

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

**Vliv národní kultury České republiky na implementaci
přístupů založených na Kaizen filosofii**

Klára Linhartová

**Bakalářská práce
2019**

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Klára Linhartová**
Osobní číslo: **E16472**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Vliv národní kultury České republiky na implementaci přístupů založených na Kaizen filosofii**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování:

Cílem práce je analýza uplatňování Kaizen filosofie pocházející z japonského managementu v České republice a její specifika a omezení vznikající v důsledku české národní kultury.

Osnova:

- Vymezení problematiky národní kultury a filosofie Kaizen.
- Charakteristika národní kultury České republiky.
- Analýza uplatňování kaizen filosofie v České republice.
- Vyhodnocení výsledků, sestavení návrhů a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

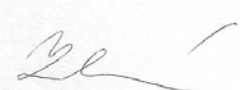
Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.**
NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. Interkulturní komunikace v řízení a podnikání. 3. vyd. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.
KOŠTURIÁK, Ján. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků. Přeložil Jana KOČIČKOVÁ. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.
MÜLLER, David. Kultura organizace je cestou ke strategii. Praha: Management Press, 2013. ISBN 978-80-7261-265-9.
IMAI, Masaaki, Masaaki IMAI a Vilém JUNGSMANN. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.

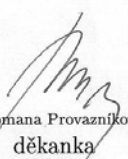
Vedoucí bakalářské práce:


Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.

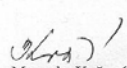
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

Byla jsem seznámena 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

Klára Linhartová

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Poděkování také patří rodině a příteli za poskytnuté zázemí a podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce se věnuje národní kultuře a jejímu vlivu na zavádění filosofie Kaizen. Teoretická část je zaměřena na vymezení problematiky národní kultury České republiky a je blíže definován pojem Kaizen. Praktická část se nejprve zabývá analýzou neustálého zlepšování ve výrobním závodě Kiekert-CS, s.r.o. a jeho představením, následně je obohacena o výzkum z jiných společností v souvislosti s Kaizen filosofií a v závěru lze nalézt zhodnocení a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kaizen, neustálé zlepšování, Kiekert-CS, s.r.o., národní kultura, kultura České republiky

TITLE

The influence of national culture on implementation of approaches based on Kaizen philosophy in the Czech Republic

ANNOTATION

The bachelor thesis is devoted to national culture and its influence on the implementation of Kaizen philosophy. The theoretical part is focused on the definition of the issue of the national culture of the Czech Republic and the term Kaizen is further defined. The practical part first deals with the analysis of constant improvement in the production plant Kiekert-CS, s.r.o. and his performance, then the analysis is enriched with research from other companies in relation to Kaizen philosophy, and at the end is an evaluation and recommendations.

KEYWORDS

Kaizen, constant improvement, Kiekert-CS, s.r.o., national culture, culture of the Czech Republic

