

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

**Uplatnění filozofie Kaizen a zhodnocení jejího vlivu
na podnikovou kulturu ve vybraném podniku**

Lucie Vacková

**Bakalářská práce
2019**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Vacková**
Osobní číslo: **E16515**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Uplatnění filosofie Kaizen a zhodnocení jejího vlivu na podnikovou kulturu vybraného podniku**
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 bakalářské práce je charakteristika a aplikace filozofie Kaizen a zhodnocení jejího vlivu na podnikovou kulturu ve vybraném podniku.

Osnova:

- Vymezení problematiky podnikové kultury a filozofie Kaizen.
- Popis vybraného podniku.
- Analýza podnikové kultury ve vybraném podniku v souvislosti s filozofií Kaizen.
- Vyhodnocení výsledků, sestavení návrhů a doporučení.
- Formulace závěru.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:


IMAI, Masaaki, Masaaki IMAI a Vilém JUNGSMANN. Kaizen: metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.

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

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

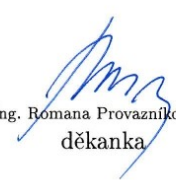
LIKER, Jeffrey K. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Přeložil Irena GRUSOVÁ. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-173-7.

WOMACK, James P. a Daniel T. JONES. Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation. Rev. and updated. New York: Free Press, 2003. ISBN 0-7432-4927-5.

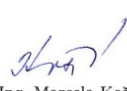
Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **3. září 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2019**


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 3. září 2018

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci vypracoval/a samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil/a, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl/a jsem seznámen/a 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 Pardubicích dne 30. 4. 2019

Lucie Vacková

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové Ph.D. za její odbornou pomoc, vstřícný přístup, připomínky a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Mé poděkování patří též panu Jiřímu Censovi, Kaizen manažerovi z ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. za spolupráci při získávání údajů pro praktickou část práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku filozofie Kaizen a podnikové kultury ve vybraném podniku. V teoretické části práce jsou popsány jednotlivé pojmy Kaizen, podniková kultura a jejich vzájemná závislost. V úvodu praktické části je představen výrobní závod ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. a jeho výrobní systém 4K. Následuje analýza dotazníkového šetření z oblasti filozofie Kaizen a podnikové kultury. Poslední část práce popisuje zhodnocení a doporučení pro podnik.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kaizen, podniková kultura, management změny, dotazníková šetření

TITLE

Use of Kaizen conception and evaluation of its effects on corporate culture of the chosen company

ANNOTATION

This bachelor thesis deals with the Kaizen philosophy and corporate culture in a selected company. In the theoretical part of the thesis, there are analysed individual concepts of Kaizen, corporate culture and their mutual dependence. The introduction of the practical part introduces the production plant ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. and its 4K production system. This is followed by an analysis of a questionnaire survey of Kaizen philosophy and corporate culture. In the last part, the evaluation and recommendations for the company are described.

KEYWORDS

Kaizen, corporate culture, change management, questionnaire surveys

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| ÚVOD | 10 |
| 1 CHARAKTERISTIKA FILOZOFIE KAIZEN | 11 |
| 1.1 KAIZEN MANAGEMENT..... | 12 |
| 1.2 ŠTÍHLÁ KANCELÁŘ..... | 13 |
| 1.3 KAIZEN A INOVACE..... | 14 |
| 1.4 MUDA..... | 16 |
| 1.5 NÁSTROJE KAIZEN..... | 17 |
| 1.5.1 Přístup 5 S..... | 17 |
| 1.5.2 Kanban..... | 19 |
| 1.5.3 Cyklus PDCA..... | 19 |
| 1.5.4 Total Productive Management (TPM)..... | 20 |
| 1.5.5 Total Quality Management (TQM)..... | 20 |
| 1.5.6 Standardizace..... | 21 |
| 1.5.7 Kaizen kroužky kvality..... | 21 |
| 1.6 GEMBA..... | 21 |
| 2 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY | 22 |
| 2.1 ÚROVNĚ PODNIKOVÉ KULTURY..... | 23 |
| 2.2 TYPOLOGIE ORGANIZAČNÍ KULTURY..... | 24 |
| 2.3 NÁRODNÍ KULTURA A JEJÍ VLIV NA PODNIKOVOU KULTURU..... | 26 |
| 2.3.1 Japonská národní kultura..... | 28 |
| 2.4 PROINOVACNÍ PODNIKOVÁ KULTURA..... | 28 |
| 2.5 ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY..... | 29 |
| 2.5.1 Bariéry změny podnikové kultury..... | 30 |
| 3 UTVÁŘENÍ DOBRÉ KULTURY KAIZEN | 31 |
| 3.1 KAIZEN CULTURE..... | 33 |
| 4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU | 34 |
| 4.1 HISTORIE PODNIKU ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S.R.O. | 34 |
| 4.2 SOUČASNÉ POSTAVENÍ PODNIKU..... | 34 |
| 4.3 STRATEGIE PODNIKU..... | 35 |
| 5 UPLATNĚNÍ KAIZEN V PODNIKU ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S.R.O. | 36 |
| 5.1 VÝROBNÍ SYSTÉM 4 K..... | 36 |
| 6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ | 39 |
| 6.1 VYHODNOCENÍ JEDNOTLIVÝCH OTÁZEK DOTAZNÍKU..... | 40 |
| 7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU A DOPORUČENÍ PRO PODNIK | 54 |
| ZÁVĚR | 58 |
| POUŽITÁ LITERATURA | 59 |
| SEZNAM PŘÍLOH | 64 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab. č. 1: Srovnání inovace a přístupu Kaizen | 15 |
| Tab. č. 2 Kombinace otázky č. 2 a otázky č. 12 | 41 |
| Tab. č. 3 Přehled hlavních zjištění dotazníkového šetření a následná doporučení | 53 |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr. č. 1: Kaizen vlajka, vnímání pracovních pozic v oblasti Kaizen..... | 14 |
| Obr. č. 2: Metoda 5 S | 18 |
| Obr. č. 3: PDCA cyklus, předpoklad úspěchu | 20 |
| Obr. č. 4: ABC organizační struktury | 23 |
| Obr. č. 5: Piktogram typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře..... | 25 |
| Obr. č. 6: Faktory ovlivňující národní kulturu..... | 26 |
| Obr. č. 7: Schéma podnikového výrobního projektu 4 K | 36 |
| Obr. č. 8: Intenzita využívání metody Kaizen při práci | 40 |
| Obr. č. 9: Počet let uplatňování Kaizen ve vybraném podniku | 40 |
| Obr. č. 10: Nástroje Kaizen využívané v podniku | 41 |
| Obr. č. 11: Podávání Kaizen zlepšovacích návrhů v uplynulém roce 2018 | 42 |
| Obr. č. 12: Odměny za přijaté zlepšovací návrhy | 43 |
| Obr. č. 13: Motivační prvky k podávání zlepšovacích návrhů | 43 |
| Obr. č. 14: Typy podnikové kultury | 44 |
| Obr. č. 15: Intenzita využití jednotlivých forem vnitropodnikové komunikace..... | 45 |
| Obr. č. 16: Hodnocení prvků pracovního prostředí | 46 |
| Obr. č. 17: Oblasti pro zlepšení | 47 |
| Obr. č. 18: Hodnocení výroků | 48 |
| Obr. č. 19: Délka pracovního poměru..... | 51 |
| Obr. č. 20: Pohlaví respondentů..... | 51 |
| Obr. č. 21: Věkové zastoupení respondentů | 52 |
| Obr. č. 22: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů..... | 52 |

SEZNAM ZKRATEK

| | |
|--------|---------------------------------|
| ČR | Česká republika |
| JIT | Just In Time |
| SMED | Single Minute Exchange of Die |
| S.r.o. | Společnost s ručením omezeným |
| THP | Technicko-hospodářský pracovník |
| USA | Spojené státy americké |

ÚVOD

V současnosti se každý podnik snaží získat konkurenční výhodu a být prosperující firmou na trhu. Využívané technologie, zařízení, stroje a všude přítomná automatizace jsou dnes běžnou součástí každého podniku. O celkovém úspěchu podniku na trhu, může rozhodnout japonská filozofie Kaizen. Skloubení nejmodernějších technologií, kvalifikovaného lidského kapitálu, neustálé zlepšování i těch nejmenších detailů, může podniku zajistit přelomové výsledky.

Filozofie Kaizen je založena na jednoduchých postupech a standardizaci. Odstraňování nadbytečných zásob, zajišťování plynulosti výrobních toků a dovednost umět ihned řešit úzká místa výroby, je to, co Kaizen vyžaduje. I přes poměrně snadný přístup k zefektivnění podnikových procesů při nepříliš vysokých investicích, se stále velká řada podniků soustředí na přísné kontroly, dodržování výrobních plánů a vyžadují rostoucí byrokracii. Proto bude zajímavé analyzovat, jaký vliv má filozofie Kaizen na podnikovou kulturu ve vybraném podniku. Předmětem zkoumání bude výrobní závod ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. v Rychnově nad Kněžnou, který je součástí nadnárodního koncernu. Výroba se soustředí na cylindrické vložky, visací a elektromechanické zámky.

Cílem bakalářské práce je charakteristika a aplikace filozofie Kaizen a zhodnocení jejího vlivu na podnikovou kulturu ve vybraném podniku. K naplnění vytyčeného cíle je využita česká i cizojazyčná odborná literatura, odborné zahraniční studie a konzultace s Kaizen manažerem podniku Jiřím Censem. Důležitou částí je dotazníkové šetření, které má za cíl zjistit, zda využívání filozofie Kaizen ovlivňuje zakořeněnou podnikovou kulturu ASSA ABLOY. Výsledná data z dotazníkového šetření budou konzultována s Kaizen manažerem a mohou být užitečným podkladem pro další vedení managementu.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. V první části je čtenář seznámen s filozofií Kaizen a některými jejími nástroji. Následuje charakteristika podnikové kultury a potenciální závislost české a japonské mentality k přístupu Kaizen. Dále je formulována vzájemná interakce filozofie Kaizen a podnikové kultury a prvky, kterými ji lze umocnit. Druhým oddílem bakalářské práce je praktická část, v níž je nejprve popsán analyzovaný subjekt, výrobní závod a výrobní systém 4K. Stěžejním bodem praktické části práce je analýza dat z dotazníkového šetření. Díky výstupům z šetření bude možné v závěru práce sestavit doporučení pro podnik, které by mohlo upevnit podnikovou kulturu a zefektivnit využívání filozofie Kaizen.

1 CHARAKTERISTIKA FILOZOFIE KAIZEN

První kapitola seznamuje čtenáře s pojmem Kaizen, informuje, kde je možné se s ním setkat a jak díky drobným krokům lze získat přelomové výsledky podniku.

Slovo Kaizen je tvořeno z dvou japonských kanji (tj. čínského znaku), jenž se vyvíjely po tisíce let. Slovo „KAI“ v překladu znamená měnit či nahradit lepším. Slovo „ZEN“ lze přeložit jako konat dobrotu nebo laskavost. Slovo Kaizen lze doslovně přeložit jako měnit k lepšímu anebo zlepšení. Pokud chceme hlouběji pochopit význam slova Kaizen, musíme se přiblížit japonské kultuře. Kaizen kultura je zaměřená na lidi, učí je a soustředí se na prospěšné oblasti, které mají vyšší účel. (Petříková, 2007, Miller a kol., 2017).

Podle Řezáče (2009) a Petříkové (2007) je Kaizen nepřetržitý způsob zvyšování kvality, časového zrychlení a věcné návaznosti při využívání tvořivého potenciálu zaměstnanců podniku. Kontinuální zlepšování by se mělo stát každodenní součástí dne pracovníků. Kaizen by neměl probíhat pouze při poradách managementu, ale především na „gemba“ (tj. výrobní hala), kde probíhá samotná výroba. Cílem je odstranit nadbytečné zásoby, zajistit plynulost výrobních toků a potenciální problémy umět řešit hned, a to vše především pro spokojenost zákazníka.

S Keřovským (2012) se shoduje Miller a kol. (2017) a tvrdí, že Kaizen můžeme charakterizovat jako trvalé zdokonalování po drobných krocích. K vyšší kvalitě i kvantitě se lze dopracovat především zlepšováním a zjednodušováním výrobního procesu samotného, nikoli přísnější kontrolou. Každý zaměstnanec podniku by měl mít za cíl uspokojit zákazníka co nejlépe a v co nejkratší době. Filozofie uplatňuje přístup „shora – dolů“ a celý kolektiv pracovníků musí „táhnout za jeden provaz“. Zlepšování je v prosperujících podnicích nikdy nekončící proces. Metody jako Kaizen, Gemba Kaizen workshop a další jsou nejlevnější způsob minimalizace nákladů, zbavování se plýtvání, zvýšení kvality výrobků a samozřejmě také motivace zaměstnanců a jejich zapojení do změn a optimalizace procesů. Klíčové jsou měřitelné přínosy a rychlé realizované připomínky navrhované zaměstnanci.

Někteří autoři přikládají národní kultuře značný vliv, a to jak na zavádění filozofie Kaizen, i upevňování podnikové kultury. Oproti tomu Petříková (2007) vliv národní kultury na kulturu v podniku zpochybňuje a tvrdí, že již několik českých podniků, které uplatňují filozofii Kaizen, dokazuje, že princip neustálého zlepšování není založen na mentalitě Japonců, ale na jasných a jednoduchých standardech, které je nutné vypracovat tak, aby jim každý zaměstnanec rozuměl a dokázal se jimi řídit. Prosperující české podniky dosvědčily, že není nezbytně nutné,

aby byly směrnice formální, obsáhlé a složité, jak tomu v mnoha českých podnicích bývá. Přístup Kaizen nevyžaduje žádné vysoké investice ani speciální techniky, ale nový postoj k věci. V podnicích, které neustálé zlepšování uplatňují, vždy najdete manažery, oplývající nadšením pro věc, kteří ovlivňují kulturu podniku i přístup dalších zaměstnanců.

Průkopníkem moderní hromadné výroby byl Henry Ford. Všiml si jasného vztahu mezi časem ve výrobě a nákladů s tím spojených. Jeho efektivní metoda pásové výroby umožnila plynulou výrobu a zkrátila produkční cyklus. Mimo to se zvýšil i objem výroby a snížily vstupní náklady. Díky těmto faktorům mohly ceny zůstat nízké. Po vzoru Henry Forda navázali na pásovou výrobu i v Toyotě. Ford si uvědomoval přímý vztah mezi efektivní výrobou a svými zaměstnanci. O Henry Fordovi se hovoří jako o sociálním reformátorovi, který chtěl rozvíjet své zaměstnance a věděl, že spousta zlepšení tkví v nich. (Miller a kol., 2017)

1.1 Kaizen management

Petříková (2007) tvrdí, že velká spousta podniků, kde byl zaveden kontinuální způsob zlepšování, se setkala s japonským termínem Kaizen až mnohem později. Zdokonalování malých detailů bylo v daném podniku vytvořeno na základě systematického přístupu, aktivním zapojením managementu a zkušenostmi. Podniky až zpětně zjistily, že principy a postupy filozofie Kaizen již několik let aktivně používají. Není nezbytně nutné se při zavádění filozofie Kaizen v podniku držet termínu a pojmů, se kterými se v praxi běžně pracuje. Ba naopak. Často zaměstnance nová cizí slova spíše odradí. Mnohem důležitější je soustředit se na obsah a podstatu zavádění neustálého zlepšování.

Podle Petříkové (2007) jsou do zavádění principů Kaizen zapojeni všichni zaměstnanci podniku a to dělníci, manažeři i technickohospodářští pracovníci. Kaizen bývá nejčastěji vykládán jako nadšenecké skupiny zaměstnanců výroby, které přicházejí se zlepšeními a nápady. Tato informace však není zcela správná. Přestože 80 % návrhů na zlepšení pochází právě od dělníků. Podle Bauera (2015) pouze 10 % z nich ovlivní celkové inovace v oblasti Kaizen a jejich dopady nejsou pro firmu nějak závratné. V nejsilnější míře se dělníci soustředí na malá zlepšení v oblasti bezpečnosti práce, ergonomie, plynulosti výroby a v činnostech, které vykonávají denně.

Podle Petříkové (2007) střední a nižší management je důležitý pro tvorbu Kaizen podnětů a zároveň je nepostradatelným spojovacím prvkem mezi dělníky na gemba a vyšším managementem. Bauer (2015) tvrdí, že lidé manažeři jsou ubíjeni byrokracií a chybí jim kreativita.

Podle Bauera (2015) je nejdůležitější porozumět kultuře podniku a managementu a umět ji změnit. Vytvořit podnikovou kulturu je nelehký úkol. Důležité je soustředit se na podstatu změny. Filozofie Kaizen představuje pomalé zlepšování při postupné minimalizaci činností, které nepřidávají výrobku hodnotu.

Denní Kaizen

Řada podniků uplatňuje Kaizen pomocí projektů, výrobních systémů anebo určením Kaizen specialistů. Ovšem denní Kaizen, někdy nazýván denní malá zlepšení, začleňuje kreativitu všech zaměstnanců k zjednodušení jejich vlastní práce. (Kaizen Institute, 2019)

V závodě Nissan v USA jsou zaměstnanci pobízeni, aby našli zlepšení, která urychlí proces i o pouhých 0,6 sek. Může se to zdát jako hloupost, ale takto malý pokrok nikoho nevydělá a zároveň je součástí velkého posunu. V jiných firmách manažeři konzultují s dělníky zjednodušení, zrychlení a vyšší bezpečnost jejich práce. Technologický či časový pokrok není pro podnik tolik závažný, ale prohloubení vztahu s pracovníkem a jeho vztahu k práci je právě denní Kaizen. (Bauer, 2015)

1.2 Štíhlá kancelář

Cílem tzv. Lean Office je eliminovat plýtvání v obslužných procesech kanceláří. Zrychlit plynulý tok informací a dat bez zbytečného zdržování a papírování. Odstraněním činností, které nepřidávají hodnotu se významně sníží náklady na výrobek a zkrátí se dodací lhůty výrobků. Zaměstnanci v kancelářích a administrativě významně ovlivňují plnění zakázek a rychlost reakce na nové požadavky od zákazníka. (Bauer, 2012)

Bauer (2012) popisuje, že v kanceláři existuje celá řada nadbytečných procesů. Příklady:

- čekání na informace, na kolegy, odpověď, schválení;
- hledání materiálu, osob, dokumentů;
- transport formulářů, šanonů, kopií;
- přerušování práce, porady;
- technologie – zastaralé, pomalé, chybové, nevyhovující;
- zásoby – nadbytečné, chybějící, staré, nefunkční;
- nesprávně zaměstnanci na nesprávných místech, nedostatek školení, neexistující záznamy o dobrých postupech (s lidmi odchází i jejich know-how).

