhají v podniku nějaké motivační akce ke zvýšení participace zaměstnanců v systému individuálních zlepšovacích návrhů?

Naprostá většina respondentů (92 %, 56 jedinců) na otázku, zda v podniku probíhají nějaké motivační akce ke zvýšení jejich zapojení v systému zlepšovacích návrhů odpověděla záporně. Pouze 8 % respondentů (5 jedinců) má pocit, že motivační akce se v podniku konají. V této oblasti tímto respondenti identifikovali prostor pro značné zlepšení.

8.2. Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

V této kapitole jsou shrnuty podstatná východiska z provedeného dotazníkového šetření pro přehlednější stanovení návrhů na zlepšení, které budou představeny v kapitole následující.

Z dotazníkové šetření lze vyvodit, že v podniku existuje poměrně vhodná firemní kultura, ale zároveň jsou potlačovány, resp. nerozvinuty některé důležité předpoklady pro fungující úspěšnou kulturu zlepšování.

Pozitivní faktory, na kterých lze při rozvoji filozofie Kaizen do budoucna stavět:

- zaměstnanci mají zájem se podílet na neustálém zlepšování pomocí Kaizen;
- aplikace zlepšování po malých krocích zaměstnance motivuje k vyšší pracovním výkonům;
- vedení má zájem na rozvoji neustálého zlepšování;
- vysoká loajalita zaměstnanců, nízká fluktuace, stabilní růst společnosti.

Negativní faktory současného stavu Kaizenu v podniku, a zároveň příležitosti ke zlepšení:

- za současného stavu musí být zaměstnanci ke zlepšování pobízeni, vlastní iniciativa je v pozadí;
- vážné komunikace mezi jednotlivými úrovněmi (nespokojenost zaměstnanců s podporou nadřízených, se školeními a schůzkami, rozdílné očekávání od Kaizen mezi nadřízenými a podřízenými, chybí pozitivní ohodnocení či uznání při iniciativě nad rámec běžných pracovních povinností);
- nefunguje týmová stránka (týmové zlepšování, motivační akce ke zvýšení participace, stmelování týmů).

Doplňující východiska zjištěná z dotazníkového šetření:

- cílem neustálého zlepšování je pro zaměstnance – zlepšení vlastní práce a zamezení plýtvání, které se slučují s obecně známými cíli neustálého zlepšování a specifické cíle – uznání od vedoucího pracovníka a možnost získat finanční či hmotnou odměnu;
- nejžádanější odměnou za výsledky dosažené v neustálém zlepšování je jednorázová finanční částka následovaná náhradním placeným volnem.

9. Návrhy na zlepšení a doporučení

Smyslem této kapitoly je na základě předchozí analýzy podnikového prostředí a provedeného dotazníkového šetření navrhnout zlepšovací opatření a doporučení k dalšímu postupu využití filozofie Kaizen ve firmě A. Raymond Jablonec.

9.1. Revize strategie Kaizen a stanovení cílů

Podstatným faktem ovlivňujícím současný stav Kaizen v podniku je, že je zaveden pouze na určitých úsecích podniku a s největší pravděpodobností se nachází v jiné fázi než, jak k němu management přistupuje.

Kaizen je v první řadě proces řízený managementem. Je tedy třeba revidovat záměr a očekávání od jeho uplatnění. V současnosti je využíván spíše jako vedlejší „nástroj“. Pouhé kopírování metody a jejích nástrojů z odborných publikací a školení nezaručuje úspěšné zavedení. Aby Kaizen skutečně fungoval, musí se k němu přistupovat jako k celopodnikové filozofii a musí mu být přiřazena významná pozornost všech. Motivace k neustálému zlepšování je založena na ztotožnění se s podnikovými cíli a zmocnění zaměstnanců.

Dobrym znamením je, že dle zjištěných názorů zaměstnanci mají zájem se na neustálém zlepšování podílet. Navrhují nejprve s provedením benchmarkingu identifikovat oblasti ve kterých podnik zaostává za konkurencí a po vyhodnocení situace stanovit konkrétní reálné cíle a přínosy Kaizen, na které se mohou zaměstnanci zaměřit a co nejdříve se projevily prokazatelné výsledky neustálého zlepšování. Paralelně by měl management zajistit externí školení základních principů Kaizen do zbývajících oddělení podniku, kde ještě nebyl zaveden. Protože úspěšně fungování Kaizen je záležitostí *všech*. Cílem této činnosti je zajistit co největší množství zlepšovacích návrhů.