OBSAH

ÚVOD.....	10
1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY KULTURY.....	11
1.1. KULTURA A JEJÍ VÝZNAM.....	11
1.2. TYPY KULTUR	12
1.2.1. Nadnárodní kultura.....	12
1.2.2. Národní kultura.....	12
1.2.3. Podniková kultura.....	13
1.3. KULTURNÍ DIMENZE A STANDARDY	14
1.3.1. Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho	14
1.3.2. Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse.....	16
1.3.3. Kulturní standardy Alexandra Thomase.....	17
1.4. KULTURNÍ MANAŽERSKÉ ROZDÍLY V RŮZNÝCH ZEMÍCH.....	18
2. CHARAKTERISTIKA NÁRODNÍ KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY.....	19
2.1. TYPOLOGIE ČESKÉ KULTURY.....	20
2.2. ČESKÉ KULTURNÍ STANDARDY Z NĚMECKÉ PERSPEKTIVY	21
2.3. ČESKÉ KULTURNÍ STANDARDY Z RAKOUSKÉ PERSPEKTIVY	22
2.4. ČESKÉ KULTURNÍ STANDARDY Z AMERICKÉ PERSPEKTIVY.....	23
2.5. POROVNÁNÍ JAPONSKÉ A ČESKÉ KULTURY.....	24
2.5.1. Japonská kultura	24
2.5.2. Porovnání kultur	26
3. VÝZNAM A PŘÍSTUP KAIZEN FILOSOFIE.....	29
3.1. POJEM KAIZEN	29
3.2. VÝCHOD VERSUS ZÁPAD ANEB KAIZEN KU INOVACÍM	30
3.3. PŘÍSTUPY KE ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....	32
3.3.1. Systém zlepšovacích návrhů neboli individuální zlepšování	32
3.3.2. Zlepšování pomocí kroužků kvality a workshopů.....	33
3.3.3. Projektové zlepšování.....	33
3.4. VYBRANÉ METODY ZLEPŠOVÁNÍ.....	34
3.4.1. Metoda 5S.....	34
3.4.2. Just in Time	35
3.4.3. Cyklus PDCA	35
4. CHARAKTERISTIKA PODNIKU KIEKERT-CS, S.R.O.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.2. HISTORIE A PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5. LEAN MANAGEMENT V KIEKERT-CS, S.R.O.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.1. STRATEGIE LEAN A JEJÍ NÁSTROJE	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
5.2. IMPLEMENTACE KAIZEN STRATEGIE MEZI ZAMĚSTNANCE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6. ANALÝZA UPLATNĚNÍ KAIZEN FILOSOFIE V ČESKÉ REPUBLICE.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.1. UPLATNĚNÍ KAIZEN V KIEKERT-CS, S.R.O.	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
6.1.1. Charakteristika šetření	Chyba! Záložka není definována.
6.1.2. Analýza rozhovoru	Chyba! Záložka není definována.
6.2. UPLATNĚNÍ KAIZEN V JINÝCH ORGANIZACÍCH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
7. VYHODNOCENÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

ZÁVĚR.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
POUŽITÁ LITERATURA.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.
SEZNAM PŘÍLOH.....	CHYBA! ZÁLOŽKA NENÍ DEFINOVÁNA.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Porovnání základních rysů Kaizenu a inovací	31
Tabulka 2: Oficiální seznam nástrojů společnosti Kiekert..	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Tři úrovně v lidském mentálním programování	12
Obrázek 2: Scheinův model organizační struktury.....	14
Obrázek 3: Kulturní rozdíly.....	21
Obrázek 4: Japonské znaky pro slovo Kaizen	29
Obrázek 5: PDCA cyklus	35
Obrázek 6: Organizační struktura Kiekert-CS s.r.o.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 7: Lean house	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 8: 5 úrovní Lean aktivit.....	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 9: Postup vyhodnocování zlepšovacího návrhu	Chyba! Záložka není definována.
Obrázek 10: 5 úrovní Lean aktivit se zavedenými metodami	Chyba! Záložka není definována.

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Česká kultura podle Hofstedeho modelu	19
Graf 2: Japonská kultura podle Hofstedeho modelu	26
Graf 3: Porovnání české a japonské kultury podle Hofstedeho modelu.....	27

SEZNAM ZKRATEK

PDI	Vzdálenost moci
IDV	Individualismus a kolektivismus
MAS	Maskulinita a feminita
UAI	Vyhýbání se nejistotě
LTO	Dlouhodobá a krátkodobá orientace
IVR	Požitkářství a zdrženlivost
VŠE	Vysoká škola ekonomická
USA	Spojené státy americké
JIT	Just in Time
TPM	Total Productive Maintenance
TQC	Total Quality Control
Tzv.	Takzvaně
Např.	Například
Příp.	Případně

ÚVOD

Kaizen znamená filosofie neustálého zlepšování, kterého se může zúčastnit každý. Je založen na principu dobrovolnosti zaměstnanců, jenž chtějí zvýšit nejen výrobní prosperitu podniku, ale i pracovního prostředí. Jedná se tedy o proces jednoduchých postupů směřující ke zlepšení. Kaizen je celosvětový fenomén známý hlavně pro svůj původ v Japonsku, kde se z podniků, jejichž vývoj šel k úpadku, staly světoznámé společnosti. Společnosti ve všech zemích se snaží aplikovat Kaizen ve své strategii z vidiny budoucího vývoje společnosti k dokonalosti a stejně tomu tak je i v některých firmách v České republice. Česká kultura se však od té japonské liší, což může být důvodem, proč mezi Čechy není Kaizen příliš známý a proč některé firmy mají se zaváděním této strategie potíže.

Cílem práce je analýza uplatňování Kaizen filosofie pocházející z japonského managementu v České republice a její specifika a omezení vznikající v důsledku české národní kultury.