Petríková (2007) popisovala koncept Lean Office před 12 lety jako výjimečný. Tvrdila, že efektivita postupů v administrativě je často výrazně nižší než ve výrobě. Zdlouhavé postupy podpůrných procesů, nízká efektivita ale i duplicita vstupů i výstupů. A právě tyto činnosti zpomalují celý podnik.

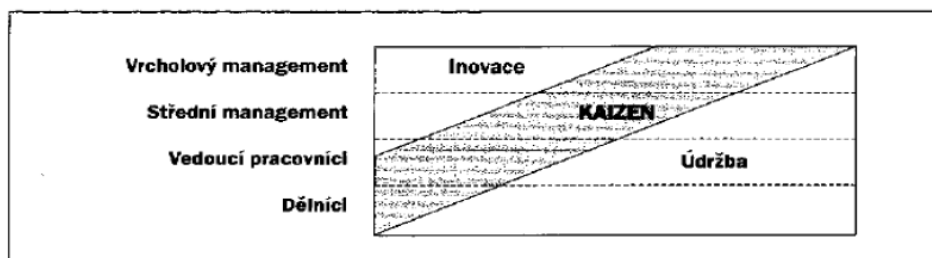
Zatímco ve výrobě se stopují i tisíce sekund, hodiny, a dokonce dny v administrativě (obchod, logistika, vývoj, personalistika) jako by nikomu nevadily. Efektivita administrativy potřebuje nástroje a metodiku činností, které je potřeba udělat. Postupy zavedené ve výrobě mohou být pro kanceláře inspirací, ale nikoli vodítkem. (Bauer, 2012)

1.3 Kaizen a inovace

Kaizen a inovace jsou dva protichůdné přístupy zlepšení. Kaizen je pokrok gradualistický a inovace je změnou skokovou. Zatímco východní firmy dávají přednost postupnému zdokonalování, západní podniky upřednostňují zásadní změny. (Imai, 2004)

Zlepšení či zdokonalování můžeme podle Imai (2004) rozdělit na Kaizen a inovace. Pojmem Kaizen jsou označována malá dílčí zlepšení. Zatímco inovace představuje významné, finančně náročné investice do moderních technologií. Z obr. č. 1 je zřejmé rozdělení mezi inovací, Kaizen a údržbou z hlediska pozic zaměstnanců podniku.

Podle Frankové (2011) začíná inovační proces kreativní myšlenkou, ať už se týká výrobku či služeb. Zavedení inovace není jednoduchý proces, ale lze ho řídit a popsat. Proces má tři hlavní fáze. První fází je produkce myšlenek, do které jsou zapojeni všichni zaměstnanci a jejíž smyslem je zlepšování nebo tvorba nových produktů či postupů. Druhou částí je sběr a vyhodnocení myšlenek. Poslední fází je zapojení zaměstnanců do implementace myšlenky.



Obr. č. 1: Kaizen vlajka, vnímání pracovních pozic v oblasti Kaizen.

Zdroj: (Imai, 2004)

Nezbytností je uvést, že vyšší produktivita a konkurenceschopnost podniku nemůže být závislá pouze na dílčích zlepšeních, o které se opírá filozofie Kaizen. Stabilní podnik se nevyhne ani radikálním skokovým změnám, jakými můžou být: (Petříková, 2007)

- nová technologie;
- obměna infrastruktury (např. obměna strojů a zařízení, výstavba nové haly, změna výrobních procesů, layout haly);
- změna sortimentu;
- výměna marketingové a obchodní strategie.

Tyto a další změny lze nazvat inovace a jsou shrnuty v tab. č. 1. Mezi inovací a Kaizen se projevují následující rozdíly, které je nutné ošetřit pro svůj typ a specifický postup. (Petříková, 2007)

Tab. č. 1: Srovnání inovace a přístupu Kaizen

| INOVACE | KAIZEN |
|--|---|
| Krátkodobé skokové změny. | Dlouhodobé nedramatické změny. |
| Nahrazení stávajícího. | Zlepšení stávajícího. |
| Vyšší riziko. | Nižší riziko. |
| Zapojení vybraní zaměstnanci, často specialisté. | Zapojení všichni zaměstnanci. Iniciativa přichází od nich. |
| Nové objevy, teorie, postupy. | Konvenční know-how, známé situace. |
| Velké investice, projekty místo standardů. | Malé investice, velká standardizace. |
| Orientace na techniku a výsledky. | Orientace na lidi a procesy. |
| Velký pokrok v krátkém čase. | Detailní zlepšování drobností. |
| Informace jsou chráněné. | Informace jsou veřejné. |
| Vyhledávání či vývoj nových technologií. | Využívání stávajících technologií. |
| Omezena zpětná vazba. | Silná zpětná vazba. |

Zdroj: (Petříková, 2007)

Inovace a Kaizen nestojí proti sobě, ale navzájem se doplňují. Slouží jako systémové postoje pro zavádění nových změn. Není možné určit, který z postojů je ten správný a prospěšnější. Nejúspěšnější podniky používají oba společně. (Petříková, 2007)

Nezbytností je dodat, že je velice důležité v podniku vytvořit vhodné zázemí a prostor pro tvorbu a rozvoj kreativních myšlenek zaměstnanců, kulturu, která podporuje řešení problémů a je oporou pro inovativní přístup. Dobrá kultura je základem především pro podniky, které pracují se strategií vyrábět odlišné, lepší či kvalitnější výrobky. (Franková, 2011)

1.4 Muda

Prvním a nejjednodušším krokem, jak se začít zlepšovat, je zabránit plýtvání, které je ve filozofii Kaizen označováno jako Muda. Odstraňování plýtvání ve vnitropodnikových procesech umožní zkrátit dodací doby a dovolí rychle obsloužit zákazníka v kratším čase. (Bauer, 2012, Košturiak, 2010)

Do podnikových procesů vstupují různé činnosti. Lze je dělit na ty, které výrobku přidávají či nepřidávají hodnotu. Plýtváním označujeme procesy, které hodnotu nepřidávají a pro podnik jsou nákladem. (Košturiak, 2010)

Armstrong (2007), Liker (2008), Košturiak (2010) se shodují, že existuje sedm forem plýtvání či ztrát, které negativně ovlivňují chod podniku a musejí být minimalizovány. Dnes již ale ustáleně hovoříme o osmi druzích plýtvání.

1. Transport a manipulace;
2. zásoby;
3. zbytečné pohyby;
4. čekání;
5. nadvýroba;
6. zbytečná práce (špatný proces);
7. nekvalita (chyby, zmetky);
8. nevyužití lidského potenciálu.

Osmým bodem je plné nevyužití potenciálu zaměstnanců, hlavně nevyužití jejich námětů a nápadů. V českých podnicích dochází nejčastěji k následujícím druhům ztrát (Bauer, 2015): Příliš složité formuláře na cokoli, čekání na údržbu a náhradní díly, minimální preventivní údržba, opravy na stejných strojích, chybějící finance na nové technologie, malá soutěživost.

Existuje celá řada Muda. Ty nejběžnější lze vidět pouhým pozorováním provozu. Pokud se v podniku podaří nalézt první místa, na kterých se plýtvá, je možné následně odhalit i ta další. (Womack, 2003)

Taiichi Ohno, otec výrobního systému Toyota, popsal tři základní kategorie odpadů: Muda, Muri a Mura. Druh plýtvání Muri vzniká při nerovnosti ve výrobě a službách. Je způsobeno normami, které nejsou dodržovány anebo vůbec neexistují. Třetí typ plýtvání Mura vzniká

při příliš komplikovaných operacích, které neumožňují efektivní práci dělníků. Jedná se o nevyvážené zatížení pracovníků nebo strojů. Příkladem lze uvést nedostatečnou odbornou znalost, nedodržování standardů nebo nevhodné či nebezpečné nástroje pro práci. (Bradbury, 2018) Cílem je najít a minimalizovat Muda, Mura a Muri, aby kvalita výrobků mohla růst a bezpečnost a efektivita zaměstnanců byla na maximální možné hranici. Pro odstranění těchto forem plýtvání lze využít jeden z Kaizen nástrojů, konkrétně systém 5 S, který umožňuje vyřídit a zorganizovat pracovní plochu v pěti krocích. (Kaizen Institute, 2018)

1.5 Nástroje Kaizen

Kaizen uplatňuje celou řadu nástrojů a metod pro co nejefektivnější využívání zdrojů podniku. Zaměstnanci s nástroji pracují denně. Pomáhají jim usnadnit práci či odstranit vzniklý problém. Uplatněním nástrojů Kaizen lze maximálně zefektivnit procesy, zvýšit kvalitu služeb, zkrátit dodací doby a minimalizovat podnikové náklady. (Kaizen Institute, 2018)

V této kapitole jsou popsány nástroje, které ve vybraném podniku využívají.

1.5.1 Přístup 5 S

Základem pro úspěšné zavádění filozofie Kaizen je uklizené a systematicky uspořádané pracoviště. Mnoho druhů ztrát je zapříčiněné nepořádkem a neuspořádaným pracovním místem. (Řezáč, 2009). Řada podniků, které přichází k zavádění Kaizen do výroby, volí jako první nástroj přístup 5 S, právě pro svou jednoduchost a návaznost. Lze se setkat s různým označením: metoda (Bauer), přístup (Petříková), pět kroků k dobrému hospodářství (Imai), ale i nástroj či atribut. V praxi není nutné dbát na názvosloví, nýbrž pochopit myšlenku 5 S a přikládat jí řádnou důležitost. Správné přijetí a realizace může mít pro podnik velký přínos. (Bauer, 2012)

Při zkoumání efektivnosti podniku je jedním z nejdůležitějších faktorů podniková kultura. To je důvodem, proč se podniky soustředí na upevnění firemní kultury a až následně na zavedení Kaizen nástrojů. Studie, popisující přímý vztah mezi efektivitou podniku a organizační kulturou, se snaží zdůraznit konkrétní vnitropodnikové kultury, které zaručují úspěšné přijetí nástrojů. Výsledky určily, že přijetí postupů je ovlivněno různými typy organizačních kultur. (Gerolamo a kol., 2013)

Přístup 5 S (nebo také 3 S či 6 S) je základním kamenem pro zavádění dalších metod a postupů Kaizen pocházejících z Japonska. (Bauer, 2012) Přístup 5 S znázorňuje obr. č. 2.

- Seiri;
- Seiton;
- Seiso;
- Seiketsu;
- Shuitsuke.



Obr. č. 2: Metoda 5 S

Zdroj: (shmula.com, 2016)

Pět japonských slov Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke lze do češtiny přeložit jako 5 U, Utrídit, Uspořádat, Udržovat pořádek, Určit pravidla, Upevňovat a zlepšovat. (Petříková, 2007)

Seiri – Utrídit: V prvním kroku je úkolem zbavit se všech nepotřebných věcí a zařízení. (Bauer, 2015) Na gemba lze nalézt spoustu přebytečných obalů, rozpracovaných výrobků, krabic, kontejnerů či strojů. (Imai, 2005) Smyslem tohoto kroku je udělat na pracovišti pořádek, aby bylo přehledné pro všechny zaměstnance. Důležité je zachovat toky materiálů a dalších procesů. (Petříková, 2007)

Seiton – Uspořádat: Bauer (2012) a Imai (2005) tvrdí, že po vytrídění nepotřebných předmětů přichází na řadu jejich správné umístění. A to v souladu s ergonomií, logikou a bez zbytečných pohybů. Smyslem je věci rozdělit tak, abychom pro jejich nalezení vykonali minimum času a úsilí. Každá položka by měla mít stanovený název, místo, objem i počet.

Seiso – Vyčistit: Pravidelný úklid pracovní plochy a bezprostředního okolí je úkolem každého zaměstnance. Odstraněním špíny, pilin, vlhkosti, špon či mastnoty lze odhalit povolený šroub či matici, prasklý kryt nebo jiné nedostatky a zabránit poruše na stroji.

Takto jednoduše lze zabránit fatálním následkům, jako je zastavení výroby či požár. Právě třetí prvek 5 S prohlubuje zaměstnancův vztah k podniku a jeho loajalitu. (Petříková, 2007)

Seiketsu – Určit pravidla: Po splnění předchozích třech kroků je nutné jejich dodržování a prohlubování. Vypracovat názorné a srozumitelné standardy na pracoviště, které pomohou s dodržováním jednotlivých kroků. Např. pomocí fotografií a velkých stručných hesel. Tyto standardy budou umístěny u každého pracoviště, výrobní linky či stroje a vedoucím pracovníkům pomohou s kontrolou. (Bauer, 2012)

Shuitsuke – Udržovat: Poslední krok je úkolem pro každého zaměstnance podniku, a to dodržovat cíle, pravidla, bezpečnost práce, enviromentální požadavky, dodržování přestávek v práci atd. Průběžně i neohlášeně kontrolovat, hodnotit standardy a neustále se zlepšovat by se mělo stát zažitým prvkem každého manažera. (Petříková, 2007)

1.5.2 Kanban

Miller a kol. (2017) popisuje Kanban jako informační tabulku či kartu, pomocí které je regulováno množství rozpracovaných výrobků mezi jednotlivými operacemi. Principem jsou tzv. samořídící regulační okruhy, tvořené z dvou článků, tj. dodavatelského a odběratelského. Jednotlivé dodávky materiálu (boxy či přepravky) proudí mezi články (Řezáč, 2009). Nyní v podnicích převažuje užití Kanbanu v elektronické podobě, a to pomocí čárových kódů či QR kódů. V momentě, kdy je díl odebrán ze zásob, je načten čtečkou a informace je zobrazena v dodavatelském řetězci, pro doplnění. (m.systemonline.cz, 2014)

Liker (2008) dodává, že i po zavedení nových postupů, mnohdy chybí vůle a chuť dělníků s tímto nástrojem pracovat. Může za to právě chybějící podniková kultura, která filozofii Kaizen ovlivňuje mnohem více než technologické postupy.

1.5.3 Cyklus PDCA

Z anglického Plan, Do, Check, Act tedy plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni je cyklus jedním z nástrojů filozofie Kaizen zaváděný pro plynutí procesu a zlepšování standardů. Nový směr se často hledá způsobem pokus a omyl. V praxi se může stát, že změna nebyla zaměstnanci přijata, protože se s ní dostatečně „nesžili“ a nový postup nebyl správně vysvětlen a naučen. Pro zlepšení nestačí standardy, implementace a proškolení zaměstnanců, ale hlavně čas, aby lidé novou změnu přijali. Důležité jsou pravidelné audity a kontroly od nadřízených. Školení pracovníků nekončí výslednou prezentací, ale zavedením a udržením změny v každodenní praxi. (Bauer, 2015, Rother 2017, Košturiak 2010, Imai, 2005)

Dr. Deming popsal způsob, jak ve čtyřech krocích zjistit/zjistit, co způsobilo nespokojenost zákazníků s produkty. Jeho řešení umožňuje ve firmách rozvíjet hypotézy o tom, co je potřebné změnit a následně otestovat v kontinuální zpětné vazbě. (mindtools.com, 2018)

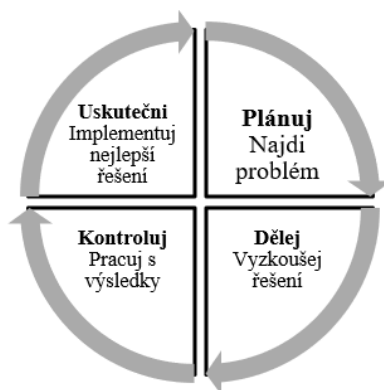
Plánuj: Najít a popsat problém nebo příležitost, utvořit hypotézy o tom, co je problém a rozhodnout, na který z nich se soustředit.

Dělej: Testování jednotlivých potenciálních řešení, ideálně v malém měřítku, důležité jsou přesně popsané výsledky.

Kontroluj / Studuj: Studovat výsledek, měřit efektivitu a rozhodnout se, zda je hypotéza podporována či nikoliv.

Uskutečni: Pokud bylo nalezené řešení úspěšné, implementovat ho.

Tyto fáze jsou ilustrovány na obrázku č. 3:



Obr. č. 3: PDCA cyklus, předpoklad úspěchu

Zdroj: (Bauer, 2015, upraveno)

1.5.4 Total Productive Management (TPM)

TPM je v praxi již poměrně známá metoda pro zvyšování produktivity výrobních strojů a jiných zařízení. Celková výkonost strojů roste díky minimalizaci provozních ztrát (např. opravy strojů, výroba vadných kusů). Do TPM jsou zapojeni zaměstnanci. (Kaizen Institute, 2018)

1.5.5 Total Quality Management (TQM)

Zvyšování kvality výrobků při nižších nákladech díky TQM. Total Quality Management se soustředí na odhalování příčin problémů, provádí prevenci chybovosti strojů a zařízení a navrhuje nápravná opatření. (Kaizen Institute, 2018)

1.5.6 Standardizace

Podle filozofie Kaizen není možné provést zlepšení procesu, pokud není jasně standardizován. Standardy jsou formálně zapsané plány či postupy, které jsou nejsnadnější a nejbezpečnější pro zaměstnance, nejvíce efektivní pro podnik a zajišťují potřebnou kvalitu pro zákazníka. Standard je začátek pro další zlepšení. Standardy lze zavést téměř všude, v tocích materiálu, v administrativě i na pracovišti. (Imai, 2005)

1.5.7 Kaizen kroužky kvality

Košturiak (2010) charakterizuje Kaizen kroužek jako krátkou formu porady či workshopu. Účastní se ho 3-5 operátorů výroby nebo mistrů a trvá přibližně 60 min dvakrát v týdnu. Kaizen kroužek probíhá plánovaně dle rozvrhu i spontánně dle vzniklých problémů, které je třeba neprodleně řešit. Důležité je umožnit zaměstnanci hovořit o komplikacích na svém pracovišti, které je třeba změnit. Kaizen funguje, pokud se každý zaměstnanec podílí na zlepšování pracovního prostředí a zjednodušování procesů. Diskutování nad řešením je hlavní náplní kroužku. Nalezená řešení, pokud nepodléhají schválení vyššího vedení, by měla být zavedena okamžitě. (Daniels, 2018)

1.6 Gemba

Lze se setkat i se slovním spojením gemba Kaizen. Gemba je místem, kde probíhá určitá činnost nebo proces, na který se soustředíme. Ve výrobním podniku je gemba výrobní hala či dílna (Svět produktivity, 2017)

Gemba je aktivita, při níž manažeři opustí své kanceláře a jdou pozorovat probíhající procesy na pracoviště na vlastní oči. Pozorují cestu výrobku od úplného začátku až po její opuštění z podniku k zákazníkovi. Neméně důležitá je i komunikace s podřízenými a důvěra mezi pracovníky na nižších a vyšších pozicích. Hovořit s nimi o problémech a překážkách, se kterými se při své práci setkávají. Z Gemba Walk neboli gemba procházky vzejdou nejlepší zlepšovací nápady. (Roi, 2018) Podle Bauera (2015) stráví japonští manažeři na gemba až 40 % pracovního dne pozorováním procesů, které se na gemba odehrávají.