9.2. Individuální zlepšování a odměňování

Z odpovědí respondentů dotazníkového šetření vyplývá nespokojenost s aktuálním stavem systému individuálních zlepšovacích návrhů – chybějící podpora vedoucích pracovníků, nedostatek motivačních akcí ke zvýšení participace zaměstnanců a nedůvěra k zavádění změn.

V rámci podpory individuálního zlepšování doporučuji provést několik změn:

- Vrátit se do druhé fáze zavádění Kaizen, zaměstnancům prezentovat stanovené cíle a přínosy k jejich dosažení pomocí Kaizen (zmíněné v předchozí podkapitole) – cílem je ztotožnit zaměstnance s těmito cíli a koncepcí Kaizenu, dosáhnout stavu, kdy se zaměstnanci okolo sebe znovu dívají otevřenýma očima a začnou přemýšlet a hledat způsoby, jak dosáhnout i těch nejmenších zlepšení na cestě k dosažení cílů. Záměrem této fáze je, aby podnik získal co nejvíce možných návrhů na zlepšení.

- Eliminovat dlouhý vyhodnocovací proces zlepšovacích návrhů, výsledek schvalování by měl být dostupný maximálně v jednotkách dnů. Pro rychlejší zpracování návrhů bych navrhoval vytvoření několika kategorií pro hodnocení významu daného návrhu a tomu přizpůsobil i finanční odměnu, tak aby i za malé zlepšení náležela odměna, např. viz tabulka níže.

Tab. 6 Kategorizace zlepšovacích návrhů

Zkratka	Kategorie	Odměna	Popis návrhu
Z	Zamítnuté	0 Kč	Nevhodný, nerealizovatelný, není přínosem, duplikát
A	Akceptovatelné	100 Kč	Upozorňuje na problém, ale nenabízí jeho řešení
D	Dobré	200 Kč	Identifikuje příležitost ke zlepšení menšího rozsahu a nabízí řešení, které je ale neúplné/je potřeba na něm ještě pracovat
VD	Velmi dobré	500 Kč + % dle přínosu	Nápadité řešení, které je možné ihned implementovat, s potenciálem úspory středního rozsahu
V	Vynikající	1 000 Kč + % dle přínosu	Skvělé řešení s významným přispěním k zefektivnění procesu a úsporou velkého rozsahu

Zdroj: vlastní zpracování

- Největší koncentraci návrhů očekávám v kategoriích A a D. Věřím, že odměnění návrhů i menšího významu nebo s nejasnou finanční úsporou, vyvolá v zaměstnancích docenění z vlastní přidané hodnoty a vyšší soutěživost, což je cesta k expanzi zlepšovacích návrhů co do množství a nejrychlejší způsob rozšíření zlepšovacích návrhů do celého podniku.

- U návrhů z kategorií VD a V je přípustné delší konečné vyhodnocení kvůli potřebě podrobnější analýzy přínosu daného řešení, nicméně doporučuji, aby prvotní zařazení do kategorií proběhlo ve zmíněných jednotkách dnů a s udělením fixní odměny. Variabilní část odměny navrhnutého zlepšení je možné udělit dodatečně po provedené analýze.
- Zlepšit prezentaci vyhodnocených návrhů, např. pomocí nástěnek, které jsou dostupné na každém oddělení podniku, hromadných e-mailů rozesílaných interně se seznamem všech navrhovatelů, pozitivním ohodnocením na týmových schůzkách apod. Důležité je zdůraznění osoby přijatého návrhu, čímž dojde k podpoření sebevědomí navrhovatele, chuti do dalšího zlepšování a znovu vyšší soutěživosti.
- Poskytovat zaměstnancům pravidelné informace o dalším směřování a cílech podniku a filozofie Kaizen, podstatných výstupech z Kaizen školení a workshopů a uskutečňovat proaktivní přístup vedoucích pracovníků k zaměstnancům s oboustrannou otevřenou komunikací.
- Jako motivační podporu k vyšší participaci navrhuji zavést i Kaizen soutěže pro nejčastější zlepšovatele s přijatými návrhy a nejlepší zlepšovatele s nejvyšší úsporou na jeden návrh.