K naplnění stanoveného cíle je třeba nejdříve dosáhnout teoretických vědomostí, pro které je využita zejména česká a zahraniční literatura. Podstatným zdrojem pro analytickou část tvoří řízený rozhovor s vedoucím manažerem oddělení Lean Managementu V. Neradem a jeho kolegyní na pozici Lean Coordinator H. Čermákovou v podniku Kiekert-CS, s.r.o. Doplňující znalosti pak představuje vyhledávání veřejně dostupných dokumentů o společnostech využívající ve své podnikové filosofii Kaizen.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou hlavních částí. První část se zabývá teoretickým vymezením pojmů Kaizen a kultura. Nejdříve se práce věnuje celkové problematice kultury jako takové, kde je mimo jiné charakterizována národnostní kultura České republiky včetně perspektivy jiných národů na tuto kulturu a následně je krátce shrnuta japonská kultura s porovnáním české kultury. Třetí oddíl teoretické části se už věnuje samotné Kaizen filosofii pocházející z japonského managementu zahrnující vybrané metody neustálého zlepšování.

Praktická část zprvu popisuje společnost Kiekert-CS, s.r.o. sídlící v Přelouči a její historii a poté je více specifikována její podniková strategie zaměřující se na štihlou výrobu Lean a s ní spojený Kaizen. Šestá kapitola se zaměřuje na dvojí analýzu, a to konzultace v Kiekert-CS, s.r.o. a rozborem již existujících dokumentů ohledně Kaizen strategie z dalších tří firem.

V závěru práce jsou obě analýzy vyhodnoceny a na základě získaných poznatků je vytvořeno doporučení.

1. VYMEZENÍ PROBLEMATIKY KULTURY

Kultura je široký mezioborový pojem, který se obecně chápe jako sdílený a naučený způsob chování, myšlení a cítění vznikající ve skupinách adaptací na okolí, kde je následně pomocí vnějších podmínek předáván. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.] Podle Müllera [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 17-18] je kultura v podstatě vše, co vede lidi k určitému chování a jednání vůči sobě navzájem. Kvůli odlišnému chování a jednání v jednotlivých kulturách vznikají při řešení stejných problémů střety a kulturní rozdíly se tak stávají častou bariérou pro vzájemnou a fungující spolupráci. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 5, Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 32-33]

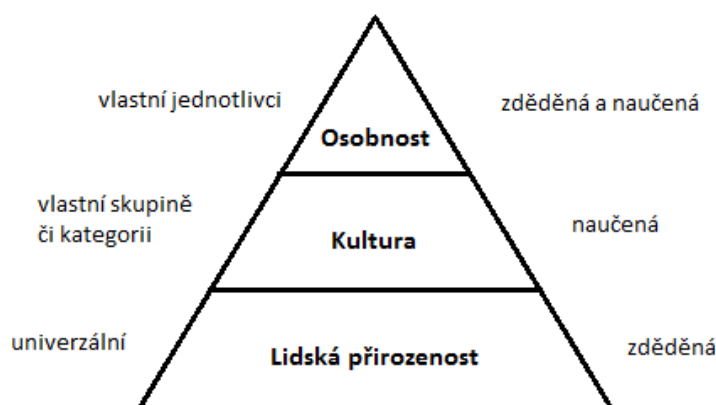
1.1. Kultura a její význam

Kulturu lze považovat jako soubor hodnot. Základní hodnoty často pochází z náboženství, ale vznikají i z odlišnosti cílů, které jsou zřejmé z postojů určité společnosti. Kultura se váže na tradice a zvyklosti. Zvyklost je způsob lidského myšlení, jednání, nebo chování a mívá formu právních i morálních norem. Tradice je celkové přebírání různých znalostí a zkušeností, které přechází do přítomnosti z minulosti. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 13]

Müller [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 16] definoval kulturu jako odlišnost. Určuje pohledy lidí na svět a ovlivňuje jejich jednání. Poukazuje na rozdílnost, ale i podobnost mezi jednotlivci samotnými či ve skupině nebo skupiny mezi sebou.