Imai (2005) tvrdí, že úkolem všech vrstev managementu je poskytovat podporu jednotlivým provozům. Gemba by měla být místem zlepšení a předávání si informací. A právě z tohoto důvodu by měli být manažeři v úzkém kontaktu s aktuálním děním na pracovišti, aby dokázali vzniklé problémy a zádrhely řešit ihned anebo v co nejkratším čase.

2 CHARAKTERISTIKA PODNIKOVÉ KULTURY

Armstrong (2007) a Bauer (2015) se shodují a popisují podnikovou kulturu jako soubor myšlenek, postojů chápání či ustálených pravidel. Řeší vztahy mezi zaměstnanci a jejich přístup k práci. Ač se může zdát, že tato abstraktní slova nic nepředstavují, může mít kultura podniku velký vliv. Podniková kultura je totiž mnohem silnější než strategie plná vizí a cílů.

Síla podnikové kultury je chápána jako stabilita a vysoká míra sdílení přesvědčení, názorů či pocitů v rámci podniku. Lukášková (2010) popisuje šest výhod silné podnikové kultury.

1. Silná kultura vytváří soulad ve vnímání a myšlení pracovníků.
2. Silná kultura usměrňuje chování lidí.
3. Silná kultura znamená sdílení společných hodnot a cílů.
4. Silná kultura fixuje podnik na minulou zkušenost.
5. Silná podniková kultura zabraňuje myšlení v alternativách.
6. Silná kultura způsobuje odpor vůči změnám.

Rother (2017) a Dědina (2010) se shodují, že, pokud se snažíme, aby zaměstnanec podniku jednal a choval se nějakým způsobem, lze říci, že tvoříme podnikovou kulturu. Spousta podniků, které navázaly na přístup firmy Toyota, mohou nyní pouze upravovat a vést kulturu správným směrem. Podniková kultura roste rovnoměrně i s počtem společných rituálů, postupů či postojů.

Podle Mullera (2013) mohou podnikovou kulturu ovlivnit i další mocné aspekty, a to marketing, financování, řízení informací i jakost. Jejich vazba na kulturu je silná a v mnoha podnicích jsou tyto systémy v rozporu s firemní kulturou. Rozpor může vzniknout přijetím řídicích systémů jiného úspěšného podniku a přenesení na podnik s jinou podnikovou kulturou. Nutnost přizpůsobovat strategii i podnikovou kulturu je nekončící proces. V praxi pravděpodobně nelze dosáhnout perfektního stavu, podniková kultura potřebuje preventivní péči a údržbu.

2.1 Úrovně podnikové kultury

Podle stavu kultury lze očekávat, jak se firmě bude dařit. Není možné, aby špatná firemní kultura vedla k efektivním procesům. (Bauer, 2015)

Pozitivní kultura změny je taková, v níž si zaměstnanci dobře uvědomují důležitost přijímání změn a jejich následnou realizaci. Překonávání problémů není překážkou pro dobrou pozitivní kulturu. Taková kultura nevznikla sama, nýbrž dlouholetým budováním. (Armstrong, 2008)

Dědina (2010) a Miller a kol. (2017) tvrdí, že úroveň kultury lze rozčlenit na 3 stupně (viz obr. č. 4):

- 1. Úroveň – artefakty:** První úroveň je tvořena fyzickými předměty a prostředím v podniku. Řadí se tam pracovní místo a pořádek v něm, používané technologie i mezilidské chování.
- 2. Úroveň – hodnoty:** Kultura sjednocuje hodnoty jednotlivců. Bádání nad novými řešeními a přijetí změn vede k vnímání okolí. Pokud se změna zažila, zaměstnanci mají dobrý pocit, že jejich práce měla smysl. Hodnoty se stanou součástí kultury a pracovníci podle něj jednají.
- 3. Úroveň – základní předpoklady:** Základním předpokladem jsou podvědomě dělané činnosti zahrnuté do chování lidí. Určují myšlení skupiny a přijímají nová řešení.



Obr. č. 4: ABC organizační struktury

Zdroj: (Miller a kol., 2017)

2.2 Typologie organizační kultury

Jednou z metod, která vede k bližšímu prozkoumání a rozdělení problematiky organizační kultury v podniku, je konstrukce typologií. Základní členění zkonstruovaných typologií lze dělit na teoretické a praktické. Díky těmto typologiím mohou manažeři blíže specifikovat organizační kulturu ve svém podniku, lépe ji poznat a pochopit. Typologie, které byly doposud charakterizovány, popisují organizační kulturu dle různých aspektů vnitřního a vnějšího okolí. (Lukášková, 2010)

Typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

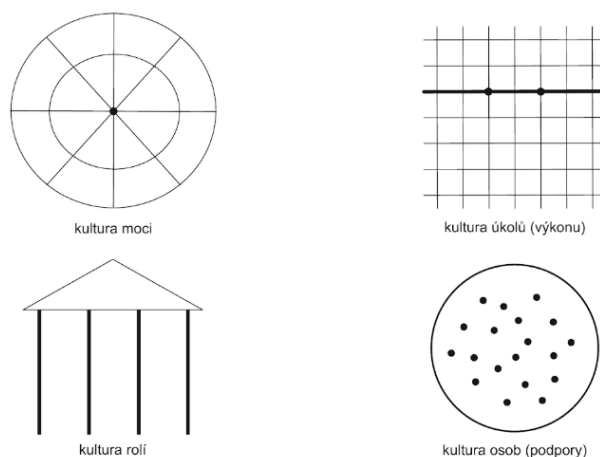
Rovněž známé jako Typologie R. Harrisona a Ch. Handyho byla pravděpodobně první popsaná typologie organizační kultury. Harrison charakterizoval čtyři základní typy a to: kulturu moci, kulturu rolí, kulturu úkolů a kulturu osob. O několik let později Handy rozpracoval myšlenku hlouběji a typologii popsal pomocí piktogramů (viz obr. č. 5)

Kultura moci je podle Handyho kultura s dominantním postavením jednotlivce. Představuje ji obrázek pavučiny, přičemž se vlákna pavučiny rozbíhají ze středu moci, síly a vlivu a navzájem propojují jednotlivé funkční vztahy.

Kultura rolí je postavena na pravidlech, postupech, normách a plánech. Role je zde chápána jako pracovní pozice zaměstnance a jeho pracovní výkon, chování a odpovědnost. Piktogram představuje řecký chrám jako symbol hierarchie.

Kultura úkolů je složena z plnění úkolů a realizace jednotlivých projektů. Tato kultura bývá charakterizována jako síť, v níž jsou různě silná vlákna a průsečíky symbolizují pravomoci nadřízených.

Kultura osob je tam, kde středobodem je jedinec (lékař, architekt, právník), který se spojí do většího kolektivu za účelem sdílení zkušeností, snížení nákladů či úspory administrativy. Znázorněna je jako shluk bodů, přičemž žádný z nich nemá vedoucí postavení. (Lukášková, 2010)



Obr. č. 5: Piktogram typologie formulované ve vztahu k organizační struktuře

Zdroj: (Lukášová, 2010)

Typologie formulované ve vztahu k vlivu prostředí a reakcí organizace na prostředí

Podle vlivu okolí na podnik lze specifikovat čtyři typy kultur: Kulturu drsných hochů, kulturu tvrdé práce, kulturu sázky na budoucnost a kulturu procesní. Tyto čtyři typy jsou určeny dvěma základními hledisky trhu, a to mírou rizika podnikání a rychlostí zpětné vazby.

Kultura drsných hochů je podle charakteristiky Deala a Kennedyho silně individualistická. Zaměstnanci jsou zvyklí přijmout vysoké riziko, ale jen za předpokladu, že získají rychlou zpětnou vazbu o dopadu svého rozhodnutí. Pracovník je hodnocen na základě svého pracovního výkonu. Chybování a váhání zde nejsou žádoucí.

Kultura tvrdé práce je uplatňována ve firmách s nízkou mírou rizika a rychlou zpětnou vazbou. Zaměstnanci jsou akční, iniciativní, spolupracují v týmech. Ve výrobních firmách je nutné dbát na informovanost zaměstnanců o svém pracovním výkonu a na kontrolu kvality výrobků.

Kultura sázky na budoucnost je typická pro firmy, v níž jsou rizika rozhodování vysoká, ale zpětná vazba o dopadu rozhodnutí velice pomalá. Podnik investuje miliony či miliardy finančních prostředků do projektů, o jejichž úspěšnosti či neúspěšnosti se dozví za několik let. Zaměstnanci silně respektují hierarchii a autoritu nadřízeného.

Procesní kultura je vlastní podnikům pracujícím s nízkým rizikem a malou zpětnou vazbou. Zaměstnanci se orientují na postup práce, nikoli na výsledný produkt. Pracovníci jsou velice dobře technicky vybaveni, dodržují standardizovaný postup a dbají na detaily. (Lukášková, 2010)

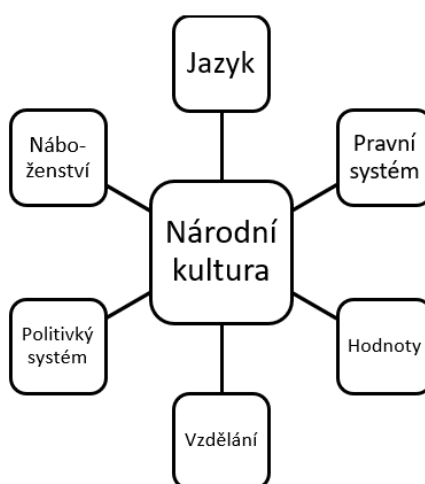
2.3 Národní kultura a její vliv na podnikovou kulturu

Národní kulturu Brooks (2003) popisuje jako soubor hodnot a základních předpokladů uznávaný skupinou lidí. Kulturní rozdíly, jak je zmíněno níže, jsou výrazné a způsobují zcela jiný pohled na podobný fenomén.

Po dlouhá léta zvyky a tradice vedly k přijetí legislativy, která charakterizuje určitý národ. Vstup na nadnárodní trhy s sebou přináší spoustu překážek a to jazykových, daňových, cenových i platebních. Proto vznikají společenství, která pomáhají tyto překážky regulovat. Navzdory tomu si své národy uchovávají své specifické znaky a národní kultura je vnímána jako specifikace určitého podniku. (Armstrong 2008)

Díky kultuře jsme schopni pochopit, proč někteří lidé vnímají informace a jednají jinak než ostatní. Zároveň se zvyšující se mezinárodní konkurencí roste i důležitost národních kultur. Kulturní praxe se v odlišných zemích velmi liší, a proto hodnoty mohou být jinde nesrozumitelné či nepochopené. Podniková kultura je základnou pro dynamický a výkonný podnik. (Dědina, 2010)

Obrázek č. 6 znázorňuje zdroje ustálených přijatých hodnot. Všechny tyto faktory ovlivňují vývoj kultury společnosti, kterou jsme obklopeni. Nejsilnějším faktorem je jazyk, který daný národ spojuje. Náboženství má rovněž nemalý vliv na kulturu společnosti, především v zemích, kde je politický a náboženský systém úzce propojen. Příkladem lze uvést Írán či Izrael. (Brooks, 2003)



Obr. č. 6: Faktory ovlivňující národní kulturu

Zdroj: (Brooks, 2003)

Miller a kol. (2017) tvrdí, že lidé, kteří sdílí společný jazyk, původ či náboženství, mají více společného, než lidé jejichž původ je odlišný. Kaizen kultura klade důraz na vyskytnutý problém, řeší jej s managementem, zavede opatření a poučí se z neúspěchu. Může se zdát, že je to typickou vlastností dobré kultury, avšak asijská kultura je ještě mnohem dál. Pro zachování klidu a souladu na pracovišti, je důležité se vyhnout odhalení či zpochybňování pracovníka. Strach z neúspěchu či ztráty autority je pro Japonce velkou překážkou. Zatímco kultura Kaizen naopak vítá otevřené řešení problémů a poučení se z něj.

Japonští manažeři jsou častokrát opatrní v zavádění inovací do obchodu, jelikož se obávají záporných dopadů na podnik i zákazníky. Manažer v Japonské firmě dá přednost vnitropodnikové kultuře před ziskem podniku. (Imai, 2004)

Bauer (2015) popisuje, že Toyota zavádí každý měsíc jeden návrh ze strany zaměstnanců do praxe, a to již po dobu šedesáti let. V Česku je realita jiná. Mnohé kultury českých firem sužuje vážný problém v podobě byrokracie, rivality, nadměrné kontroly, diktatury i manipulace. Vše se týká lidí, protože především zaměstnanci tvoří podnikovou kulturu.

Mezi roky 2000 – 2008 provedla společnost Fraunhofer IPA Slavakia šetření v oblasti vývoje a fungování filozofie Kaizen v evropských podnicích. Metodami dvoudenních auditů, rozhovory, anonymními dotazníky a benchmarkingem mezi evropskými a japonskými podniky došla k následujícím závěrům. (Košturiak, 2010)

- V mnohých evropských podnicích chybí systematické řešení problémů.
- Mnoho podniků si pod pojmem Kaizen představí pouze zlepšovací návrh od zaměstnanců.
- V řadě firem je zastoupeno několik pozic Kaizen manažerů, koordinátorů, asistentů. Podniky mají své Kaizen příručky, avšak zcela chybí podniková kultura.
- Zlepšování je soustředěno pouze na procesy (5 S, ergonomie, plýtvání).

Podle Müllera (2013) průzkumy ukazují, že až 80 % neúspěšných fúzí je zapříčiněno chybějícími informacemi o kulturních rozdílech.

Národní kultura vznikala spolu s utvářením historie země. Je tvořena náboženstvím, politickým uspořádáním a geografickým umístěním. Spojovacím prvkem kultury je jazyk, který má pro daný národ nejvýznamnější symboliku. Národní kultura se silně odráží i v podnikové kultuře. (Studiumba.cz, 2019)

2.3.1 Japonská národní kultura

Japonská kultura s sebou přináší celou řadu specifíků. Zcela odlišná je vnitropodniková kultura v Česku a Japonsku. Loajalita je v Japonsku naprostou samozřejmostí. Japonci upřednostňují zájmy podniku vždy nad těmi osobními. Napovídá tomu i fakt, že Japonci pracují po celý život u jednoho zaměstnavatele. Spojuje je schopnost perfektně a kvalitně pracovat v týmech. Pokud někdo pochybí, tým se semkne a chybu napraví. (Armstrong 2008)

Podle Lukáškové (2010) také kultura v nemalé míře ovlivňuje proces rozhodování v podniku. Rozdíly najdeme ve způsobu rozhodování. Kdo se rozhodování účastní i jak rychle rozhodnutí zazní. Japonsko je charakteristické svým ringi systémem, kdy návrh řešení koluje podnikem a jednotliví zaměstnanci jsou žádáni o názor. Středoevropanům či Američanům se může zdát toto rozhodování příliš zdlouhavé. Oproti tomu, Japonci se pozastavují nad délkou implementace rozhodnutí. Japonští zaměstnanci se podíleli na rozhodnutí, chápou jeho důležitost a následná implementace bývá velice rychlá.

2.4 Proinovační podniková kultura

V předchozích kapitolách byla popsána japonská filozofie Kaizen i charakteristika podnikové kultury. Tato kapitola tuto problematiku propojuje a popisuje specifický druh podnikové kultury, který uplatňování Kaizen podporuje. Proinovační podniková kultura je rovněž někdy nazývaná kultura inovační či adaptivní.

Beck a Hlavatý (2007) se domnívají, že proinovační podniková kultura je podmínkou pro prosperující rozmach a obnovu procesů v podniku. Zavádění proinovační podnikové kultury se odvíjí od konkrétních potřeb podniku, a to na základě analýzy specialistů a top managementu. Často ovšem bývá problematické najít ideálního zaměstnance. Proto je pro podnik nejlepší, přizvat na tuto činnost externistu. Proinovační podniková kultura musí být jasně směřována a ovlivňována.

Bauer (2015) a Miller (2017) aj. se shodují, že adaptivní podniková kultura má větší schopnost měnit se a růst. Lze se setkat i s názvem „učící se organizace“. Svět a konkurence se mění velice rychle, a proto se musí umět měnit a přizpůsobovat i podniky. Adaptivní kultura podporuje strategie a krátkodobé obchodní plány. Podniky s inovačním charakterem jsou schopny dosahovat až čtyřikrát vyšších zisků. Adaptivní podniky mají následující vlastnosti:

- soustředí se na zákazníka;
- účinně pracují s informacemi;

- přijímají rizika;
- jsou kreativní.

Stěžejní podpora Kaizen pomůže růstu adaptivní kultury, spolupráci, zákazníkům i konkurenčnímu boji. Obecně lze říci adaptivní kultura=Lean kultura. (Bauer 2015)

2.5 Změna podnikové kultury

Podniková kultura je silně závislá na filozofii Kaizen. V podniku se slabou podnikovou kulturou není možné Kaizen plně využívat. Proto jsou podniky mnohdy donuceny nejprve změnit svou firemní kulturu, případně ji posílit. (Lukášková, 2010)

Změnit podnikovou kulturu je jedním z nejtěžších úkolů pro manažera, a to především v podniku s dlouholetou historií, kde je kultura pevně zakořeněná. Ke změně napomáhá hlavně pevné vedení a trvalá zpětná vazba. Novou firemní kulturu je nutné stavět na hodnotách a strategiích, které podnik již přijal a umí s nimi pracovat. Tato činnost si ovšem žádá jistý nadhled. Mnohdy manažeři neumí s tímto nadhledem dostatečně pracovat. Pokud chce podnik růst, je změna kultury pro podnik nevyhnutelná. (Urban, 2015)

Michael Hyatt popisuje šest kroků ke změně podnikové kultury.