9.3. Zaměření na týmové zlepšování

Po ujasnění si přístupu ke Kaizenu, jeho směřování a nastavení podmínek umožňujících jeho využití u každého jednotlivce v podniku, by se měl střední management co nejdříve zaměřit na budování jednotlivých týmů. V této činnosti může dopomoci rozšíření odpovědných osob za realizaci a dohled nad rozvojem Kaizen strategie. Proto doporučuji stanovit jednotlivé Kaizen koordinátory na úrovni oddělení podniku pro podporu interního rozvoje této strategie, zatímco doposud převážná část koordinace Kaizen stála na externích pracovnících. Zodpovědnost za výkon koordinátorů a Kaizen jako celek by měl převzít Kaizen manažer, jakožto nová pozice v managementu firmy.

Týmy je možné zavést na všech úrovních podniku a zahrnout tak každého jednotlivce v podniku do neustálého zlepšování i tímto způsobem. Zlepšování v týmech napomáhá k soudržnosti kolektivu, efektivnějšímu předávání informací, lepší a rychlejší komunikaci mezi vedoucím a podřízenými či jednotlivými členy týmu a sdílení zkušeností. Jednotlivé týmy lze i efektivněji školit přímo dle potřeb daného týmu, což by odbouralo současnou

nespokojenost zaměstnanců. Aby nedocházelo k neshodám či desinformacím mezi týmy, lze pořádat schůzky více týmů současně např. na úrovni jednotlivých úrovní či stmelovat kolektiv pomocí teambuildingových či jiných firemních akcí.

Pro podporu participace v systému neustálého zlepšování doporučuji zavést další formu týmového zlepšování, a to Kaizen kroužky. Tento systém v podniku v současné době není využíván, praktikují se pouze porady a schůze při vzniku určitého problému, které však nepůsobí preventivně. Jelikož se Kaizen kroužky ve většině případů konají až po běžné pracovní době a na principu dobrovolnosti navrhuji tuto formu zavést až po revizi Kaizen strategie zmíněné v podkapitole 9.1. a vyvolání udržitelné potřeby k neustálému zlepšování v zaměstnancích z vlastní iniciativy. Účast v kroužcích by měla působit motivačně, zvyšující pracovní výkon členů a výstupem setkání jsou další zlepšovací návrhy.

Závěr

Neustálý vývoj člověka a společnosti umožňuje soustavně objevovat nové cesty a řešení a posouvat hranice nemožného. To, co bylo dříve utopií je dnes realitou a stejně tak to, co se dnes zdá nemožné může být obrazně řečeno za rohem. Lidská touha po tvořivosti a nespokojenost se současným stavem umožňují lidem odhalit svůj skrytý potenciál k neustálému hledání a vytváření lepších hodnot, stavů a procesů, což žene vpřed podniky a celou společnost.

Kaizen je filozofie, která díky svým prokazatelným výsledkům a široké možnosti využití již dávno není doménou pouze japonských podniků. Rozvoj a výkon společností závisí na zlepšování procesů, technologií a jejich produktů, za kterými ale vždy stojí angažovaní lidé. Při správné aplikaci Kaizen motivuje pracovníky k vyššímu výkonu, rozvoj pracovníků a využívání jejich potenciálu je tak cestou k budování úspěšných podniků.

Cílem této bakalářské práce bylo charakterizovat uplatňování Kaizen filozofie a zhodnotit její vliv na zapojení a motivaci zaměstnanců zvoleného podniku.

Na základě literární rešerše byly představeny pojmy, metody a nástroje nezbytné pro zavedení a užívání fungující filozofie Kaizen. Motivace a vedení zaměstnanců, firemní kultura a nástroje Kaizen představovaly důležitá východiska k další analýze, přičemž bylo záměrem klást důraz na zapojení a zmocňování zaměstnanců, kteří vytváří konkurenční výhodu pro společnosti.