Kultura je sdílené pojetí světa a s nimi spojená očekávání, vzory chování, hodnoty, normy, postoje a také výchozí předpoklady, na kterých je založeno poznání a jednání. Kultura společnosti vzniká zejména učením a umožňuje jednotlivci sdílení informací, vyjadřovaných jazykem. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Kultura není našimi geny a nemůžeme ji dědit, je dána naším sociálním prostředím, které se učíme. Pomocí ní je možné odlišit dva segmenty, a to lidskou přirozenost a osobnost člověka. Osobnost, kulturu a lidskou přirozenost lze chápat jako tři úrovně v hierarchickém uspořádání v lidském mentálním programování viz Obrázek 1. Zdrojem mentálního programování jedince je prostředí, ve kterém sbírá životní zkušenosti. Na počátku je tomu tak v rodině, poté ve škole, v obci, nebo i práci. Mentální programy se dají odlišit stejně tak, jako sociální prostředí, ve kterém byly přivlastněny. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]



Obrázek 1: Tři úrovně v lidském mentálním programování

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 7]

Kultuře je třeba rozumět, protože její znalost objasňuje, jak a proč určité skupiny lidí chápou věci jiným způsobem než ostatní. Obstarává kontext životních postojů a hodnot a je důležitou součástí efektivní spolupráce. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 262]

1.2. Typy kultur

Jednotlivé typy kultur by se daly klasifikovat do hierarchie, poněvadž nadnárodní kultura je nadřazená těm ostatním a jistým způsobem do nich zasahuje. Po nadnárodní kultuře následuje národní, která specifikuje kulturu zemí a regionů a posledním typem je podniková kultura, v níž se aplikují oba zmíněné druhy a využívá se v organizacích.

1.2.1. Nadnárodní kultura

Blažek a Šafrová Drášilová [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.] o národní kultuře hovoří jako o multikulturní, jelikož zde dochází k mísení všech kultur světa, prolínají se s v ní odlišné názory, hodnoty a postoje, a to může být zdrojem konfliktů. Bývá ovlivňována hlavně etnickými faktory, příslušností k pohlaví, jazyky, generačními specifiky, nebo společenskými třídami. Formování této kultury má za následek historický vývoj jako je například vědeckotechnická revoluce. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

1.2.2. Národní kultura

Národní kultura se odvíjí od slova národ, což je společenství, které si během dějin vytvořilo svoji vlastní kulturu. Význam nejen národa, ale i národní kultury stoupá zásluhou, nejpodstatnějšího symbolického systému, jazyka. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.] Sdílení a předávání si individuálních hodnot, norem a vzorců chování z generace na generaci mezi

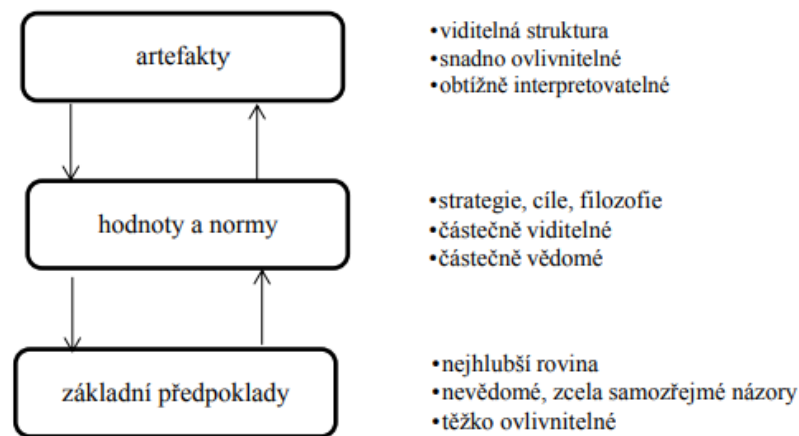
členy jednoho národa má za následek vnímání odlišností v jednotlivých aspektech, jako například masmédiá či vzdělávací a politický systém, daného národa od druhého. Národní kultura do jisté míry ovlivňuje kulturu podnikovou v organizacích jednotlivých zemí. Rozsah vlivu národní kultury zkoumalo a formulovalo mnoho badatelů, mezi nejznámější lze zařadit autory, kteří definovali národní kulturu do dílčích dimenzí, F. Trompenaars v sedmi dimenzích a G. Hofstede v šesti dimenzích. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