1. **Poznání kultury:** Poznat vlastnosti a hodnoty, které zaměstnanci uznávají a hovoří o nich, úspěchy i neúspěchy.
2. **Posoudit současnou kulturu v podniku:** Vytvořit seznam s třemi sloupci s nadpisy: Co se nám na současné kultuře líbí, co chceme zachovat. Co musí být bezpodmínečně zrušeno. A co v naší současné kultuře chybí.
3. **Představa nové podnikové kultury:** Popsat co nejdětalněji představu o nové kultuře. Konzultovat představu s nadřízenými i podřízenými. Následně vybrat stěžejní body, které jsou cílem změny v podniku.
4. **Sdílet vizi se všemi zaměstnanci:** Bezpodmínečně nutné je o změně hovořit se všemi zaměstnanci. Specifikovat požadavky a konzultovat.
5. **Získat podporu nadřízených zaměstnanců:** Vysvětlit nadřízeným, proč je změna nutná. Spolupráce s týmem umožňuje provést změnu, která dovolí změnit podnik.
6. **Modelace kultury:** Kulturu tvoří především vedoucí pracovníci. Důležitá je změna právě jejich postojů a chování. Pokud manažeři nejsou ochotni novou kulturu modelovat, nemají v nové kultuře místo. (Hyatt, 2018)

2.5.1 Bariéry změny podnikové kultury

Podniková kultura a výkonost podniku jsou neodmyslitelně spjaty. Tématem rozporu však bývá řízení kulturní změny, které je dle některých naprosto nezbytné pro udržení dynamičnosti podniku. Kulturní změny lze dosáhnout kombinací personálních, strukturálních a systémových změn na pracovišti. (Brooks 2003)

V podniku může dojít k negativnímu postoji zaměstnanců či nezahrnutí všech pracovníků do procesu změny. Mezi nadřízenými a podřízenými dochází ke špatné či neefektivní obousměrné komunikaci a tím vzniká odpor a nechuť ke změně. Bariérou může být i minulý neúspěšný pokus o změnu kultury. Dalšími překážkami mohou být: nedostatek zaměstnanců, chybějící pracovní nástroje nebo nedostačující infrastruktura podniku. (nibusinessinfo.co.uk, 2017)

3 UTVÁŘENÍ DOBRÉ KULTURY KAIZEN

Kaizen je v podniku uplatňován tehdy, když si zaměstnanci podniku umí přiznat, že mají problémy, které chtějí odstranit. Stabilní a silnou podnikovou kulturou se dají problémy vyřešit. Udržitelnost Kaizen kultury představuje nepřetržité dodávání podpory a nových nápadů bez ohlížení se zpět. Co bylo včera dostačující, není dostačující dnes. Dneškem začala nová situace. (Bauer, 2015)

Imai (2004) a Bauer (2015) tvrdí, že nepostradatelnou součástí při boji s konkurencí je zavedení filozofie Kaizen do podniku. Přinutit zaměstnance ke kooperaci si žádá dobrou podnikovou kulturu, kterou lze charakterizovat jako silnou kulturu, pracující s myšlenkou filozofie Kaizen. Je zastoupena dynamickým a energickým manažerem, který zná podnikové cíle a umí motivovat ostatní zaměstnance. Ovšem častokrát se stává, že pokud odejde z podniku tento člověk, celá podniková kultura se rozpadne. Kaizen kultura je adaptivní na změnu v leadershipu. Proto je důležité, již od počátku tvorby kultury Kaizen, dbát na její udržitelnost a nezávislost.

Přestože nalezneme shodné prvky Kaizen kultury v řadě podniků, nebudou přijaty a použity úplně totožně. A právě to se stává mnohdy omylem v oblasti Kaizen. Hlavní soustředěnost na povrch místo hlubšího pochopení celku. (Miller a kol. 2017) K udržení dobré Kaizen kultury je nutné, věnovat dostatek času skutečné filozofii Kaizen. Uvědomit si osobní priority a načasování, ne pouze zavádět další Kaizen nástroje. Současný tlak top managementu na výkon a zisk, zaměří mnohdy úsilí zaměstnanců pouze na výrobu. Důsledky jsou pro podnik fatální. (Bauer, 2015)

Tvorba podnikové kultury a pracovního prostředí se stalo neoddělitelnou částí filozofie Kaizen. Kaizen v japonských firmách sdílí společný stěžejní předpoklad, zapojit pracovníky a překonat v nich strach ze změn. To si vyžádalo: neustálou snahu budování vztahů na pracovišti, vzdělávání zaměstnanců, vytvoření menších oddělení, podporu a odměňování za snahu i zavedení disciplíny na pracovišti. (Imai, 2004)

Dovednost podniku změnit se, učit se novým postupům a osvojit si je, vede k vyšším výkonům a ziskům. O podniku označeném Kaizen kulturou, lze říct, že pečuje o zaměstnance, odměňuje je a vede je k dalšímu rozvoji. (Miller a kol., 2017)

Lukášková (2010) dodává, že do kultury patří i samotné strategie podniku. Kam směřuje, jaké má dlouhodobé cíle a jaký cítí smysl práce. Souhra mezi obsahem kultury a podnikovou strategií je bezpodmínečně nutná pro identitu podniku.

Pan Kaoru Natsuda, autor článku, zveřejnil na webu link.springer.com případovou studii s názvem: Převod managementu v japonském stylu do České republiky. Studie zkoumala úroveň uplatnění japonského managementu do České republiky z hlediska hybridizace (= křížení), a to formou zkoumání japonských výrobních firem sídlících v České republice. Z průzkumu vyplynulo, že systém japonské filozofie je striktně vyžadován, kdežto organizace práce či vztahy byli podřízeny českým podmínkám. Studie také popisuje proces zapojení se Japonců do chodu české firmy a propojení místního lidského kapitálu. V Japonsku se upřednostňují veřejné zakázky od místních dodavatelů. Oproti tomu v České republice je poměr místního odběru poměrně nízký. I přes intenzivní snahu přenášet svůj osobitý způsob filozofie, se realita střetává s evropskými obchodními taktikami. (Natsuda, 2019)

Pokud je Kaizen v podniku zaváděn nově, je lépe přijat v dynamické firemní kultuře, tedy například na určitém výrobním oddělení. Při interakci s ostatními odděleními nebo týmy je důležité spolupracovat, komunikovat o pozitivěch i negativěch a vytvářet zpětnou vazbu. Důležité je nebýt spokojený s tím, čeho bylo dnes dosaženo. (Cleff, 2019)

Kaizen je pilířem podnikové kultury. Klade důraz na kvalitu a postupné zlepšování i těch nejdrobnějších detailů směrem k dokonalosti. Hlavním principem podniku uplatňující Kaizen je zainteresování všech zaměstnanců podniku a zvyšování pracovního výkonu. Cílem je co nejkvalitnější a nejrychlejší uspokojení potřeb zákazníka. Každý zaměstnanec musí znát vize a cíle podniku a ztotožnit se s nimi. Týmy zaměstnanců věří a praktikují pracovní kulturu Kaizen i přes změny makro prostředí. Podniková kultura pomáhá překonat ekonomické kolísání, politické změny, obměny globálních trhů a další jiné výzvy, protože je dynamická a umí přijmout a tvořit změny. (Kaizen Institute, 2013)

Po podnicích je požadována stále vyšší výkonost a konkurenceschopnost. Docílit těchto požadavků lze pomocí změn ve firemní kultuře a pomocí zdokonalení podnikových procesů, kterých lze dosáhnout pomocí metody Kaizen.

Cílem případové studie z roku 2018 bylo zjistit nejpoužívanější nástroje Kaizen v českých výrobních podnicích. Výsledky ukázaly, že nejvyužívanější metodou je standardizace postupů ve výrobě, poté plánování požadavků na materiál a výrobních zdrojů a třetím nejužívanějším nástrojem je přístup 5 S. Provedená studie potvrzuje, že využívání standardizace, plánování i nástroje 5 S je v silné míře závislé na typu odvětví, ve kterém podnik působí. (Gálová, 2018)

3.1 Kaizen Culture

Obecně lze uvést, že kultura v podniku a ní spojená atmosféra na pracovišti a jednání zaměstnanců by mělo být podřízeno Kaizen a odvíjet se od něj. V takovém podniku je poté uplatňována tzv. „Kaizen Culture“ neboli „inovační kultura“. Lze stanovit několik prvků či postupů, které by Kaizen Culture měly charakterizovat.

Firemní kultura je obrazem přesvědčení a hodnot zaměstnanců. Toho, co považují za dobré anebo špatné. Tyto názory jsou formovány výchovou, okolím, ve kterém žijí i zkušenostmi od předchozího zaměstnavatele. A proto je nutné dbát na výběr zaměstnanců. V podniku je vítán zaměstnanec, který již pracoval v podniku uplatňující proinovační kulturu a souhlasí s ní. Je ochotný řídit se při výkonu práce pravidly a standardizovanými postupy. (Bloudek, 2015)

Nemalou úlohu v Kaizen kultuře má management. Jeho úkolem je řídit a posilovat podnikovou kulturu, a to například pomocí vzdělávání zaměstnanců v oblasti Kaizen. Stěžejní je i přístup, chování a rozhodování manažera při práci. Každý manažer by měl při svém rozhodnutí jednat v zájmu podniku, aby získal co nejlepší výsledky. Systém odměňování, hodnocení výkonu, řízení projektů či komunikace s podřízenými je obrazem o posilování či oslabování podnikové kultury. (Miller a kol., 2017)

Janne Ohtonen popisuje 4 stěžejní body pro utváření dobré kultury Kaizen: (Ohtonen,2012)

1. **Orientace na zákazníka:** Výroba v podniku se odvíjí od objednávky zákazníka.
2. **Standardizovaná práce manažerů:** Standardizace umožní od různých manažerů získat výsledky na stejné úrovni. Lidé nejsou stroje, avšak díky postupům práce je možné hodnotit efektivitu výkonu manažerů.
3. **Každodenní schůzky:** Díky pravidelným setkáním lze hovořit o zlepšeních či nedokonalostech na pracovišti. Schůzky jsou skvělým způsobem, jak soustředit pozornost na aktivní zlepšování.
4. **Vyžadovat disciplínu:** Zde uvádí autor článku metaforu: Podnik je automobilem, který řídí zákazník. Standardizace je motor, denní zlepšení jsou pedály a disciplína palivo, které umožňuje automobilu pohyb vpřed.

Nalézt v podniku všechny body pro kulturu Kaizen bohužel nestačí. Důležité je, aby fungovaly všechny společně.

4 CHARAKTERISTIKA VYBRANÉHO PODNIKU

Následující kapitola je věnována popisu vybraného podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Seznamuje se základní informacemi o firmě, historií i současném postavení firmy na trhu.

Autorce bakalářské práce byly pro praktickou část závěrečné práce poskytnuty interní materiály a data výrobního podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Proto veškeré informace plynou z těchto interních zdrojů, není-li specifikováno jinak.

4.1 Historie podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.

Výrobní závod ASSA ABLOY Rychnov se nachází 130 km severovýchodně od Prahy v Rychnově nad Kněžnou. Původní výrobní závod byl založen v roce 1911 Aloisem Fáborským a nesl název "Továrna na železné zboží Fáborský a Šeda, společnost s ručením omezeným", později známou jako FAB. Mállokterý výrobek zdomácněl v hovorové češtině právě tak, jako „fabka“, což je synonymum pro cylindrickou vložku. První cylindrická vložka byla v Rychnově nad Kněžnou vyrobena v roce 1932. Na klíči bylo poprvé vyobrazeno logo psa – dogy. Po smrti zakladatele Aloise Fáborského ve vedení podniku stál jeho syn, ale v roce 1948 byla společnost znárodněna a v roce 1992 proběhla privatizace podniku. Významným rokem pro podnik byl rok 1997, kdy se FAB stal součástí světového koncernu ASSA ABLOY. V roce 2005 vedení koncernu rozhodlo vytvořit z Rychnova výrobní centrum koncernu pro cylindrické vložky a visací zámky.

Za dlouholetou historii bylo v Rychnovském závodě vyrobeno přes 100 milionů cylindrických vložek, zhruba půl miliardy klíčů a bylo registrováno 35 vynálezů a patentů. Produkce mezi lety 2006 až 2013 šestinásobně vzrostla. V současnosti se vyrábí zámky pro více než 15 evropských značek koncernu. Zámky jsou vyváženy do více než 25 zemí celého světa. Výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou vyrábí cylindrické vložky, visací, přídavné, nábytkové a průmyslové zámky, klíče včetně polotovarů, bezpečnostní závory a systémy generálního a hlavního klíče. (ASSA ABLOY – FABrika s budoucností, 2018)

4.2 Současné postavení podniku

Prioritou vedení společnosti je filozofie neustálého zlepšování ve všech oblastech závodu. Výrobní systém společnosti nazvaný 4 K tak představuje hlavní postoje a hodnoty: Kvalitu, Kompetence, Kaizen a Kulturu. Demonstruje cestu, jak být prosperujícím podnikem světového

formátu. Dosažení tohoto cíle je realizováno díky čtyřem základním pilířům, tj. lidem, procesům, prostředí a strojům. Jádro rychnovského závodu je tvořeno především lidmi a stroji. Na jednoho zaměstnance v podniku připadá více než 1 výrobní stroj. Program totálně produktivního managementu a štíhlé logistiky jsou základními stavebními kameny současného i budoucího úspěchu továrny. V posledních letech byly investovány finanční prostředky přesahující 1 miliardu korun. Z nich více než 1,5 milionů bylo spotřebováno na zajištění bezpečnosti zaměstnanců a ochranu životního prostředí. Z Evropské unie byly čerpány celkem 4 dotace, které významně podpořily technologický rozvoj a vývojové středisko. Konstrukteři pracují nejenom na rozvoji značky FAB, ale jsou zapojeni i do nadnárodních vývojových projektů v oblasti mechanických zámků a elektromechanických systémů. (ASSA ABLOY – FABrika s budoucností, 2018)

Světový koncern ASSA ABLOY v loňském roce dosáhl rekordního počtu zaměstnanců a to 50 000 s ročním odbytem přes 7,2 miliardy euro. ASSA ABLOY působí ve většině Evropy, Severní Ameriky a v Asijsko-pacifickém regionu je špičkou na trhu. V dynamické oblasti zabezpečení je koncern jedničkou na trhu v oblastech jako kontrola přístupu, identifikační technologie, automatizace vchodů a zabezpečení hotelů. (ASSA ABLOY ve zkratce, 2018)

4.3 Strategie podniku

ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. – Centre of excellence in cylinder locks and padlocks. Záměrem společnosti je být na špičce ve výrobě cylindrických vložek, visacích a elektromechanických zámků. Orientaci směřuje na zlepšení kvality života zákazníků prostřednictvím chytrých výrobků, které zajišťují větší zabezpečení, bezpečnost a pohodlí.

Vedení společnosti se ztotožňuje s pravidly stanovenými v rámci skupiny koncernu ASSA ABLOY (Etický kodex, Politika bezpečnosti práce, Politika udržitelného rozvoje).

Strategie společnosti je založena na uplatňování principů „Bezpečnost na prvním místě“ a výrobního systému 4K (Kvalita, Kompetence, Kaizen, Kultura): (assaabloy.cz, 2018)

Předmětem neustálého zlepšování musí být zejména:

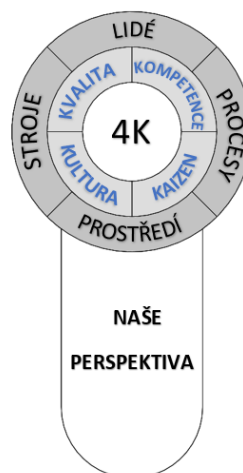
1. **Kvalita výrobků** – souhra s požadavky zákazníka (příslušnou technickou dokumentací).
2. **Dostání termínových požadavků zákazníků.**
3. **Ochranu životního prostředí** (snižování negativních dopadů činnosti společnosti).
4. **Tvorba bezpečného pracovního prostředí** (prevence úrazů a nemocí z povolání).

5 UPLATNĚNÍ KAIZEN V PODNIKU ASSA ABLOY CZECH & SLOVAKIA S.R.O.

V této kapitole je blíže popsán podnikový projekt „Výrobní systém 4 K“, jehož pomocí v podniku užívají japonskou metodu neustálého zlepšování Kaizen. Na projektu začala firma pracovat v roce 2012 a na jaře roku 2018 proběhla jeho revitalizace.

5.1 Výrobní systém 4 K

Projekt 4K je inspirací a návodem k nepřetržitému zlepšování všech činností a procesů v podniku. Nejdůležitějším předpokladem úspěchu projektu je zapojení všech zaměstnanců. Výrobní závod ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Rychnov nad Kněžnou má za cíl být výrobní firmou světového formátu v oboru cylindrických vložek a visacích zámků. Název 4K představuje hlavní postoje a hodnoty, jimiž jsou **K**valita, **K**ompetence, **K**aizen a **K**ultura. Obr. č. 7 znázorňuje schéma výrobního systému podniku 4K.



Obr. č. 7: Schéma podnikového výrobního projektu 4 K

Zdroj: Vnitropodnikové materiály

Kaizen manažer podniku pan Cens vytypoval témata z oblasti štihlé výroby a podnikové kultury a charakterizoval jejich správné postupy v brožuře Výrobní systém 4K, která byla v rámci projektu rozdána zaměstnancům. Bohužel se myšlenka neustálého zlepšování nevrhla do podvědomí zaměstnanců, jak se očekávalo. Významným nedostatkem bylo chybějící školení pro nové zaměstnance, kteří se většinou s japonskou metodou Kaizen dříve nesetkali. Proto se vedení firmy na jaře roku 2018 rozhodlo k revitalizaci projektu. Odborného vzdělávání v oblasti filozofie Kaizen se zúčastnilo 40 zaměstnanců napříč podnikem. Probíhali workshopy

a zaměstnanci tvořili své vlastní zlepšovací návrhy. Byli vytvořeny 3 týmy, které předkládaly návrhy, jak nejlépe projekt 4 K vštípit do podvědomí zaměstnanců. Po roce je revitalizace téměř u konce. Vzniká nová brožura a užší tým 6 lidí denně pracuje na zdokonalení výrobního systému podniku 4K.

Nyní jsou blíže specifikovány jednotlivé prvky výrobního systému 4K. (Vnitropodnikové materiály, 2012)

Lidé

Osobní zodpovědnost

Každý zaměstnanec podniku je zodpovědný za svou odvedenou práci, pracovní proces a pracovní prostředí. Zaměstnanci a týmy s respektem přijímají svěřený úkol za účelem jeho splnění. Odpovědný a motivovaný pracovník přináší podniku hodnotu.

Vzdělávání

Kvalifikovaní zaměstnanci umožňují širší zastupitelnost v plnění pracovního úkolu. Dlouhodobé vzdělávání pracovníku je soustředěno na odborné znalosti a dovednosti. Zaměstnanci využívají nabitě vědomosti při plnění pracovních povinností. Pozornost je soustředěna na talentované zaměstnance, kteří jsou připravováni na kariérní rozvoj a růst.