V analytické části práce byly představeny interní metody podporující implementaci a využívání filozofie Kaizen ve společnosti A. Raymond Jablonec. Na základě provedeného dotazníkového šetření mezi zaměstnanci společnosti byla prokázána vyšší motivovanost pracovníků při využití neustálého zlepšování po malých krocích, avšak projevíly se i značné rozdíly v představách těch, kdo interní koncepty a metody definují a těch, kdo je skutečně užívají. Na základě těchto zjištění byly identifikovány oblasti pro zlepšení směřující k větší a efektivnější participaci zaměstnanců v systému neustálého zlepšování, zejména nedostatečná podpora jednotlivců a týmů do soustavného zlepšování, neefektivní komunikace a zpětná vazba a neúplné zavedení Kaizen filozofie. Ačkoliv zde existuje velký prostor pro zlepšení, byly potvrzeny i pozitivní faktory potřebné pro rozvoj filozofie, jako zmíněná motivovanost zaměstnanců, uvědomění si přínosu neustálého zlepšování pro podnik, ztotožnění se s jeho cíli ad. Na identifikované oblasti dále navazovaly doporučení a návrhy na jejich zlepšení. Domnívám se, že cíl práce byl naplněn.

Použitá literatura

1. ADÁMKOVÁ, Petra. *Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku* [online]. Brno, 2013 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: http://is.muni.cz/th/15016/esf_b/Bakalarska_prace_verejna_cast.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Ing. Eva Lysoňková.
2. ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. *Management a leadership*. Praha: Grada, 2008. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
3. BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
4. BECK, J., HLAVATÝ, K. Proinovační firemní kultura. 1. vyd. Praha: Vysoká škola manažerské ekonomiky a informatiky, 2007, 90 s. ISBN 978-80-86847-27-6.
5. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BHUIYAN, Nadia a Amit BAGHEL. An overview of continuous improvement: from the past to the present. *Management Decision* [online]. 2005, 43(5), 761-771 [cit. 2017-02-17]. DOI: 10.1108/00251740510597761. ISSN 0025-1747. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/00251740510597761>
7. BLAHOVÁ, Monika. *Podniková kultura podporující dynamický rozvoj podniku* [online]. Brno, 2011 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/15432/esf_b/Bakalarska_prace_Monika_Blahova_15432.pdf. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Doc. Ing. Ivan Hálek, CSc.
8. BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. Business books (Computer Press). ISBN 80-722-6763-9.
9. PAUL BRUNET, Adam a Steve NEW. *Kaizen in Japan: an empirical study*. *International Journal of Operations* [online]. 2003, 23(12), 1426-1446 [cit. 2017-04-15]. DOI: 10.1108/01443570310506704. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443570310506704>
10. CHARLES, Adedeji Adeyemi a Okolie Kevin CHUCKS. *Adopting the Kaizen Suggestion System in South African Lean Automotive Components Companies*. Science

- Journal of Business Management [online]. 2012, 2012(1), 10 [cit. 2017-04-09]. ISSN 2276-6316. Dostupné z: <http://www.sjpub.org/sjbm/abstract/sjbm-266.html>
11. DĚDINA, Jiří a Jiří DĚDINA ml. *Volba vhodného stylu vedení a řízení za účelem zvýšení výkonu zaměstnanců*. Praha, 2010. 10 s., s. 2 Dostupné z: https://managementmania.com/uploads/article_attachment/file/11/Dedina-Volba_vhodn_ho stylu_rozhodovani_-_Vroom-Yetton-Jago.pdf
 12. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Ostrava: Key Publishing, 2013. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
 13. FILIPOVÁ, Anna. *Moderní manažerské přístupy* [online]. Praha, 2010 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/13016/bivs_m/Moderni_manazerske_pristupy.pdf. Diplomová práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Mgr. Kateřina Svobodová.
 14. *Firemní kultura: kritický faktor inovační schopnosti vaší firmy* [online]. Praha: Mamnapad.cz, 2013 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/firemni-kultura-kriticky-faktor-inovacni-schopnosti-vasi-firmy/>
 15. GILBERT, G. Ronald. Quality Improvement in a Federal Defense Organization. *Public Productivity* [online]. 1992, 16(1), 65- [cit. 2017-02-17]. DOI: 10.2307/3380806. ISSN 10448039. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/3380806?origin=crossref>
 16. *Hodnocení výkonu a odměňování zaměstnanců* [online]. Praha: BusinessInfo.cz, 2014 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/hodnoceni-vykonu-a-odmenovani-zamestnancu-47821.html>
 17. HOPP, Wallace J. a Mark L. SPEARMAN. To Pull or Not to Pull: What Is the Question? *Manufacturing* [online]. 2004, 6(2), 133-148 [cit. 2017-04-15]. DOI: 10.1287/msom.1030.0028. ISSN 1523-4614. Dostupné z: <http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/msom.1030.0028>
 18. *How to empower employees and improve employee performance* [online]. San Francisco: Study.com, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://study.com/academy/lesson/how-to-empower-employees-improve-employee-performance.html>