1.2.3. Podniková kultura

Podniková kultura je založena na společenství lidí rozvíjející svoji vlastní originální kulturu, jejíž součástí jsou specifické soustavy představ, hodnotové preference, normy nebo vzorce jednání členů. Propojuje dílčí části podniku do jednoho celku, který má výraznou identifikační funkci a vytváří tak podnikovou identitu a image. Jedná se o dlouhodobý proces, který vyžaduje úsilí a je nepostradatelnou součástí jakékoliv organizace, poněvadž usnadňuje dosahování cílů, je podkladem pro rozhodovací procesy a umožňuje snadnou orientaci ve vnitropodnikovém dění. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 74]**

Edgar Schein vytvořil model organizační kultury, který je nejznámější a dodnes nejpoužívanější. Díky němu ovlivnil ostatní badatele zabývající se výzkumem podnikové kultury. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 19-20]** V modelu jsou rozlišovány tři roviny **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 254]**:

1. artefakty – jsou projevem fyzického a sociálního prostředí kultury, což zahrnuje pracovní prostor, technologické zázemí, jazyk a typické chování členů společnosti, a proto je tato rovina snadno viditelná,
2. hodnoty – spolu s pravidly a normami určují chování a jednání členů ve skupině, řešení problémů, úkolů a výzev je stavěno na vnímání skutečnosti,
3. základní předpoklady – jsou podvědomé a samozřejmé názory a myšlenky, které ovlivňují jednání lidí, a zdrojem jejich vzniku jsou opakované zkušenosti, jež fungují, a tudíž je nutné znát historii podniku.



Obrázek 2: Scheinův model organizační struktury

Zdroj: [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

1.3. Kulturní dimenze a standardy

Vymezení národní kultury a kulturních rozdílů, jako jsou hodnoty, normy, chování a myšlení předávající se z generace na generaci je možné zmapovat do náležitých kulturních dimenzí, pomocí nichž lze vytvořit potřebná kritéria a následně zjistit obsahy kultur daných zemí, regionů a jiných skupin.

Ze zjištění na základě antropologie, psychologie a sociologie vyplývá, že každý sociální celek pro zachování své existence musí řešit stejné problémy. Základní obsah těchto problémů je všeobecný, avšak způsob řešení, co se týče společenství, je specifický. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Touto problematikou se zabývalo a zabývá spousta autorů. Následující dvě podkapitoly jsou zaměřeny na nejznámější autory jako je Fons Trompenaars a Geert Hofstede, jenž tvrdí, že kulturní dimenze je aspekt, který je ve vztahu k jiným kulturám měřitelný. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 13]** A poslední podkapitola se zabývá kulturními standardy Alexandra Thomase.

1.3.1. Kulturní dimenze Geerta Hofstedeho

Geert Hofstede je proslulým autorem zabývajícím se studiem národní kultury v souvislosti managementu a jeho rozlišením kulturních dimenzí. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Jeho studium dovršilo v roce 1980, kdy vydal knihu "Culture's Consequences" (Důsledky kultury), jež se věnovala tomuto tématu. Zkoumal v ní hodnoty získané od zaměstnanců velké mnohonárodní korporace IBM. Výsledky výzkumu se neočekávaně shodovaly s teorií, předpověděnou A. Inkelesem a D. Levinsonem z roku 1954, o čtyřech základních

problémových kulturních oblastech. Výzkum u IBM tak potvrdil jejich teorii a podle problémových okruhů Hofstede definoval čtyři základní dimenze. O něco později byla doplněna pátá dimenze [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, s. 1-131]:

1. **Vzdálenost moci (PDI)** spočívá v tom, jak méně mocní v organizaci vnímají rozsah smíření nerovnoměrně rozdělené moci. Malá vzdálenost moci omezuje závislost podřízených na vedoucím, tudíž emocionální rozpětí je mezi nimi malé, a podřízení se tak snadno na nadřízeného obracejí a snadno mu i odporují. Velká vzdálenost moci znamená, že podřízení mohou být na vedoucích do určité míry závislí a je téměř nepravděpodobné, že by se podřízení na vedoucí obraceli nebo s nimi nesouhlasili.
2. **Individualismus a kolektivismus (IDV).** Tato dimenze zkoumá, zda převládají zájmy jedince nebo zájmy skupiny. Většina lidí ve světě žije ve společnostech, kde převládají zájmy skupiny nad zájmem jednotlivce, jedinec je skupinou ovlivňován a za jeho věrnost mu je poskytnuta ochrana před životními nesnázemi. Tyto společnosti se nazývají kolektivistické, mívají vyšší PDI a bývají chudé a zemědělsky založené. Individualistické společnosti jsou ty, v nichž je nadřazen zájem jednotlivce nad zájmem skupiny, jedinec je tak samostatný, nezávislý a rozvíjí se mu jeho osobní identita. U těchto skupin bývá nižší PDI a jedná se o urbanizované, bohaté a industrializované společnosti.
3. **Maskulinita a feminita (MAS)** vypovídá o biologických rozdílech, ženských a mužských rolí. Mužům i ženám jsou společensky dány určité vlastnosti a styl chování. Od mužů se očekává, že jsou průbojní, houževnatí a soutěživí, zatím co od žen se očekávají jemnější úlohy jako je péče o domácnost, děti a o lidi obecně. Maskulinní společnost je taková, ve které jsou rodové role odlišeny, tedy tak, jak je popsáno výše. U feminní společnosti se rodové role překrývají a předpokládá se nenáročnost, jemnost, tolerance a orientovanost na kvalitu života.
4. **Vyhýbání se nejistotě (UAI)** je míra, ve které se členové dané kultury cítí ohroženi nejistotou nebo neznámými situacemi. Snaha vyhnout se nejistotě a riziku je spojena s potřebou psaných i nepsaných pravidel, zákonů, zpracováním plánů a vnitřních předpisů. Vysoký index UAI mají země, kde je přítomnost velkého množství zákonů, pravidel a předpisů a vyžaduje se jejich dodržování.
5. **Dlouhodobá a krátkodobá orientace (LTO)** je pátou dimenzí, kterou Hofstede přidal mezi ostatní na základě analýzy Michaela Bonda zvanou konfuciánský

dynamismus. Dlouhodobě orientovaná společnost je charakteristická vytrvalostí, uspořádání vztahů dle postavení a dodržování tohoto pořádku, šetrností a smyslem pro hanbu. Pro krátkodobou orientaci je zase typická osobní stabilita a pevnost, ochrana vlastní tváře, respekt k tradicím a vzájemnost ve výměně pozdravů, úsluh a darů.

V roce 2010 přidal Hofstede šestou dimenzi **požitkářství a zdrženlivost (IVR)**, v originálním znění indulgence versus restraint, podle práce M. Minkova. Vznikl tak celkový model se šesti dimenzemi. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 13] „*Požitek znamená tendenci umožňovat relativně svobodné uspokojení základních a přirozených lidských přání, které souvisejí s užíváním si života a bavít se. Na opačném pólu, zdrženlivost, odráží přesvědčení, že takové potěšení musí být omezeno a regulováno přísnými společenskými normami.*“ [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 281]

1.3.2. Kulturní dimenze Fonse Trompenaarse

Fons Trompenaars vyčlenil tři skupiny problémů, a to vztah k lidem, vztah k přírodě a vztah k času. V souladu s těmito kategoriemi identifikoval sedm kulturních dimenzí, které se podstatně promítají do manažerské praxe. Prvních pět dimenzí se váže ke vztahu k lidem, šestá ke vztahu k času a poslední sedmá se týká vztahu k přírodě [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 42]:

- universalismus versus partikularismus – Universalismus je založen na dodržování pravidel a norem, existuje jedna pravda a vztahy jsou vedlejší. Partikularistické skupiny jsou orientovány na přátelství a osobní vztahy.
- kolektivismus versus individualismus – U individualistických kultur je středem zájmu jedinec, naopak u kolektivistických je objektem skupina.
- neutralita versus emocionalita – Neutralisté maskují a potlačují své emoce a myšlenky, jejich projev chování je racionální a chladný. Členové emociálních skupin dávají průchod svým emocím a vyjadřují se dramaticky.
- specifická versus difúznost – Specifické kultury se projevují přesností a strohostí, důležité jsou morální zásady a precizní instrukce, členové jsou přímí, věcní a účeloví. Difúzní kultury působí dojmem vyhýbavosti a dvojznačnosti, členové jsou nepřímí a bezvýslední.