Procesy

Metody řešení problémů

Příčiny problému jsou systematicky zjišťovány a za pomoci nástrojů minimalizovány nebo úplně odstraněny. Metody řešení problémů umožňují pochopit souvislosti mezi vznikem a důsledkem problému. Postup:

1. Identifikace problému;
2. Pochopení stávající situace;
3. Stanovení cíle (SMART cíl – Samo ovlivnitelný, Měřitelný, Atraktivní, Reálný, Termínovaný.);
4. Hledání kořenové příčiny vzniku problému;
5. Řešení problému (Akční plán – Co, Kdo, Kdy.);
6. Kontrola řešení (Akce byla úspěšná nebo je potřeba více řešení?);
7. Standardizace (Nově vzniklý stav zdokumentovat a přijmout jako normu.).

Nezávislé zlepšovateľské tímy

Cílem je nepřetržitě zlepšování všech procesů v podniku při zapojení všech zaměstnanců. Při vytvoření zlepšovateľských týmů dojde k propojení znalostí zaměstnanců s vidinou vyřešení problému. Zaměstnanci si uvědomí, že i drobná změna je velmi užitečná.

Stroje

OEE – Ukazatel celkové efektivity zařízení

OEE je procentuálním vyjádřením využití výrobního stroje. V podniku běžně OEE dosahuje 85 %, zbylých 15 % tvoří poruchy, přestavby, nedostatek výrobního materiálu. Cílem je maximální využití strojů a výrobních zařízení. Zviditelnění a rozbor neefektivity umožňuje eliminovat plýtvání z výrobního procesu a navyšovat výrobní kapacitu stroje nebo zařízení.

Environment

Snahou je co nejméně zatížit životní prostředí výrobou v podniku. Dochází k minimalizaci vyprodukovaných odpadů a efektivní recyklaci. Znečištěnou vodu podnik čistí vlastní čističkou a znečištěný vzduch je vypouštěn přes filtraci. Odpad z galvanovny je v podniku recyklován.

Prostředí

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Nemocný zaměstnanec nemůže pracovat a jeho odškodnění je nákladem pro firmu. Pracovní úrazy a nemoci z povolání poškozují pověst podniku před zákazníky i širokou veřejností. Dodržováním bezpečnostních předpisů všemi zaměstnanci dochází k odstraňování rizik ohrožujících bezpečnost a zdraví. V podniku probíhají pravidelná školení v oblasti BOZP.

Vizualizace

Zrakový vjem je nejsilnějším zdrojem informací pro zaměstnance, proto jsou stěžejní informace v podniku vizualizovány různými způsoby (barevné značení na podlaze, tabule měření výkonu a kvality, signalizace, obrazovky OEE, nástěnky a informační tabule). Vizualizace umožňuje upozornit na vzniklé problémy a jejich řešení. Dovoluje porovnávat týmy i jednotlivce a tím motivovat zaměstnance. Podporuje standardizaci a odchylky jsou snadno nalezeny. Informace musí být aktuální, podstatné a důležité.

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Tato kapitola je zaměřena na dotazníkové šetření. Jedná se o jednu z nejvyužívanějších kvantitativních metod pro výzkum veřejného mínění, ke sběru dat pomocí papírových (vytištěných) či elektronických dotazníků. (Kohoutek, 2010)

Dotazník je složený ze třech oblastí zkoumání. V první části respondent odpovídal na otázky o uplatňování filozofie Kaizen v podniku. Druhá část byla zaměřena na téma podnikové kultury a poslední část měla za cíl zjistit informace o respondentovi. Celkem dotazník obsahuje 15 otázek, sedm uzavřených, šest polouzavřených a dvě maticové, ve kterých respondent hodnotil proměnné na základě souhlasu či nesouhlasu. U sedmi otázek respondent volil pouze jednu odpověď a u šesti otázek mohl zvolit více odpovědí.

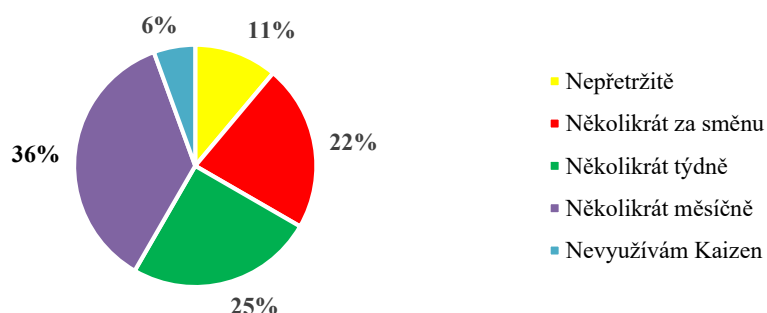
Dotazníkové šetření probíhalo od 18. března do 22. března 2019 v podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. ve výrobním závodě Rychnov nad Kněžnou mezi THP zaměstnanci. Dotazník byl rozšířen mezi respondenty emailem od Kaizen manažera p. Cense. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s autorem dotazníku, s průběhem dotazníkového šetření, počtem otázek a předpokládaným časem vyplňování. **Dotazník obdrželo celkem 98 THP zaměstnanců a vyplnilo 75 respondentů. Celková návratnost dotazníku je tedy 76,53 %.** Všechny dotazníky byly vyplněny kompletně a relevantně. Celý dotazník je přiložený v příloze A.

Všechna data a výstupy v této kapitole vyplývají z výsledků dotazníkového šetření provedeném v podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. ve výrobním závodě Rychnov nad Kněžnou.

6.1 Vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníku

V této kapitole budou postupně rozepsány všechny otázky z dotazníkového šetření v ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. ve výrobním závodě Rychnov nad Kněžnou. Otázky jsou seřazeny stejně jako v dotazníku, který obdržel respondent. Otázky 1 až 6 jsou orientovány na problematiku využívání Kaizen v podniku. Otázky 7 až 11 jsou zaměřeny na téma podnikové kultury a otázky 12 až 15 zjišťují skutečnosti o respondentovi.

1. Jak často při své práci využíváte Kaizen?

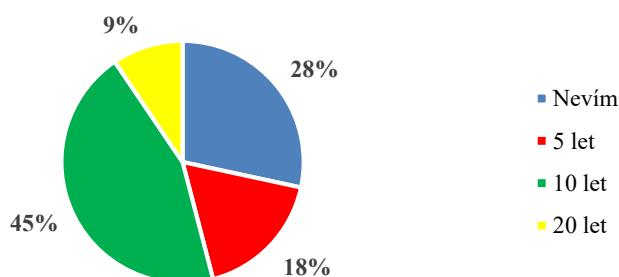


Obr. č. 8: Intenzita využívání metody Kaizen při práci

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. č. 8 vyplývá, že 27 zaměstnanců (36 %) využívá Kaizen při práci pouze několikrát měsíčně. 18 respondentů (25 %) odpovědělo, že nástroje Kaizen využívá několikrát týdně. 17 dotazovaných (22 %) uvedlo, že Kaizen využívají několikrát za směnu a pouze 8 zaměstnanců (11 %) využívá metodu Kaizen při své práci nepřetržitě. 5 zaměstnanců (6 %) uvedlo, že Kaizen při své práci nevyužívá. Za uspokojivé lze hodnotit odpovědi: nepřetržitě a několikrát za směnu.

2. Kolik let je využíván Kaizen v podniku?



Obr. č. 9: Počet let uplatňování Kaizen ve vybraném podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

Druhá otázka byla zaměřena na počet let uplatňování filozofie Kaizen v podniku. Největší procentuální zastoupení (45 %) tj. 34 respondentů odpovědělo správně „10 let“. 13 dotazovaných (18 %) odpovědělo „5 let“ a 7 dotazovaných (9 %) zaškrtnulo odpověď „20 let“. Bohužel 21 respondentů (28 %) odpověď na tuto otázku neznalo a zvolilo odpověď „Nevím“ (viz obr. č. 9). Příčina chybných odpovědí je rozebrána v tab. č. 2.

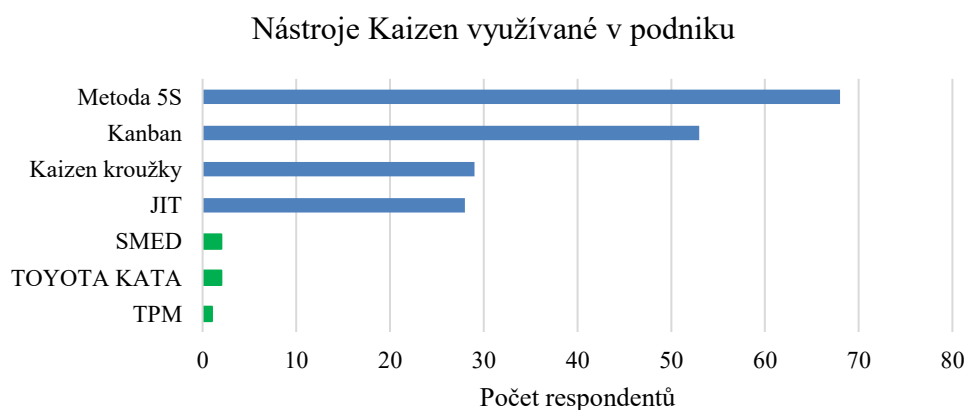
Tab. č. 2 Kombinace otázky č. 2 a otázky č. 12

| Počet let využívání Kaizen | Délka pracovního poměru v podniku | | | | Celkový součet |
|----------------------------|-----------------------------------|---------|----------|---------------|----------------|
| | Méně než 1 rok | 1-5 let | 6-10 let | 11 a více let | |
| 5 let | | 1 | 8 | 4 | 13 |
| 10 let | 2 | 8 | 8 | 16 | 34 |
| 20 let | 1 | 3 | 1 | 2 | 7 |
| Nevím | 1 | 14 | 3 | 3 | 21 |
| Celkový součet | 4 | 26 | 20 | 25 | 75 |

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky č. 2 je patrné, že nejvíce správných odpovědí (10 let) znali zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnáni 11 a více let. Naopak zaměstnanci, kteří jsou v podniku zaměstnáni 5 a méně let odpověď na tuto otázku neznali. Z této skutečnosti lze vyvozovat, že noví zaměstnanci nejsou na začátku pracovního poměru v ASSA ABLOY Czech & Slovakia seznámeni s uplatňováním filozofie Kaizen. Dalším důkazem tohoto tvrzení je i výrok I „Podnik při výběru nového zaměstnance upřednostňuje uchazeče, který již pracoval v podniku uplatňující filozofii Kaizen.“ z otázky č. 11, ke kterému 38 respondentů zaujalo neutrální postoj a 29 respondentů s výrokem nesouhlasilo.

3. Jaké nástroje Kaizen v podniku využíváte?



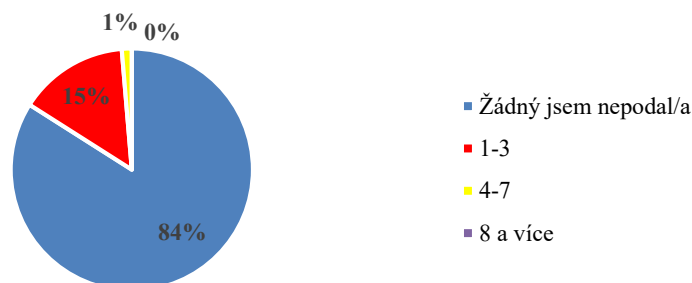
Obr. č. 10: Nástroje Kaizen využívané v podniku

Zdroj: Vlastní zpracování

V otázce č. 3 bylo možné zvolit více odpovědí. Z obr. č. 10 vyplývá, že 68 respondentů (90,7 %) uvedlo, že v podniku je využívána metoda 5S. Tato metoda je snadná na zavádění a právě proto ji velká řada podniku volí jako první v řadě nástrojů, které jsou v podniku uplatňovány později. Samoregulační způsob řízení výroby Kanban zvolilo 53 dotazovaných (70,7 %). Dvě nejpočetnější odpovědi zaměstnanci podniku znají i díky jejich vizualizaci. Kroužky kvality zaškrtno 29 respondentů (38,7 %). O jeden hlas méně má metoda JIT (37,3 %). Dva respondenti uvedli další nástroje a to SMED, Toyota Kata a TPM. Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

Na základě výsledků v otázce č. 2 je známo, že Kaizen je v podniku uplatňován přibližně 10 let. Za tuto dobu přijal již řadu nástrojů, které napomáhají Kaizen využívat co nejefektivněji. Zmíněná metoda 5S, Kanban, Kaizen kroužky kvality, JIT jsou v podniku široce využívány, oproti tomu metoda Toyota Kata je v začátcích. Na TPM neboli Totálně produktivní údržbu stojů a nástroj SMED (Single Minute Exchange of Die) neboli maximální možné zkrácení času na přestavbu stroje jsou v ASSA ABLOY kladeny vysoké nároky.

4. Kolik Kaizen zlepšovacích návrhů jste podal/a za uplynulý rok?

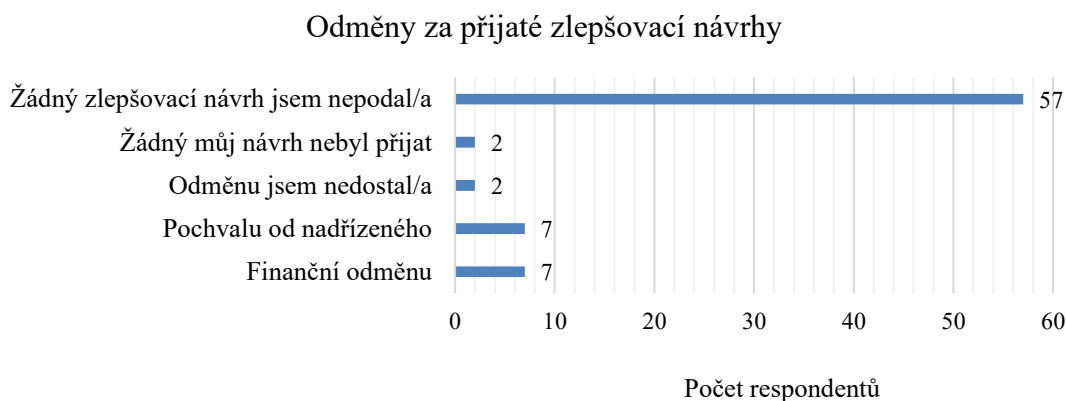


Obr. č. 11: Podávání Kaizen zlepšovacích návrhů v uplynulém roce 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 11 vyplývá fakt, že intenzita podaných návrhů z řad THP zaměstnanců v loňském roce byla minimální. 63 respondentů (84 %) v loňském roce žádný zlepšovací návrh nepodal. Pouze 11 zaměstnanců (15 %) uvedlo, že podalo 1 až 3 zlepšovací návrhy. Jeden dotazovaný (1 %) uvedl, že podal 4 až 7 návrhů. Přitom zlepšovací návrhy z řad zaměstnanců jsou pro podnik velice důležité. Nejužitečnější zlepšovací návrhy podávají ti zaměstnanci, kteří určitou práci vykonávají a osobně se setkávají s úzkým bodem v procesu výroby. Autor práce se domnívá, že zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k podávání zlepšovacích návrhů.

5. Jakou reálnou odměnu jste obdržel/a za přijatý zlepšovací návrh?



Obr. č. 12: Odměny za přijaté zlepšovací návrhy

Zdroj: Vlastní zpracování

Množství podávaných zlepšovacích návrhů Kaizen je v podniku velice malé (viz otázka č. 4). V otázce č. 5 bylo možné zvolit více odpovědí a z toho lze odvodit, že pokud byl návrh přijat, zaměstnanec za něj získal více typů odměn. U odpovědi „Finanční odměna“ bylo možné dopsat, v jaké výši. Pouze dva respondenti, ze sedmi, kteří tuto odpověď zvolili, v dotazníku odpověděli, a to 2.500,- Kč a 6.000,- Kč. Dva respondenti uvedli, že zlepšovací návrh, který podali, nebyl přijat. A dva zaměstnanci uvedli, že odměnu za přijatý zlepšovací návrh neobdrželi (viz obr. č. 12). Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

6. Co je pro Vás motivací k podání zlepšovacího návrhu z oblasti Kaizen?

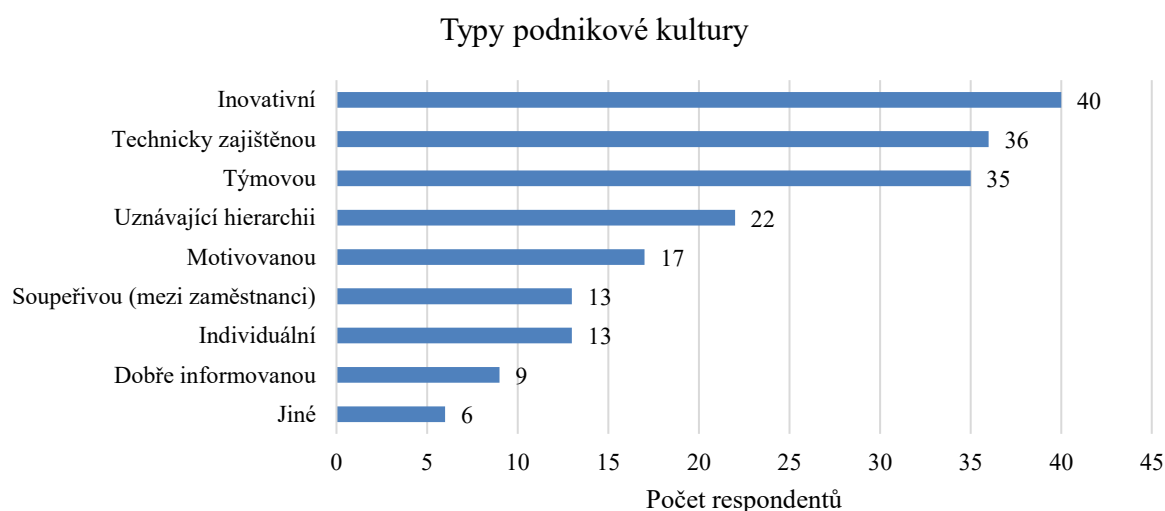


Obr. č. 13: Motivační prvky k podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 13 vyplývá, že největší motivací k podání zlepšovacího návrhu Kaizen je zefektivnění technologických procesů v podniku. Tuto odpověď zvolilo 46 respondentů (61,3 %). Autor práce se domnívá, že toto zjištění je pro podnik velice cenné. Přes polovinu dotazovaných upřednostnilo zefektivnění podnikových procesů nad osobní finanční odměnou. Na druhé pozici je motivace získání finanční odměny. Tuto variantu vybralo 44 dotazovaných (58,7 %). Snížení podnikových nákladů motivuje 23 zaměstnanců (30,7 %). Pochvalu a uznání od nadřízeného je motivací pro 20 respondentů (26,7 %). Tato skutečnost vypovídá o nedostatečné motivaci zaměstnanců od svých nadřízených, přestože je to jeden z nejdůležitějších prvků Kaizen. Tři respondenti uvedli odpověď do řádku „Jiné“ a to: „Mám to v pracovní náplni“, „Nevím“, „Bez odpovědi“. Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