19. HRADCOVÁ, Renata. *Vedení lidí* [online]. Praha, 2009 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://is.cuni.cz/webapps/zzp/download/130063519>. Bakalářská práce. Univerzita Karlova. Vedoucí práce PhDr. Oldich Šik.
20. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
21. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.
22. IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
23. *JIT (Just-in-time)* [online]. Praha: Managementmania.com, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/just-in-time>
24. KANJI, Gopal K. Total quality management: the second industrial revolution. *Total Quality Management* [online]. 1990, 1(1), 3-12 [cit. 2017-04-15]. DOI: 10.1080/09544129000000001. ISSN 0954-4127. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544129000000001>
25. KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
26. KOTRBÁČKOVÁ, Hana. *Motivace zaměstnanců k participaci v procesu soustavného zlepšování z hlediska vybraných motivačních faktorů* [online]. Brno, 2012 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/219355/fss_m/Plny_text_prace_1_.pdf. Diplomová práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, Csc.
27. KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-726-1116-X.
28. KRČÁLOVÁ, Michaela. *Neustálé zlepšování procesů ve strojírenské výrobní firmě* [online]. Jihlava, 2014 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/get-bp/student/19779/thema/4608>. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA.

29. KUBÁTOVÁ, Sláva. *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Praha: Management Press, 2012. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-257-4.
30. LACKO, B. *Technical-organisational culture as a part of technological development of the society*. In Systémové pojetí kultury. 1. Hradec Králové: Univerzita Hradec králové, 2007. s. 181-189. ISBN: 978-80-7041-213-8.
31. LADŽONOVÁ, Veronika. *Týmová práce v 21. století* [online]. Praha, 2010 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: https://is.bivs.cz/th/10248/bivs_b/Bakalarska_prace.pdf. Bakalářská práce. Bankovní institut vysoká škola Praha. Vedoucí práce Mgr. Ingrid Matoušková, Ph.D.
32. LARAIA, Anthony C., Patricia E. MOODY a Robert W. HALL. *The Kaizen Blitz: accelerating breakthroughs in productivity and performance*. New York: John Wiley, c1999. ISBN 04-712-4648-4.
33. LILLRANK, Paul, A.B. (Rami) SHANI a Per LINDBERG. Continuous improvement: Exploring alternative organizational designs. *Total Quality Management* [online]. 2001, 12(1), 41-55 [cit. 2017-02-17]. DOI: 10.1080/09544120020010084. ISSN 0954-4127. Dostupné z: <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09544120020010084>
34. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
35. LUKÁŠOVÁ, Růžena a Karel RAIS. *Organizace a lidé: (Organisation and people)*. Vyd. 9., dopl. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. Studijní text pro studium BA Hons. ISBN 80-735-5050-4.
36. MAURER, Robert. *Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku*. Praha: Beta, 2005. ISBN 80-730-6178-3.
37. NEKVINDOVÁ, Radka. *Motivace zaměstnanců v Call Centrech* [online]. Pardubice, 2009 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://dspace.upce.cz/bitstream/handle/10195/33173/Bakalarska%20prace%20-%20Motivace%20zamestnancu%20v%20Call%20Centrech.pdf?sequence=1>. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce PhDr. Jaroslav Paulovič.