- orientace na přisuzování versus orientace na dosahování – U těchto kultur jde zejména o to, jak je získán status. V kulturách orientovaných na přisuzování je status spojen s věkem, vzděláním nebo společenským původem. V kulturách orientovaných na dosahování je status odvozen od znalostí a prokázaných úspěchů.
- orientace na minulost, přítomnost či budoucnost – Kultury orientované na minulost se zaměřují na původ a respektují své předky, zakladatele a starší lidi. Pro příslušníky přítomnosti je důležitá momentální situace a kultury zaměřené na budoucnost plánují a vytvářejí strategie.
- interní orientace versus externí orientace – Interně orientovaní lidé jsou zaměřeni na sebe, chtějí kontrolovat a ovlivňovat své okolí a často se chovají dominantně až agresivně. Externě orientovaní lidé mají potřebu žít v harmonii s přírodou a jsou otevření kompromisům.

Ke zjištění zmíněných dimenzí provedl Trompenaars výzkum, kde byla různá tvrzení charakteristická pro určité dimenze a zjišťoval míru souhlasu a nesouhlasu s těmito tvrzeními u respondentů. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

1.3.3. Kulturní standardy Alexandra Thomase

Kulturní standardy jsou oproti dimenzím založeny na porovnání konkrétních kultur. Alexandr Thomas vymezuje kulturní standardy jako určité společenské normy a centrální vlastnosti jedné kultury lze pozorovat při vzájemném působení odlišných kultur. Sociální normy udávají, co je ve společnosti akceptováno za přirozené a obvyklé. Kulturní prostředí vymezuje cíle člověka i metody pro jejich dosažení. Individuální i cizí chování je posuzováno a usměrňováno na základě těchto kulturních standardů. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Vzájemné proplétání kulturních standardů podněcuje vznik struktury, ve které jsou standardy utříděny ojedinělým způsobem [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 22]:

- **Centrální kulturní standardy** jsou nezaměnitelnými a typickými vzory chování jednotlivců v daném kulturním prostředí. Mají vliv na rozsáhlé oblasti myšlení, hodnoty a jednání a obměňují se jenom velmi pomalu.
- **Kontextuální kulturní standardy** jsou základní orientací a zapřičiňují, že chování jednotlivce ve společnosti je jasně definované pravidly chování, a to i na rovině emocionální a poznávací.

1.4. Kulturní manažerské rozdíly v různých zemích

Každému státu jsou přisuzovány jiné společenské rozdíly a existence pracovní a podnikatelské morálky, která je ovlivněna např. jazyky, platebními a měnovými podmínkami, spotřebitelskými zvyklostmi a celními, daňovými nebo jakostními předpisy. Management překračuje státní hranice a manažeři tak pracují v celosvětovém prostředí, to ale nic nemění na tom, že určitým způsobem reprezentují svoji vlastní národní kulturu. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Francie

Francouzští manažeři sdílejí silný a homogenní soubor hodnot a v obchodním styku se zahraničím používají zejména francouzštinu. Směrnice a stanovy se téměř neporušují, ale místo toho se stále překračují, a dokonce i falšují k obrazu svému. Respekt k autoritě vyplývá z odbornosti a způsob chování nadřízeného působí diktátorsky. Podle důležitosti postavení se odvíjí omluvení nedochvilnosti dané osoby, průměrné zpoždění bývá okolo 15 minut. Mezi kolegy se pěstuje soutěživost, a tak místo spolupráce se zde člověk snadno setká s rivalitou. Spolupracovníci na stejné úrovni se na veřejnosti, a hlavně v tradičnějších organizacích oslovují příjmením. Formalitou také je podání rukou při každém setkání nebo loučení. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Velká Británie

Pro Brity je typické navazování dobrých vztahů se svými podřízenými, kterým rozdává práci a dále jim do ní nezasahuje. Nejdůležitějším časově náročným nástrojem řízení pro manažery jsou schůze, které když nedospějí ke konkrétnímu závěru, považují se za neúspěch. Na pracovišti je obvyklý humor v každé situaci, a to jak na veřejnosti, tak v soukromí. Mezi kolegy je zvykem se zdravit křestními jmény i přes telefon, aniž by si byli představováni. Jakékoliv akademické tituly se nepoužívají, jen šlechtického stavu a lékařské. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