7. Zaškrtněte 3 typy podnikové kultury, která nejvíce charakterizuje podnik ASSA ABLOY Czech & Slovakia.



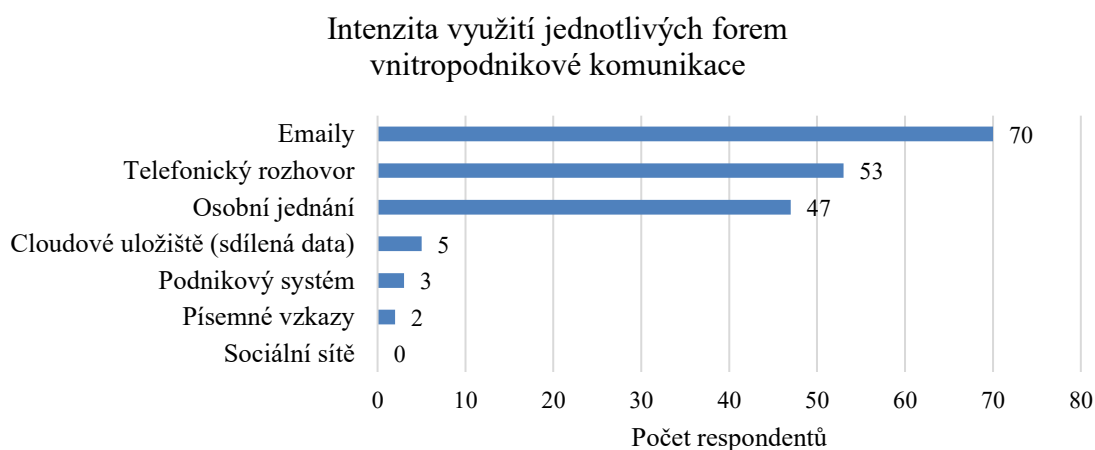
Obr. č. 14: Typy podnikové kultury

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 7 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Respondenti mohli vybírat z 8 typů podnikové kultury, nebo ji charakterizovat sami do příslušné kolonky „Jiné“. Z obr. č. 14 vyplývá, že nejvíce dotazovaných (40 jedinců) popsalo kulturu v podniku jako Inovativní (53,3 %). Zaměstnanci se shodli, že kulturu lze charakterizovat i jako Technicky zajištěnou (48 %) a Týmovou (46,6 %). Třetina dotazovaných popsala kulturu jako Uznávající hierarchii (29,3 %). Bohužel pouze 17 respondentů (22,6 %) popsalo kulturu jako Motivovanou, přestože motivace zaměstnanců hraje velkou roli při neustálému zlepšování.

13 zaměstnanců (17,3 %) oponuje a označuje kulturu jako Individuální a Soupeřivou mezi zaměstnanci. Pouhých 9 respondentů (12 %) uvedlo, že je v podniku dobře nakládáno s informacemi. Do příslušné kolonky byli/byly zaznamenány následující odpovědi: *Pomalá, Kompetentní, Neprofesionální, Nepružná, S odmítavým přístupem, Zaměstnanci dostatečně nechápou filozofii Kaizen*. Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

8. Jakou formu vnitropodnikové komunikace využíváte nejčastěji?



Obr. č. 15: Intenzita využití jednotlivých forem vnitropodnikové komunikace

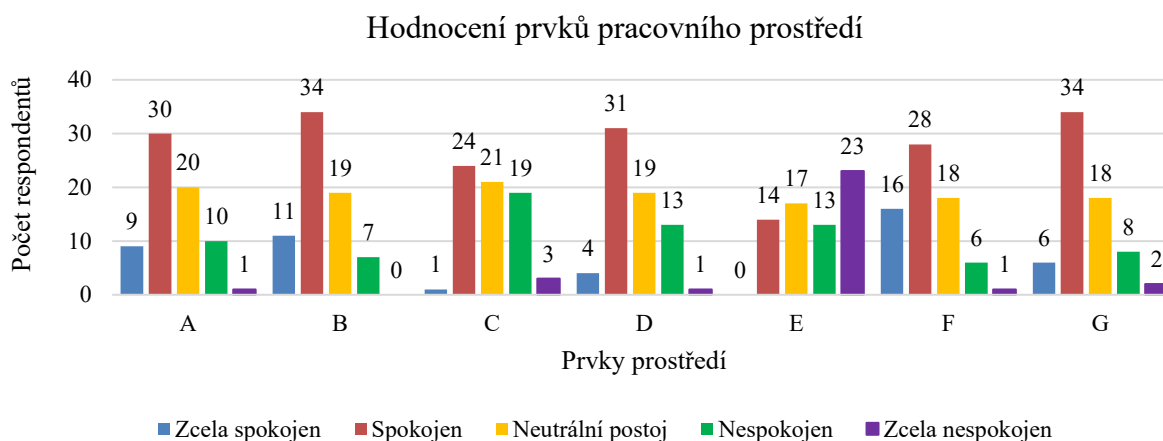
Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 8 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Z obr. č. 15 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců (70 jedinců) preferuje komunikaci mailem, a to 93,3 %. 53 respondentů využívá ke komunikaci s kolegy telefonický rozhovor. Všichni THP zaměstnanci podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia disponují služebními telefony. 47 dotazovaných zodpovědělo, že upřednostňují osobní jednání (62,7 %). V malém zastoupení zůstává Cloudové uložení (12 %), podnikový systém (4 %), písemné vzkazy (2,7 %). Sociální sítě nejsou využívány ke komunikaci mezi kolegy. Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

9. Zaškrtněte prosím, jak jste spokojeni s následujícími prvky pracovního prostředí.

Respondenti hodnotili míru spokojenosti s jednotlivými prvky pracovního prostředí. Dotazovaní volili jednu z variant bodovací škály (Zcela nespokojen, Nespokojen, Neutrální postoj, Spokojen, Zcela spokojen).

- A – Vybavení kanceláře,
- B – čistota na pracovišti,
- C – vnitropodnikový software,
- D – výpočetní technika,
- E – klimatizace,
- F – dostupnost kávovarů, barelů na vodu, automatu na občerstvení,
- G – pracovní výkon kolegů.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. č. 16: Hodnocení prvků pracovního prostředí

Obr. č. 16 zobrazuje hodnocení prvků pracovního prostředí a lze uvést, že v této maticové otázce dosáhl nejlepšího hodnocení (součet odpovědi Zcela spokojen a Spokojen) prvek Čistota na pracovišti. Na druhé pozici zaměstnanci velice kladně hodnotí pracovní výkony svých kolegů. Dotazovaní respondenti jsou velice spokojeni také s vybavením kanceláří. Prvky Výpočetní technika a Vnitropodnikový software s rozdílem deseti bodů hodnotí zaměstnanci v celkovém součtu bodů srovnatelně. Nejhorších výsledků dosahuje prvek Klimatizace. Téměř polovina (součet odpovědí Zcela nespokojen a nespokojen) dotazovaných není s klimatizačním zařízením spokojeno.

10. Ve které z následujících oblastí vidíte prostor pro zlepšení?

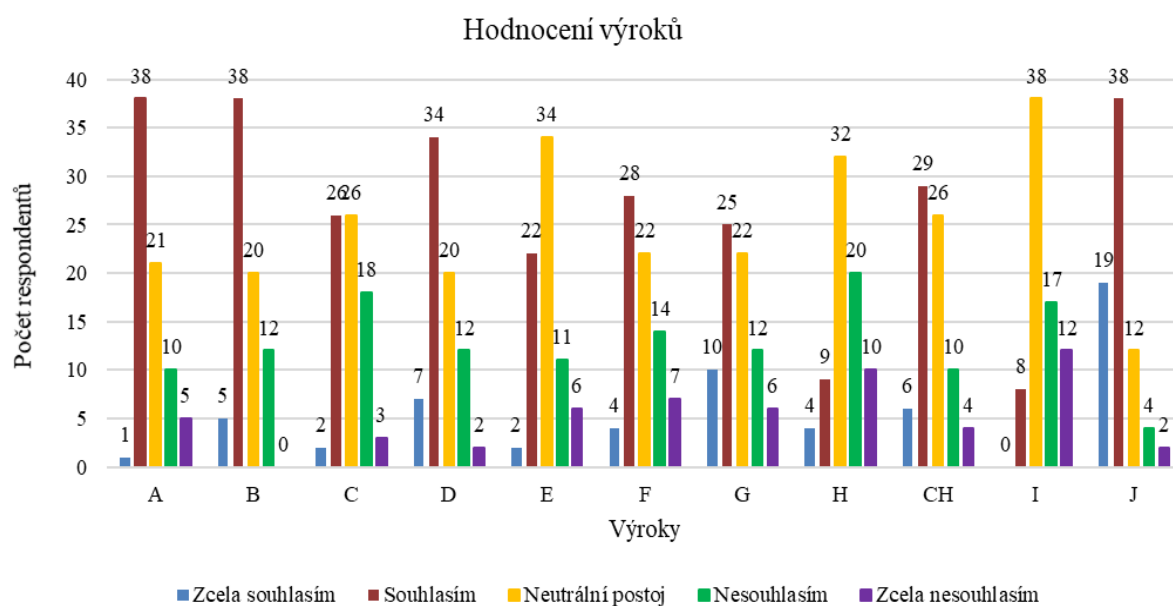


Obr. č. 17: Oblasti pro zlepšení

Zdroj: Vlastní zpracování

U otázky č. 10 bylo možné zaškrtnout více odpovědí. Z obr. č. 17 je patrné, že 63 dotazovaných (84 %) se shodlo, že by uvítalo zvýšení mzdového ohodnocení. 35 respondentů (46,7 %) vidí prostor pro zlepšení v oblasti vztahů na pracovišti, 28 dotazovaných (37,3 %) také není spokojeno se vztahem se svým nadřízeným. Stejný počet respondentů uvedl, že by uvítal možnost kariérního růstu. Zkrácení pracovní doby o 30 min by uvítalo 24 dotazovaných (32 %). 60 dotazovaných považuje ASSA ABLOY Czech & Slovakia jako stabilního zaměstnavatele, protože pouhých 15 respondentů (21,3 %) vidí prostor pro zlepšení v oblasti Jistoty zaměstnání. Snížit pracovní požadavky na zaměstnance by si přálo pouze 12 z dotazovaných (16 %). Což autor práce pokládá, za velice kladnou odezvu pracovní výkonnosti zaměstnance. Tři respondenti využili možnosti dopsat do kolonky Jiné další oblast pro zlepšení. První respondent uvedl: „Vyšší pohyblivou složku v hodnocení zaměstnance – prémie apod.“ Druhá odpověď byla: „Zvýšení automatizovaných výstupů a tím snížení množství administrativy“. Třetí odpověď zní: „Předávání informací“. Procentuální podíly jsou vypočítány jako podíl počtu respondentů u jednotlivé odpovědi a celkového počtu dotazovaných (75).

11. Uved'te na stupnici, jak se ztotožňujete s následující výroky.



Obr. č. 18: Hodnocení výroků

- A – Mám denní plán úkolů, lze říci, že je má práce standardizovaná.
- B – Jsem spokojený se svou pracovní pozicí.
- C – Jsem dostatečně vyrozuměn o všech informacích, které potřebuji k výkonu své práce.
- D – Změny jsou v podniku vítány, rád se učím novým věcem.
- E – Můj nadřízený mě motivuje k podávání zlepšovacích návrhů, rozšiřuje moje znalosti.
- F – Rozumím, znám a ctím strategie, vize i cíle podniku.
- G – Moje práce je kreativní a zajímavá.
- H – Denně probíhají krátká setkání, kde hovoříme o zlepšování a zjednodušování výroby.
- CH – Zaměstnanci podniku jsou školeni v různých oblastech (Kaizen, jazykové, bezpečnosti).
- I – Podnik při výběru nového zaměstnance upřednostňuje uchazeče, který již pracoval v podniku uplatňující filozofii Kaizen.
- J – Výroba podniku se orientuje na potřeby zákazníků.

Druhá maticová otázka se zabývala vlivem filozofie Kaizen na podnikovou kulturu. Respondenti v této otázce vyjadřovali míru souhlasu s jednotlivými výroky. Dotazovaní volili jednu z variant bodovací škály (Zcela nespokojen, Nespokojen, Neutrální postoj, Spokojen, Zcela spokojen). Respondenti byli zdrženliví, v hodnocení jednotlivých výroků převažoval neutrální postoj.

Z obr. č. 18 vyplývá, že s výroky A „*Mám denní plán úkolů, lze říci, že je má práce standardizovaná*“ a B „*Jsem spokojený se svou pracovní pozicí*“ se ztotožňuje 38 respondentů (50,6 %), což autor práce považuje jako dobrý výsledek Standardizace je základní princip Kaizen kultury a měl by být striktně dodržován u všech výrobních činností všemi zaměstnanci.

U výroku C „*Jsem dostatečně vyrozuměn o všech informacích, které potřebuji k výkonu své práce.*“ se respondenti shodli u odpovědi „Souhlasím“ a „Neutrální postoj“ s počtem odpovědí 26 (34,6 %). Autor práce z výsledku odvozuje, distribuce informací v podniku je nutné zdokonalit. Chybějící nebo chybné informace mohou mít pro výrobu fatální následky, a proto i zde autor práce apeluje na zlepšení distribuce informací mezi nadřízenými a podřízenými.

S výrokem D „*Změny jsou v podniku vítány, rád se učím novým věcem.*“ se ztotožňuje 41 respondentů (54,6 %). Na základě tohoto výsledku by nemělo být komplikované přijímat v podniku změny a inovovat podnikové postupy a procesy.

Výrok E „*Můj nadřízený mě motivuje k podávání zlepšovacích návrhů, rozšiřuje moje znalosti.*“ má největší zastoupení u odpovědi „Neutrální postoj“. Autor práce se domnívá, že tento výsledek je tristní. Hlavním úkolem nižšího managementu v oblasti Kaizen je motivovat zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů a být svým podřízeným vzorem. Nesprávný přístup vedoucího negativně ovlivní chování celého kolektivu a neumožní růst podnikové kultury.

S výrokem F „*Rozumím, znám a ctím strategie, vize i cíle podniku.*“ souhlasí 32 respondentů (42,6 %). Přijmout strategie, vize a cíle podniku je rovněž jedním z klíčových prvků Kaizen Culture, na jejichž dodržování dbá vedoucí manažer. Z výsledku je i zde patrné jeho pochybení.

Výrok G „*Moje práce je kreativní a zajímavá.*“ odsouhlasilo 35 dotazovaných (46,7 %). Oproti tomu výrok H „*Denně probíhají krátká setkání, kde hovoříme o zlepšování a zjednodušování výroby.*“ zůstal na pozici neutrálního postoje. Přičemž 13 respondentů souhlasilo a 30 nesouhlasilo. Ani zde není dostatečně plněna úloha vedoucího manažera, který by hovořil se svými podřízenými o možných zlepšeních.

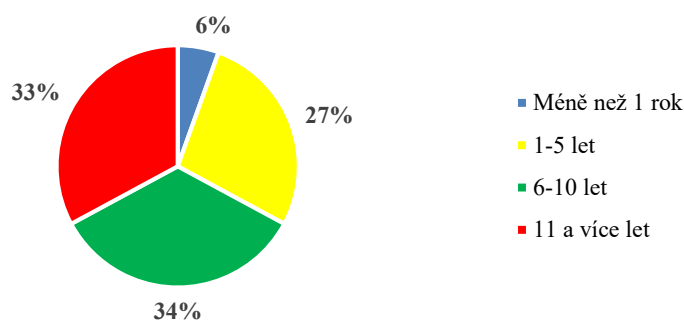
S výrokem CH „*Zaměstnanci podniku jsou školeni v různých oblastech (Kaizen, jazykové, bezpečnosti).*“ souhlasilo 35 respondentů (46,7 %), 26 respondentů zaujalo neutrální postoj a 14 s výrokem nesouhlasilo. Z čehož lze odvozovat, že pouze necelá polovina respondentů absolvovala vzdělávací akce. Nepřetržité vzdělávání v oblasti Kaizen je rovněž velmi silným prvkem Kaizen Culture, které napomáhá upevňovat podnikovou kulturu.

U výroku I „*Podnik při výběru nového zaměstnance upřednostňuje uchazeče, který již pracoval v podniku uplatňující filozofii Kaizen.*“ nelze určit souhlas či nesouhlas s tvrzením, jelikož největší množství respondentů 38 (50,6 %) nedokázalo na výrok reagovat. Boudek (2015) apeluje na výběr vhodných zaměstnanců do podniku. Ideální uchazeč je takový, který již pracoval v podniku uplatňující principy štíhlé kultury. Jeho znalosti a dovednosti mohou být pro podnik cenné.

Výrok J „*Výroba podniku se orientuje na potřeby zákazníků.*“ lze hodnotit velice kladně. S výrokem souhlasilo celkem 57 dotazovaných (76 %). Orientace na zákazníka je dalším neopomenutelným bodem Kaizen Culture.

Obecně lze zhodnotit, že nejvíce se zaměstnanci ztotožňují s výroky z oblasti pracovní pozice a náplně práce (výroky A, B, D). Nejhorší výsledky získaly výroky zaměřené na prvky Kaizen Culture (E, H, I) s výjimkou výroku J, který jako jediný respondenti hodnotili kladně.

12. Jak dlouho jste zaměstnaný/á v podniku?

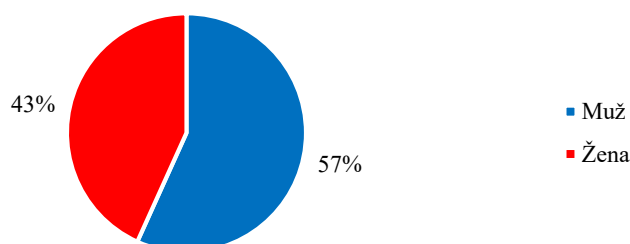


Obr. č. 19: Délka pracovního poměru

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. č. 19 je zřejmé, že poměry 1-5 let, 6-10 let, 11 a více let jsou téměř shodné. Největší procentní zastoupení má pracovní poměr 6-10 let s počtem odpovědí 25. Odpověď 11 a více let 24 zaměstnanců a rozmezí 1-5 let zvolilo 20 zaměstnanců. Čtyři dotazovaní pracují v podniku méně než 1 rok. Zaměstnavatel ASSA ABLOY Czech & Slovakia působí na Rychnovsku jako stabilní zaměstnavatel. Podnik se může pyšnit vysokou loajalitou zaměstnanců a nízkou fluktuací, což potvrzuje dobrou podnikovou kulturu.