38. *Neustálé zlepšování procesů - Kaizen* [online]. Slaný: Escare.cz, 2013 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-snizovani-nakladu/neustale-zlepsovani-procesu-kaizen>
39. PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2006. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.
40. PEDLER, Mike, John BURGOYNE a Tom. BOYDELL. *The learning company: a strategy for sustainable development*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill, c1997. ISBN 978-0077093006.
41. PETŘÍKOVÁ, Růžena. *Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání)*. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-8694-628-3.
42. PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
43. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přeprac. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3664-8.
44. PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-543-1.
45. SENGE, Peter M. *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press, 2007. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-162-1.
46. SHAH, Rachna a Peter T. WARD. *Defining and developing measures of lean production*. *Journal of Operations Management* [online]. 2007, 25(4), 785-805 [cit. 2017-03-18]. DOI: 10.1016/j.jom.2007.01.019. ISSN 02726963. Dostupné z: <http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0272696307000228>
47. SMALLEY, Art. a Isao. KATŌ. *Implementing kaizen: the core of Toyota's lean skill set*. Boca Raton: Taylor, 2011. ISBN 978-143-9838-532.
48. SUÁREZ- BARRAZA, Manuel F., Juan RAMIS- PUJOL a Laoucine KERBACHE. *Thoughts on kaizen and its evolution*. *International Journal of Lean Six Sigma* [online]. 2011, 2(4), 288-308 [cit. 2017-03-18]. DOI: 10.1108/20401461111189407. ISSN 2040-4166. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/20401461111189407>

49. Štíhlá výroba - *Lean production* [online]. České Budějovice: Synext.cz, 2008 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.synext.cz/stihla-vyroba-lean-production.html>
50. Štíhlé principy a procesně orientovaná výroba [online]. Brno: Systemonline.cz, 2013 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/stihle-principy-a-procesne-orientovana-vyroba.htm>
51. TICHÁ, Ivana a Jan HRON. *Strategické řízení*. Praha: Credit, 2002. ISBN 80-213-0922-9.
52. TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.
53. VEBER, Jaromír. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2.*, aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
54. *Vedení a komunikování (Leadership & Communication)* [online]. Praha: Managementmania.com, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vedeni-a-komunikovani>
55. *Vizuální management* [online]. Plzeň: Cie-group.cz, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <http://www.cie-group.cz/lexikon-metod-pi/metody/vizualni-management/>
56. VÍZDAL, F. *Psychologie řízení*. Brno: IMS Brno, 2007. 223 s., s. 183.
57. VYTLAČIL, Milan a Ivan MAŠÍN. *Dynamické zlepšování procesů: programy a metody pro eliminaci plýtvání*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 1999. ISBN 80-902-2353-2.
58. YUSOF, Sha'ri M. a Elaine ASPINWALL. *TQM implementation issues: review and case study*. International Journal of Operations [online]. 2000, 20(6), 634-655 [cit. 2017-03-18]. DOI: 10.1108/01443570010321595. ISSN 0144-3577. Dostupné z: <http://www.emeraldinsight.com/doi/10.1108/01443570010321595>
59. *Zmocnění (Empowerment)* [online]. Praha: Managementmania.com, 2016 [cit. 2017-02-17]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/zmocneni>

Seznam příloh

Příloha A – <i>dotazníkové šetření v podniku A. Raymond</i>	79
Příloha B – <i>formulář návrhu na zlepšení</i>	83
Příloha C – <i>hodnotící formulář</i>	85

Příloha A – dotazníkové šetření v podniku A. Raymond

Vážené kolegyně a kolegové,

rád bych Vás požádal o vyplnění dotazníku týkajícího se filozofie neustálého zlepšování procesů Kaizen.

Cílem dotazníku je zjistit Vaše názory na současný stav angažovanosti a motivace Vás, zaměstnanců společnosti A. Raymond, při práci právě s využitím filozofie Kaizen. Dotazník je součástí mé bakalářské práce a je zcela anonymní. Vyplněný dotazník prosím zanechte v připraveném šanonu na stole u vedoucího směny.

Děkuji Vám za Váš čas.

Pavel Kříž

Dotazník:

U jednotlivých otázek prosím zvolte pouze jednu odpověď (kromě otázky č. 9, kde je možné zvolit více možností). Vaše odpovědi prosím zakroužkujte na místě kruhové odrážky.