13. Jaké je vaše pohlaví?

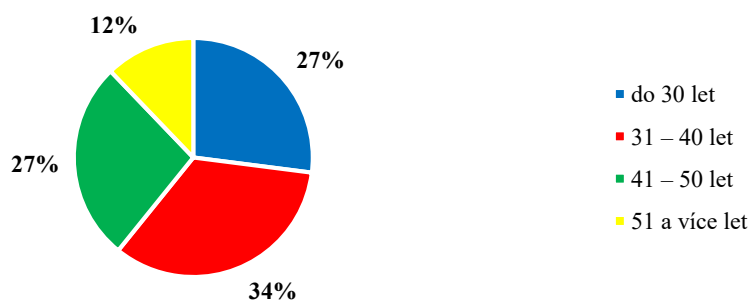


Obr. č. 20: Pohlaví respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Podíly v zastoupení mužů a žen jsou zřejmé z obr. č. 20. Na pozici THP zaměstnance převažují muži v počtu 42 z celkového počtu dotazovaných, proti počtu 32 žen.

14. Kolik je Vám let?

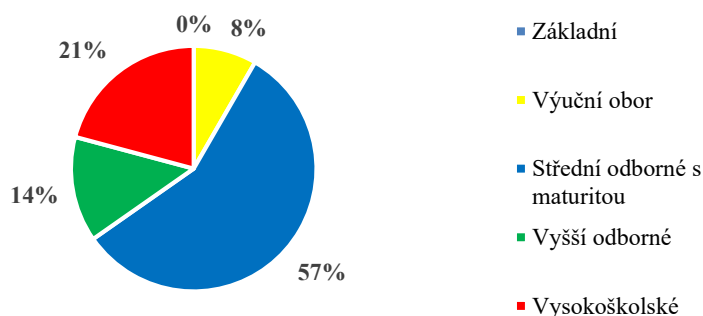


Obr. č. 21: Věkové zastoupení respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin popisuje obr. č. 21. Nejvíce respondentů v počtu 25 patří do věkové skupiny 31–40 let. Shodně v počtu 20 dotazovaných je ve skupinách do 30 let a 41–50 let.

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Obr. č. 22: Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obr. č. 22 vyplývá, že více než polovina dotazovaných (41 respondentů) má vzdělání ukončené státní maturitní zkouškou. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vysokoškolsky vzdělaní zaměstnanci v počtu 15 jedinců. Vyšší odborné vzdělání má 14 % dotazovaných tj. 10 respondentů. Na pozici THP pracuje 6 zaměstnanců z celkového počtu 75 dotazovaných. Žádný z respondentů neuvědl, že by měl pouze základní vzdělání.

Na následující straně jsou shrnuty nejvýznamnější a nejzajímavější zjištění.

Tab. č. 3 shrnuje hlavní zjištění, která dotazníkové šetření ukázalo. Na základě těchto zjištění budou v kapitole 7 popsány návrhy a doporučení, která navazují na nejzávažnější a nejzajímavější zjištění.

Tab. č. 3 Přehled hlavních zjištění dotazníkového šetření a následná doporučení

| Zjištění | Doporučení |
|--|---|
| Pouze třetina zaměstnanců využívá při své práci Kaizen. | Větší frekvence školení o Kaizen, změna postoje managementu k šíření filozofie Kaizen. |
| Kaizen není dostatečně rozšířen do všech částí podniku, kde by mohl být efektivně využíván. | Naučit zaměstnance pracovat s nástroji Kaizen, které by při své práci měli využívat. |
| Zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy, protože je chybně nastavený systém odměňování. | Korekce motivačního a odměňovacího systému. A informovat zaměstnance o provedené změně v systému odměňování. |
| Zaměstnance více motivuje k podání zlepšovacího návrhu zefektivnění podnikových procesů než finanční odměna. | Vytvoření zpětné vazby o vyhodnocení podaného návrhu. |
| Převažuje komunikace mailem nebo telefonicky nad osobním jednáním. | Vedoucí pracovníci by měli trávit více času na gemba a hovořit s podřízenými osobně. |
| Zaměstnanci jsou spokojeni s pracovním prostředím. | Zachovávat nastavené standardy pracovního prostředí. |
| Zaměstnanci nejsou spokojeni s platovým ohodnocením. | Předat toto zjištění vedení podniku. |
| Zaměstnanci nejsou spokojeni se vztahy na pracovišti. | Dbát na plnění úkolů nižšího managementu (motivace, odměňování, komunikace). Provést personální audit |
| Výrobní závod nesplňuje některé prvky štihlé kultury. | Naučit zaměstnance (i na dělnických pozicích) principy filozofie Kaizen na vzdělávacích kurzech věnované tématu Kaizen. |

Zdroj: Vlastní zpracování

7 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKU A DOPORUČENÍ PRO PODNIK

Na základě dotazníkového šetření provedeného ve výrobním závodě ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. mezi THP zaměstnanci v termínu 18.3. – 22.3.2019 je možné provést několik doporučení či návrhů pro zlepšení současného stavu.

Veškerá doporučení a návrhy směřují především k vedoucím pracovníkům, jejichž úkolem je zabezpečit v podniku silnou podnikovou kulturu. Na základě teoretického výkladu v druhé části této práce, je třeba připomenout, že firemní kulturu je nutné nepřetržitě usměrňovat a upevňovat. Tuto úlohu by měl v podniku zabezpečovat nižší management, tzn. THP zaměstnanci a mistři výroby. Své podřízené by měli dokázat motivovat, na oddělení nastolit přívětivou náladu, podpořit kvalitní komunikaci a sdílení informací a v neposlední řadě spravedlivě adekvátně odměňovat. Nadřízení zaměstnanci by se měli více soustředit na denní aktivity svých podřízených, a to nejen ze své kanceláře, ale trávit více času na gemba.

Z vlastního dotazníkového šetření vyplývá, že Kaizen v podniku není dostatečně podporován a prezentován od nadřízených. Zaměstnanci se necítí motivovaní k podávání zlepšovacích návrhů. Množství podaných zlepšovacích návrhů z oblasti Kaizen v uplynulém roce nebylo uspokojující. Přestože oblastí pro zdokonalení je celá řada, např. zdokonalování strojů, zefektivnění technologických procesů, neustálé vzdělávání zaměstnanců, snižování množství byrokracie, sdílení informací. Zaměstnanci podniku nejsou povinni zlepšovací návrhy podávat. Kaizen manažer se domnívá, že by to na zaměstnance působilo kontraproduktivně. Před pěti lety Kaizen manažer zavedl odměnu za každý podaný kaizen návrh ve výši 200 Kč. Ovšem ani to se neukázalo jako dobrá volba, jelikož ve schránce se hromadily návrhy na věci, které s Kaizen nesouvisí a vyhodnocováním a pročitáním desítek návrhů strávil spoustu času. V současné době nejvíce zlepšovacích návrhů podávají zaměstnanci z oblasti výroby, konkrétně dělníci z údržby. Kaizen manažer uvádí, že v podniku je přibližně 25 zaměstnanců (5 % z celkového počtu), kteří zlepšovací návrhy intenzivně podávají. V loňském roce zlepšovací návrhy ušetřily podniku náklady ve výši přibližně 1.200.000 Kč a přibližně 10 % této sumy bylo zaměstnancům vyplaceno na odměnách. Přičemž nejvyšší vyplacená částka byla cca 23.000 Kč.

Na začátku loňského roku byl Kaizen manažerem vypracován nový systém odměňování (viz příloha B). Zaměstnanci náleží za přijatý zlepšovací návrh procentuální odměna z ušetřených nákladů výroby a fixní peněžitá odměna. Díky zmenšení rozsahu jednotlivých úrovní ušetřených nákladů, lze zvýšit procentuální odměny i fixní sazby za přijatý návrh.

V ročním rozpočtu se náklady za odměny zvýší pouze o 12.500 Kč. Autor práce se domnívá, že změna odměňovacího systému za Kaizen návrhy je žádoucí, avšak pouze nová tabulka o zvýšení odměn nestačí. Z provedeného šetření vyplývá, že zaměstnancům chybí chuť návrhy podávat, což je zapříčiněno špatným přístupem vedoucích pracovníků, kteří návrhy také nepodávají. I zde se promítá vliv filozofie Kaizen na podnikovou kulturu. Kvůli chybně nastavenému odměňovacímu systému a nesprávnému přístupu vedoucích pracovníků, kteří nejsou vzorem svým podřízeným, nemají zaměstnanci motivaci podávat zlepšovací návrhy.

Zaměstnancům chybí znalosti z oblasti Kaizen. Dotazovaní zaměstnanci neprokázali dostatečnou znalost využívaných Kaizen nástrojů v podniku. Pouze 15 % respondentů vědělo, že v podniku jsou uplatňovány všechny vypsane nástroje a pouze 2 zaměstnanci dokázali dopsat některé další, přestože jich je v podniku využívána celá řada. Miller a kol. (2017) uvádějí, že Kaizen kultura pečuje o zaměstnance a rozšiřuje jejich znalosti. Při nástupu nového zaměstnance na pozici dělníka výroby a THP zaměstnance žádné školení v oblasti Kaizen neprobíhá. Kaizen manažer uvedl, že to není možné v jeho časové kapacitě zvládat. Školení jsou pouze zaměstnanci nastupující na pozice mistr a vyšší přibližně dvouhodinovou výukou, která se skládá z pohybu ve výrobní hale a názorné ukázky využívaných nástrojů s Kaizen manažerem. Autor práce se domnívá, že by neměli být opomíjeni zaměstnanci přijatí na výrobní pozice. Později může dojít ke špatnému pochopení fungování některého z nástrojů či jiného atributu Kaizen a následně k odmítnutí přijetí celé podnikové kultury. Autor práce navrhuje provádět v pravidelných čtvrtletních intervalech školení z oblasti Kaizen a podnikové kultury pro 5-10 osob. Samozřejmě v závislosti na počet nových zaměstnanců. Na tato školení mohou být vypracovány výukové materiály (pracovní listy, sešity), díky kterým noví zaměstnanci přijmou podnikovou kulturu v ASSA ABLOY a rychleji se naučí zapracovat v oblasti Kaizen. Se zvýšenou pozorností autor práce doporučuje komunikovat s novými zaměstnanci o jejich správných či chybných postupech na pracovišti.

Při charakterizování podnikové kultury nejvíce respondentů uvedlo, že podnikovou kulturu v ASSA ABLOY lze označit za inovativní, technicky zajištěnou a týmovou. Na základě typologie T. E. Deal a A. A. Kennedyho je v podniku přijata kultura tvrdé práce. Imai (2004) tvrdí, že je důležité, aby zaměstnanci neměli strach ze změn. Na základě výsledků z provedeného dotazníkového šetření lze v tomto případě potvrdit vliv Kaizen na podnikovou kulturu. Inovativní kultura vítá změny a pracovníci se rádi učí novým věcem. Což potvrzuje i výrok D „*Změny jsou v podniku vítány, rád se učím novým věcem.*“ z otázky č. 11, se kterým souhlasila nadpoloviční většina respondentů.

Ovšem pouze desetina respondentů se cítí motivována k podávání dobrých pracovních výkonů. I v této otázce se promítá neplněná úloha nižšího managementu. Motivovat k lepším pracovním výkonům by mělo být zažitou denní náplní práce každého vedoucího. Umět předat informace a znalosti je pro nadřízeného nepostradatelnou dovedností, která managementu v ASSA ABLOY chybí. Při individuálním hodnocení kultury zaměstnanci odpovídali převážně negativně. Z tohoto lze odvozovat, že celková atmosféra v podniku není příliš příjemná. Ať už je nespokojenost zapříčiněna nedostatkem informací, špatným systémem odměňování či neznalostí základních principů Kaizen, je nutné provést změnu podnikové kultury.

Komunikace v podniku probíhá nejčastěji prostřednictvím emailů a telefonů. Osobní jednání je až na třetí pozici s počtem 47 hlasů. A právě především osobně by měli manažeři jednat se svými podřízenými na gemba. Hovořit s nimi o změnách či novinkách ve výrobě, aby případné jakékoli nejasnosti či nesrovnalosti mohly být ihned odstraněny. Zde autor práce apeluje na manažery, aby si všímali zpětné vazby o rozhodnutích a provedených změnách.

Prvky pracovního prostředí jsou hodnoceny kladně mimo hodnocení klimatizačního zařízení, kde svůj nesouhlas vyjádřila většina dotazovaných. Prostor, ve kterém zaměstnanci pracují a jejich spokojenost se významně odráží ve kvalitě podaného pracovního výkonu. Proto je důležité pracovní prostředí nepřetržitě zlepšovat a tím i zvyšovat spokojenost zaměstnanců. Především ve výrobě, kde je práce fyzicky náročnější, je uspořádání pracoviště stěžejní. Autor práce doporučuje častější komunikaci mezi podřízeným a nadřízeným zaměřenou na tuto problematiku. Autor práce se domnívá, že debata z oblasti zlepšování ergonomie, environmentu či bezpečnosti práce by měla probíhat nejméně jednou měsíčně. Podání zlepšovacích návrhů ze zmíněných oblastí jsou pro podnik neméně důležitá a zaslouží si být adekvátně odměněna.

Se vztahy na pracovišti a vztahem s nadřízeným jsou nespokojeni téměř všichni respondenti. Převažuje nespokojenost kolegiálních vztahů. Autor práce doporučuje zmapovat denní procesy a činnosti jednotlivých zaměstnanců, například formou personálního auditu, ideálně outsourcingovanou firmou. Špatné kolegiální vztahy mohou pramenit ze špatně zorganizované práce a plnění úkolů za méně schopného kolegu. Oddělení či kanceláře, kde by auditoři našli největší míru nespokojenosti doporučuji navštívit teambuildingová cvičení mimo pracoviště. Podle koníčků, schopností zaměstnanců a věku se cvičení může orientovat na fyzicky náročná cvičení (např. sjezd řeky, paintball, aj.) nebo psychologické, např. formou školení, jak správně jednat na pracovišti či trénink pozitivního myšlení. Špatný vztah s nadřízeným má třetina

dotazovaných a stejný počet respondentů uvedl, že v podniku je problematický kariérní růst. Na základě provedeného personálního auditu, dojde k zmapování i těchto zjištění. Mnohdy bývá příčinou špatných vztahů příliš přátelský vztah s nadřízeným, kde chybí respekt. Nebo naopak jsou hierarchické vztahy natolik chladné, že podřízený nemá odvalu s nadřízeným o čemkoli jednat. V těchto situacích je řešením změna nadřízeného (pozn. vedoucí oddělení A bude po změně vedoucím oddělení B a naopak). Špatné vztahy na pracovišti a problematický kariérní postup nepodporuje Kaizen kulturu a brzdí růst podnikové kultury.

U otázky č. 11 respondenti se ztotožňovali s jednotlivými prvky štíhlé kultury, která je v podniku budována. Tato otázka je považována za klíčovou pro vyhodnocení vlivu filozofie Kaizen na podnikovou kulturu v ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. Otázky byly voleny na základě charakteristiky kultury Kaizen a podnikové kultury podle teoretické části práce. Bohužel i v této otázce jsou patrné nedostatky u téměř poloviny prvků. Přes polovinu dotazovaných uvedlo, že dodržují při své práci standardizované postupy, které jsou základním principem Kaizen. Druhá polovina respondentů názor nedokázala vyjádřit anebo nesouhlasila. Autor práce se domnívá, že chybí aktivita nadřízeného, který by standardizaci při výrobních postupech vyžadoval. Nadřízený by měl svým zaměstnancům vysvětlit, že všechny činnosti, které dělají jsou pro podnik důležité a výrobku přidávají hodnotu. A činnosti, které hodnotu nepřidávají, by se měli snažit zaměstnanci odstranit. Velice dobře se zaměstnanci ztotožnili s výrokem z oblasti pochopení strategie, vizí a hodnot podniku. Důležité je, aby veškeré hodnoty, normy a cíle podniku vycházely z osobního přesvědčení zaměstnanců a nebyli vynucovány. Lukášková (2010) uvádí, že do růstu podnikové kultury se promítají přijaté strategie podniku. Jeho cíle, vize a smysl. Vztah strategie a podnikové kultury je bezpodmínečně nutný. Toto zjištění prokazuje vliv Kaizen na podnikovou kulturu v podniku. Autor práce apeluje na vedoucí zaměstnance, aby neopomínali připomínat svým podřízeným sdílení podnikových hodnot a respektu ke kolegům na pracovišti. Nejlépe hodnoceným prvkem Kaizen Culture je výrok popisující výrobu orientující se na potřeby zákazníka. Autor práce hodnotí toto zjištění velice kladně, jelikož se jedná o základní princip štíhlé Kaizen kultury. Vliv Kaizen na podnikovou kulturu je prokázán uplatňováním a dodržováním tohoto principu.

ZÁVĚR

Díky uplatňování filozofie Kaizen získala konkurenční výhodu již řada podniků. Metoda neustálého zlepšování po malých krocích a zdokonalování i těch nejmenších detailů drží celou řadu firem na špičce světového trhu. Japonská metoda, která má za cíl zefektivňování podnikových procesů, minimalizaci plýtvání, úsporu času, a především motivovat zaměstnance napříč podnikem k podávání zlepšovacích návrhů. Japonskou filozofii neustálého zlepšování využívá přes 10 let i výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o.

Cílem bakalářské práce bylo charakterizovat filozofii Kaizen a zhodnotit její vliv na podnikovou kulturu ve vybraném podniku. Za tímto účelem byly představeny jednotlivé nástroje, pojmy a metody, které filozofie Kaizen uplatňuje.

V rámci teoretické části práce byla také specifikována tzv. „Kaizen Culture“, která propojuje inovativní podnikovou kulturu a uplatňování nástrojů Kaizen. V praktické části byla zanalyzována situace v podniku pomocí dotazníkového šetření, které probíhalo v rozsahu 5 pracovních dní a zúčastnilo se ho 75 technickohospodářských pracovníků. Ačkoli byli respondenti u vyjadřování názoru zdrženliví, výsledkem dotazníkového šetření bylo několik zajímavých zjištění, na která autor práce navázal doporučeními.

Uplatňování filozofie Kaizen významně ovlivňuje podnikovou kulturu v ASSA ABLOY, nicméně analyzovaný podnik splňuje pouze dva ze čtyř charakteristických prvků Kaizen kultury: výrobní orientaci na zákazníka a standardizovanou práci manažerů. Disciplína a denní zlepšení v podniku nejsou vyžadovány. Na základě teoretického výkladu lze zhodnotit, že Kaizen mezi technickohospodářských zaměstnanci v podniku ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o. není využíván příliš efektivně.

Doporučením pro podnik je přijmout druhého konzultanta pro upevnování podnikové kultury a využívání filozofie Kaizen. Autor práce se domnívá, že pouze jeden Kaizen manažer pro závod s pěti sty zaměstnanci není dostačující.

Tato bakalářská práce, včetně primárních dat z dotazníkového šetření, byla po dokončení poskytnuta Kaizen manažerovi podniku pro potencionální uskutečnění doporučení a návrhů v závěru této práce.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS, 2008. *Management a leadership*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2177-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ASSA ABLOY - FABrika s budoucností. ASSA ABLOY Rychnov. In: *Youtube* [online]. 10.5.2018 [cit. 2019-02-26]. Kanál uživatele ASSA ABLOY - FABrika s budoucností. Dostupné z: <https://www.youtube.com/watch?v=Kwg10yE3aSk>
- ASSA ABLOY Czech & Slovakia, 2018. ASSA ABLOY ve zkratce. In: *Youtube* [online]. 9.5.2018 [cit. 2019-02-26]. Kanál uživatele ASSA ABLOY Czech & Slovakia. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?time_continue=2&v=zZpAI8vkCSg
- ASSA ABLOY, 2018. Výrobní závod Rychnov nad Kněžnou. In: *Assaabloy.cz* [online]. [cit. 2019-02-26]. Dostupné z: <https://www.assaabloy.cz/cs/local/cz/o-assa-abloy/rychnov/>
- BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.
- BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- BECK, Jiří a Karel HLAVATÝ, 2007. *Management inovací v teorii, praxi a ve výuce*. Praha: Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky. Knihovnicka.cz. ISBN 978-80-86847-27-6.
- BLOUDEK, Honza, 2015. Firemní kultura v praxi. In: *tcbs.cz* 3.11.2015 [online]. [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.tcbs.cz/cs/blog/firemni-kultura-v-praxi/>
- BOČÁNKOVÁ. Národní kultura. In: *Studiummba.cz* [online]. [cit. 2019-02-13]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/narodni-kultura/>
- BRADBURY, Joel, 2018. Muda, Mura, Muri. In: *kaizen.com* [online]. [cit. 2019-02-01]. Dostupné z: <https://www.kaizen.com/blog/post/2018/05/09/muda-mura-muri.html>
- BROOKS, Ian, 2003. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.

- CECÍLIO GEROLAMO, Mateus a Luiz Cesar RIBEIRO CARPINETTI, 2013. A Theoretical Model of the Relationship Between Organizational Culture and Quality Management Techniques. DOI: 10.1016/j.sbspro.2013.06.438. ISSN 1877-0428.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, c2010. *Management a organizační chování. 2.*, aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.
- CLEFF, Andy, 2019. Creating A Culture Of Continuous Improvement. In: *Luís Gonçalves.com* [online]. 26.3.2019 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://luis-goncalves.com/culture-of-continuous-improvement-and-experimentation/>
- DANIELS, Chris. How to Do a Kaizen Meeting. In: *Work.chron.com* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://work.chron.com/kaizen-meeting-8324.html>
- FRANKOVÁ, Emilie, 2011. *Kreativita a inovace v organizaci*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- GÁLOVÁ, K., R. RAJNOHA a P. ONDRA, 2018. The use of industrial lean management methods in the economics practice : an empirical study of the production companies in the Czech Republic. *Polish Journal of Management Studies* [online]. 2018, vol. 17, issue 1, [cit. 2019-02-02]. ISSN 2081-7452. Dostupné z: 10.17512/pjms.2018.17.1.08
- HYATT, Michael, 2018. How Do You Change Organizational Culture? ?: 6 Steps to Turn Things Around, 2018. In: *Michaelhyatt.com* [online]. 1.5.2018 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://michaelhyatt.com/changing-organizational-culture/>
- IMAI, Masaaki, 2004. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.
- IMAI, Masaaki, 2005. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0850-3.
- KAIZEN INSTITUTE, 2018. Kaizen – Metodiky a nástroje. In: *Kaizen.com* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/poradenstvi/kaizen---metodiky-a-nastroje.html>
- KAIZEN INSTITUTE, 2019. Denní malá zlepšení (Daily Kaizen). In: *Kaize.com* [online]. [cit. 2019-03-19]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/poradenstvi/denni-mala-zlepeni.html>

- KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3., dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-319-9.
- KII, 2013. Creating a KAIZEN Culture. In: *kaizen.com* [online]. 19.10.2013 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://in.kaizen.com/blog/post/2013/10/19/creating-a-kaizen-culture.html>
- KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
- LIKER, Jeffrey K a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5800-8.
- LIKER, Jeffrey K, 2007. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press. Knihovna světového managementu. ISBN 978-80-7261-173-7.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ, 2004. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0648-2.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE, 2017. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Přeložil Jana KOČIČKOVÁ. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.
- KOHOUTEK, Rudolf, 2010. DOTAZNÍK jako průzkumná a výzkumná metoda. In: <http://rudolfkohoutek.blog.cz> [online]. 10.2.2010 [cit. 2019-04-04]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda?fbclid=IwAR3a0arpqhbdJkdUurF6ox3EEPp8VmcZLmfR7C1bgBJ-UQsAo4r1xqO5YE>
- MÜLLER, David, 2013. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- NATSUDA, Kaoru, Jan SÝKORA a Jiří BLAŽEK, 2019. *Transfer of Japanese-style management to the Czech Republic: the case of Japanese manufacturing firms*. Springer Berlin Heidelberg. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10308-019-00534-6>. ISSN 1612-1031.

- NIBUSINESSINFO.CO.UK. Change management: Barriers to organisational change management. In: *Nibusinessinfo.co.uk* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.nibusinessinfo.co.uk/content/barriers-organisational-change-management>
- OHTONEN, Janne, 2012. 4 Essentials for Building a Lean Culture. In: *BMP Leader* [online]. 28. 11. 2012 [cit. 2019-03-05]. Dostupné z: <https://www.bpmleader.com/2012/11/28/4-essentials-for-building-a-lean-culture/>
- ROI. Gemba. In: *Lean-fabrika.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.lean-fabrika.cz/terminologie/gemba#.XFB9IVxKhPY>
- ROTHER, Mike, 2017. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0435-2.
- ŘEZÁČ, Jaromír, 2009. *Moderní management: manažer pro 21. století*. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1959-4.
- SHMULA, 2016. A Common Sense Approach with the 5S Tool, 2016. In: *Shmula* [online]. 21. 1. 2016, © 2019 - Shmula LLC [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://www.shmula.com/a-common-sense-approach-with-the-5s-tool/18936/>
- SVĚT PRODUKTIVITY, 2017. Kaizen. In: *Svetproduktivity.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kaizen.htm>
- SVOZILOVÁ, Alena, 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠIMON, Michal a Antonín MILLER, 2014. Kanban – výroba tahem. In: *SystemOnLine* [online]. 21. 5. 2014 [cit. 2018-03-04]. Dostupné z: <https://m.systemonline.cz/rizeni-vyroby/kanban-vyroba-tahem.htm>
- The Mind Tools Content Team, 2017. Plan-Do-Check-Act (PDCA): Continually Improving, in a Methodical Way. In: *Mindtools.com* [online]. 9.2.2017 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newPPM_89.htm
- URBAN Jan, 2015. Kodexy ke změně firemní kultury nestačí. Manažeři musí jít příkladem. In: *Byznys.ihned.cz* [online]. [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-64761900-kodexy-ke-zmene-firemni-kultury-nestaci-manazeri-musi-jit-prikladem>

Vnitropodnikové materiály

WOMACK, James P. a Daniel T. JONES, c2003. *Lean thinking: banish waste and create wealth in your corporation*. New York: Free Press. ISBN 0-7432-4927-5.

SEZNAM PŘÍLOH

| | |
|-----------|-------------------------------------|
| Příloha A | Dotazníkové šetření |
| Příloha B | Odměny za přijaté zlepšovací návrhy |
| Příloha C | Zjednodušená organizační struktura |

Uplatnění filozofie Kaizen a zhodnocení jejího vlivu na podnikovou kulturu ve vybraném podniku

Dobrý den, jmenuji se Lucie Vacková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia oboru Ekonomika a provoz podniku na fakultě Ekonomicko-správní Univerzity Pardubice.

Dovolte mi, abych Vás požádala o pravdivé vyplnění krátkého dotazníku, který součástí mé praktické části bakalářské práce zaměřené na podnik ASSA ABLOY Czech & Slovakia s.r.o., konkrétně na výrobní závod v Rychnově nad Kněžnou.

Dotazník je složen z 15 otázek, vyplnění Vám nezabere více než 5 min a je plně anonymní.

Dovolte mi prosím abych touto cestou poděkovala panu Censovi, za jeho čas a ochotu spolupracovat na mé závěrečné práci.

Děkuji za Váš čas. Lucie Vacková

*Povinné pole

1. Jak často při své práci využíváte metodu Kaizen? *

Nápověda k otázce: Při uplatňování filozofie Kaizen dochází k neustálému zlepšování výrobních procesů a zvyšování kvality výrobků.

Označte jen jednu elipsu.

- Nepřetržitě
- Několikrát za směnu
- Několikrát týdně
- Několikrát měsíčně
- Nevyužívám Kaizen

2. Kolik let je využíván Kaizen v podniku? *

Označte jen jednu elipsu.

- 20 let
- 10 let
- 5 let
- Nevím

3. Jaké nástroje Kaizen v podniku využíváte? (Ize zaškrtnout i více odpovědí) *
Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Metodu 5 S (pět kroků k uspořádání pracovního místa, potažmo výroby)
- JIT – Just In Time (logistická technologie umožňující vyrábět přesné množství, na přesný čas pro konkrétního zákazníka)
- Kanban (systém řízení výroby s nízkými zásobami pomocí karet)
- Kaizen kroužky kvality (malá skupina lidí, kteří se dlouhodobě soustředí na zvyšování kvality)
- Jiné: _____

4. Kolik Kaizen zlepšovacích návrhů jste podal/a za uplynulý rok? *
Označte jen jednu elipsu.

- Žádný jsem nepodal/a
- 1-3
- 4-7
- 8 a více

5. Jakou reálnou odměnu jste obdržel/a za přijatý zlepšovací návrh? (Ize zaškrtnout i více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Finanční odměnu (do řádku "Jiné" prosím uveďte v jaké výši)
- Pochvalu od nadřízeného
- Odměnu jsem nedostal/a
- Žádný můj návrh nebyl přijat
- Žádný zlepšovací návrh jsem nepodal/a
- Jiné: _____

6. Co je pro Vás motivací k podání zlepšovacého návrhu z oblasti Kaizen? (Ize zaškrtnout i více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Finanční odměna
- Pochvala a uznání od nadřízeného
- Zefektivnění technologických procesů
- Snížení podnikových nákladů
- Jiné: _____

7. Zaškrtněte 3 typy podnikové kultury, které nejvíce charakterizují podnik ASSA ABLOY. (zaškrtněte 3 typy) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Inovativní
- Soupeřivou (mezi zaměstnanci)
- Týmovou
- Individuální
- Dobře informovanou
- Motivovanou
- Uznávající hierarchii
- Technicky zajištěnou
- Jiné: _____

8. Jakou formou vnitropodnikové komunikace využíváte nejčastěji? (Ize zaškrtnout i více odpovědi) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Emaily
- Telefonický rozhovor
- Osobní jednání
- Písemné vzkazy
- Podnikový systém
- Sociální sítě
- Cloudové úložiště (sdílená data)
- Jiné: _____

9. Zaškrtněte prosím, jak jste spokojeni s následujícími prvky pracovního prostředí. * Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Zcela nespokojen | Nespokojen | Neutrální postoj | Spokojen | Zcela spokojen |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Vybavení kanceláře | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Čistota na pracovišti | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vnitropodnikový software | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Výpočetní technika | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Klimatizace | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dostupnost kávovarů, barelů na vodu, automatů na občerstvení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní výkony mých kolegů | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

10. Ve které z následujících oblastí vidíte prostor pro zlepšení? (Ize zaškrtnout i více odpovědí) *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- Zvýšení mzdového ohodnocení
- Zkrácení pracovní doby o 30 minut
- Snížení požadované výkonnosti zaměstnance
- Jistota zaměstnání
- Vztahy na pracovišti
- Vztah s nadřízeným
- Možnost kariérního růstu
- _____

Jiné:

11. Uved'te na stupnici, jak se ztotožňujete s následující výroky *

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

| | Zcela nesouhlasím | Nesouhlasím | Neutrální postoj | Souhlasím | Zcela souhlasím |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Mám denní plán úkolů, lze říci, že je má práce standardizovaná. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojený se svou pracovní pozicí. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem dostatečně vyrozuměn o všech informacích, které potřebuji k výkonu své práce. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Změny jsou v podniku vítány, rád se učím novým věcem. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Můj nadřízený mě motivuje k podávání zlepšovacích návrhů, rozšiřuje moje znalosti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Rozumím, znám a ctím strategie, vize i cíle podniku. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moje práce je kreativní a zajímavá. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Denně probíhají krátká setkání, kde hovoříme o zlepšování a zjednodušování výroby. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zaměstnanci podniku jsou školeni v různých oblastech (kaizen, jazykové, bezpečnosti). | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Podnik při výběru nového zaměstnance upřednostňuje uchazeče, který již pracoval v podniku uplatňující filozofii Kaizen. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Výroba podniku se orientuje na potřeby zákazníků. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Závěr

12. Jak dlouho jste zaměstnaný/á v podniku? *

Označte jen jednu elipsu.

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 6-10 let
- 11 a více let

13. Jaké je vaše pohlaví? *

Označte jen jednu elipsu.

- Žena
- Muž

14. Kolik je Vám let? *

Označte jen jednu elipsu.

- do 30 let
- 31–40 let
- 41–50 let
- 51 a více let

15. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání? *

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Výuční obor
- Střední odborné s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

Používá technologii



OpEx People development

People development – Návrh na ohodnocení za zlepšováky

Současný způsob :

Kategorie výše úspor

0- 10000 Kč

10000 – 50000

50000 – 500000

500000 – 1500 000

Nad 1500000

vzorec odměn

- 20%

- 10% + 1000

- 5% + 3500

- 3% + 13500

- 1% + 43 500

Navrhovaný :

0- 10000 Kč

10000 – 50 000

50 000 – 300 000

300 000 – 500 000

500 000 - 1 500 000

Nad 1 500 000

- 20%

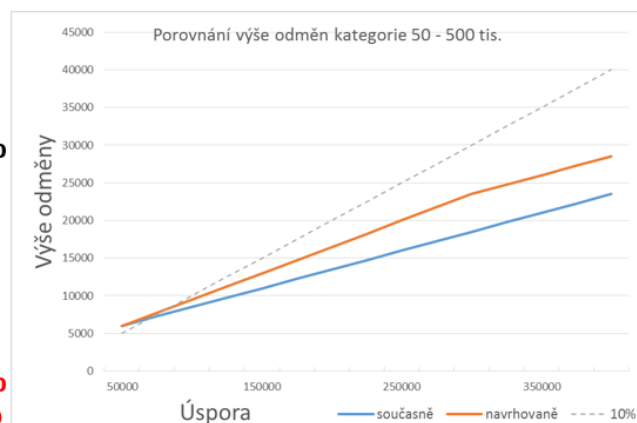
- 10% + 1000

- 7% + 2500

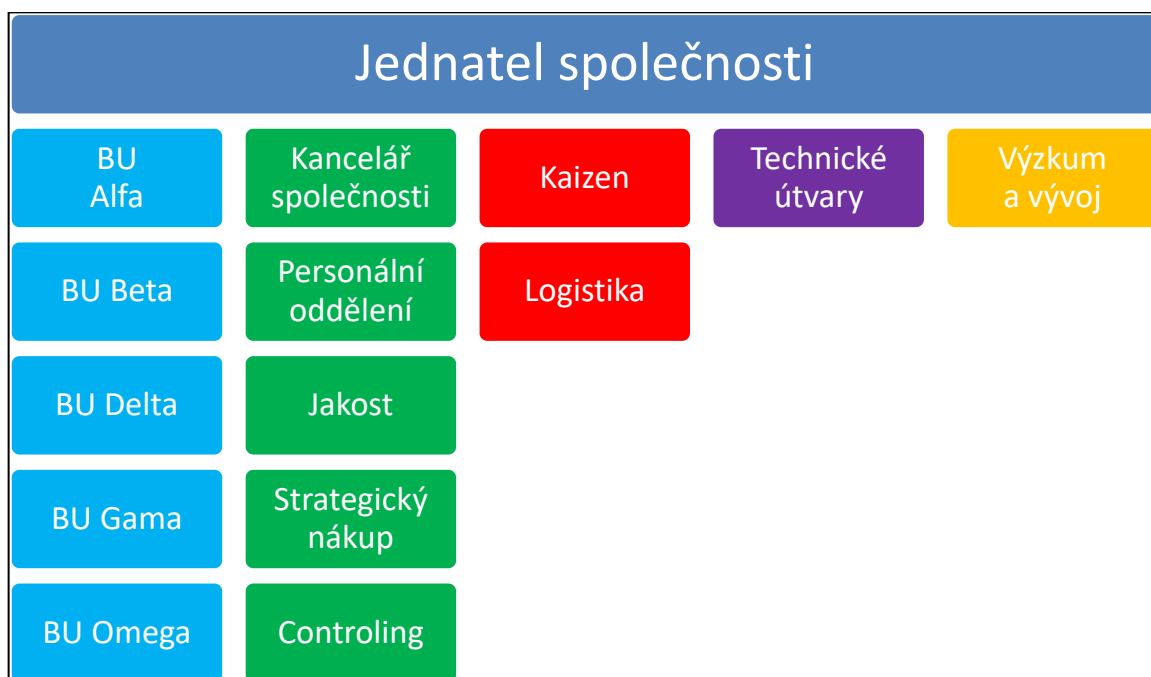
- 5% + 8500

- 3% + 18 500

- 1% + 48 500



Při použití nového systému v roce 2017 náklady navíc 12500 Kč



Zdroj: Vnitropodnikové materiály