1. Jste:

- Muž
- Žena

2. Na kterém oddělení podniku pracujete?

- Oddělení kvality
- Oddělení výroby
- Oddělení logistiky
- Jiné (uveďte)

3. Jak dlouho pracujete pro A. Raymond?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 11-20 let
- více než 20 let

4. Jsou Vám známe pojmy Kaizen a neustálé zlepšování?
- Ano
 - Ne
5. Myslíte si, že neustálé zlepšování práce a procesů je pro fungování podniku důležité?
- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
 - Nevím
6. Myslíte si, že Vás neustálé zlepšování za pomoci Kaizen motivuje k podávání lepších pracovních výkonů?
- Ano
 - Ne
7. Co je pro Vás primárním impulsem k využití neustálého zlepšování pomocí Kaizen?
- Vlastní iniciativa
 - Nařízení z vedení
 - Neustálému zlepšování pomocí Kaizen se nevěnuji
 - Jiné (uveďte).....
8. Pokud byste si mohl(a) dobrovolně vybrat, zda budete neustálé zlepšování využívat, budete?
- Ano
 - Ne
9. Co je pro Vás motivujícím výsledkem neustálého zlepšování? (možné zvolit více odpovědí)
- Zlepšení či usnadnění mé práce
 - Možnost získat odměnu (finanční, hmotnou)
 - Uznání, pochvala od nadřízeného
 - Konkurenční výhoda pro firmu
 - Zamezení plýtvání
 - Jiné (uveďte).....

10. Co je pro Vás hlavní motivující odměnou pro podávání zlepšovacích návrhů?
- Jednorázová finanční částka (dle vnitřní směrnice premií ZN)
 - Věcná odměna (poukaz na službu, hmotná věc, ...)
 - Náhradní placené volno
 - Jiné (uved'te).....
11. Myslíte si, že Vás nadřízený dostatečně podporuje k neustálému zlepšování?
- Ano
 - Ne
12. Která forma neustálého zlepšování je dle Vašeho názoru v podniku nedostatečně podporována?
- Individuální zlepšování
 - Týmové zlepšování
 - Projektové zlepšování
 - Všechny
 - Všechny jsou dostatečně podporovány
13. Jste spokojen(a) s informačními schůzkami a školeními týkajícími se filozofie Kaizen?
- Ano
 - Ne
- a. (Pokud ne) S čím přesně jste nespokojen(a)?
- Konají se zřídka
 - Kvalita nesplňuje moje očekávání
 - Školení je příliš obecné
 - Jiné (uved'te).....
14. Myslíte si, že máte možnost svými zlepšovacími návrhy změnit to, jak se věci u Vás v podniku dělají? (např. některé pracovní postupy, systém práce atd.)
- Ano
 - Ne
 - Nejsem si jistý/jistá, vyhodnocené návrhy nejsou dostatečně prezentovány
15. Jestliže projevíte iniciativu nad rámec běžných pracovních povinností, jste za ní pozitivně ohodnocen(a) (např. pochvalou ze strany nadřízeného)?
- Ano
 - Ne
 - Nad rámec běžných povinností nepracuji

16. Jste ze strany vedení podporován(a) k přinášení zlepšovacích návrhů?

- Ano
- Ne

17. Probíhají v podniku nějaké motivační akce ke zvýšení participace zaměstnanců v systému individuálních zlepšovacích návrhů?

- Ano
- Ne

Děkuji Vám za Váš čas.



evidenční č.:

Návrh na zlepšení

Popište současný stav:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Popište Vaš návrh na zlepšení:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

V čem je přínos mého / našeho zlepšení:

.....

.....

.....

Návrh vystavil:

(Pokud chcete zůstat v anonymitě, Vaše jméno uvídní nemusíte)

jméno:	datum:	podpis:
.....
jméno:	datum:	podpis:
.....
jméno:	datum:	podpis:
.....

Záznam o vyřízení návrhu na zlepšení

evidenční č.:	datum podání:	
Přezkoumání návrhu na zlepšení: návrh zlepšení <input type="checkbox"/> přijmout <input type="checkbox"/> zamítnout důvod pro zamítnutí:		
Přezkoumal:	Datum:	Podpis:
Schválil:	Datum:	Podpis:
Vyrozměnění podavatele/-ů provedeno dne:		
Odpovědná osoba za realizaci:	Konečný termín realizace:	
Opatření k realizaci zlepšení:	odpovědnost / datum:	
Zpracoval:	Datum:	Podpis:
Vyhodnocení účinnosti zlepšení:		
Sledování ukončil:	Datum:	Podpis:
Sledování schváleno, případ uzavřel:	Datum:	Podpis:

Příloha C – hodnotící formulář

Hodnocení zaměstnance				ARaymond® <small>ARAYMOND FROM FACTORY</small>	
Hodnocené období:					
Jméno a příjmení zaměstnance:		Jméno přímého nadřízeného:			
Osobní číslo:		Název střediska:			
Pracovní pozice:		Číslo střediska:			
I. Hodnocení hlavních činností a povinností:					
Popis činnosti	Hodnocení	Komentář	Sebehodnocení	Komentář	
Zadání a zpracování došlých objednávek a odvolávek (papirovyých i EDI) do systému SAP vč. potvrzení termínů					
Podpora zákazníků vč. řešení nestandardních situací,					
Aktivní přístup k řešení potřeb zákazníka (ve spolupráci s ostatními kolegy v rámci LOG a dalšími úseky)					
Kumulace specifických požadavků zákazníků a jejich distribuce na ostatní oddělení.					
Plánování porizení výroby a zboží standardními prostředky SAP (standardní plánování), nebo nestandardními prostředky (prioritní plánování), kontrola plnění					
Plnění dalších operativních, či projektových úkolů definovaných vedoucím dispozice, či vedoucím Logistiky.					
Tvorba a správa postupů a interní dokumentace v rámci DISP..					
Celkové hodnocení_ hlavní činnosti a povinnosti					
Interpretace hodnocení					
Výjimečný výkon	Nadstandardní úroveň hodnocení, zaměstnanec dlouhodobě podává excelentní (vynikající, výjimečný) výkon				
Velmi dobrý výkon	Výborná úroveň hodnocení, zaměstnanec naplňuje očekávání a dlouhodobě podává solidní výkon				
Potřeba/prostor pro rozvoj	Zaměstnanec na vždy podává očekávaný výkon, je potřeba rozvoje/zlepšení v určitých oblastech				
Nedostatečný výkon	Zaměstnanec v dané oblasti dlouhodobě nepodává požadovaný výkon, nespĺňuje požadavky				
Nelze hodnotit	Nelze hodnotit - v dané činnosti nemůžeme zaměstnance hodnotit				
II. Hodnocení kompetencí:					
Popis kompetence	Hodnocení	Komentář	Sebehodnocení	Komentář	
Respekt - respektuje ostatní a jejich názory, chová se k nim s úctou; váží si jich; bere ohledy; je tolerantní; zdvořilý; dokáže naslouchat; při rozhodování zvažuje dopad na kolegy, firmu, zákazníky; dodržuje pravidla;					
Radost - je pozitivní; je férový; podílí se na vytv. prostředí a cílem, aby byli všichni spokojeni; má zájem o druhé a o firmu; vyzařuje z něj spokojenost; je hrdý na svou práci, na firmu					
Podnikatelský duch - je proaktivní; dává si cíle, bere na sebe odpovědnost, je schopen riskovat (zvažuje ale dopad rozhodnutí); dokáže ze sebe dostat maximum; jedná podle toho, co je nejlepší/nejhodnější k dosažení úspěchu					
Inovace - přináší nové nápady, podílí se na změnách (procesy, produkty), které mají hodnotu pro zákazníka (int. i ext.); je otevřený nápadům ostatních (nejprve hledá přínosy, plusy); umí přemýšlet i nad rámec své pozice a hledá nová a kreativní řešení					
Spolupráce - komunikace a předávání/sdílení informací; sdílení úspěchu i neúspěchu; naslouchání názorů druhých; spolupráce s kolegy, ost. odděleními; důvěra, trpělivost, empatie; schopnost kompromisu					
Vytváření hodnot - přispívá ke zlepšování; dbá na osobní rozvoj - pracuje na sobě; to, co dělá, má smysl; odbornost, správnost, bezchybnost					
Celkové hodnocení_kompetence AR					
III. Hodnocení dosažené úrovně:					
Úroveň 2_středně pokročilá				N/A pro nyní	
IV. Cíle a specifické úkoly na další období:					
Popis:	Termín splnění:	Vyhodnocení:			

V. Plán rozvoje:

Popis aktivity/Skolení:	Popis:	Termín:	Vyhodnocení:

VI. Komentář hodnotitele:

--

VII. Komentář hodnoceného:

--

Dne:

Podpis hodnotitele

Podpis hodnoceného