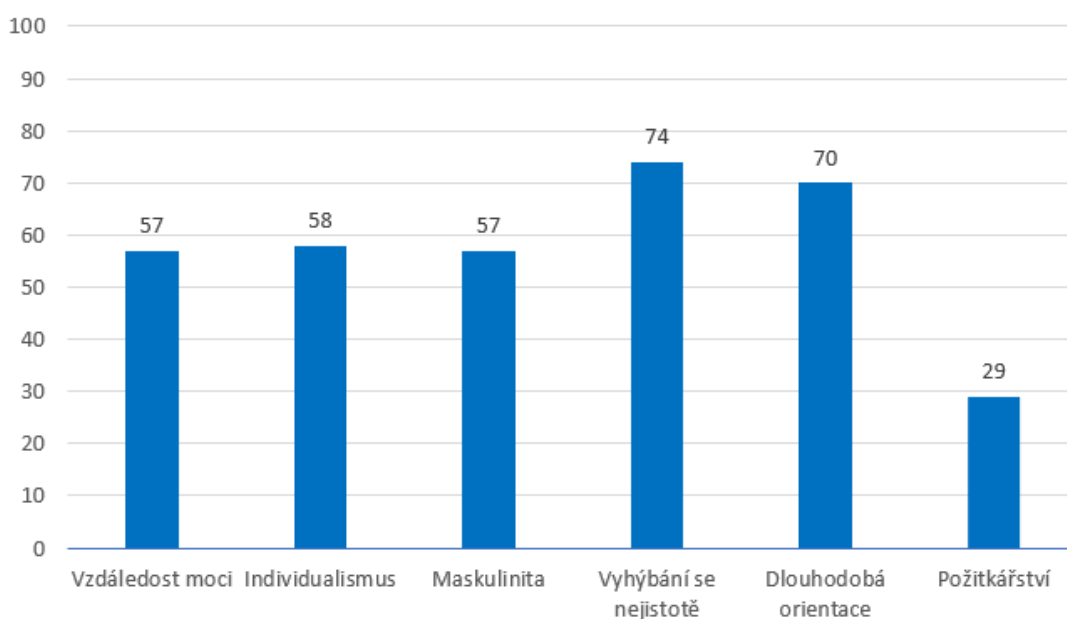
USA

Při jednání s Američany je nezbytné prosadit své schopnosti a profesionální úroveň. Obsáhlá kvantita předchází kvalitě a je prosazovaná už jen proto, že si nelibují v nepodložených teoriích. Manažeři se zaměřují zejména na čtvrtletí, nikoli na dlouhodobou strategii. V USA je zvykem pravidelná týdenní schůze s kolegy, kteří v pracovní době rozebírají i osobní rodinné záležitosti. Jakýkoliv humor je na denním pořádku ať už při formálních nebo neformálních příležitostech s výjimkou firemních výrobků a peněz.

Američtí zaměstnanci se běžně oslovují jménem včetně nejvyšších postavených osob a není to bráno jako nezdvořilé. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

2. CHARAKTERISTIKA NÁRODNÍ KULTURY ČESKÉ REPUBLIKY

Aplikováním šesti dimenzí G. Hofstedeho na českou kulturu je možné získat obecný přehled, který lze vidět na Grafu 1. Jednotlivé dimenze mají škálu bodů od nuly do 100, z čehož vyplývá, že čím více bodů má Česká republika v určité dimenzi, tím více se na ní hodí definice dané dimenze. Podle výzkumů G. Hofstedeho z roku 2010 vychází vzdálenost moci České republiky na 57, z toho vyplývá vysoká autorita mezi podřízenými a vedoucím a funguje zde hierarchie moci. U dimenze individualismu se z důvodu 58 bodů Češi řadí mezi individualistické skupiny. V případě indexu maskulinity je český národ maskulinní, činnosti manažerů jsou tak asertivní a konkurence nebo konflikty jsou řešeny bojem proti ostatním. Česká republika patří mezi země s vysokou mírou vyhýbání se nejistotě, která vychází na 74 bodů, značí to velké množství zákonů a pravidel, jež se dodržují. Vysoké skóre 70 dlouhodobé orientace ukazuje, že česká kultura je pragmatická, konkrétně dlouhodobě orientovaná. Čechy lze označit jako zdrženliví a nelaskaví se sklony k cynismu a pesimismu, což dokazuje nízký index požitkářství s 29 body. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]



Graf 1: Česká kultura podle Hofstedeho modelu

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

2.1. Typologie české kultury

Kulturní standardy České republiky lze definovat pomocí rozsáhlých výzkumů na různé oblasti, níže jsou shrnuty a zobecněny některé z nich. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

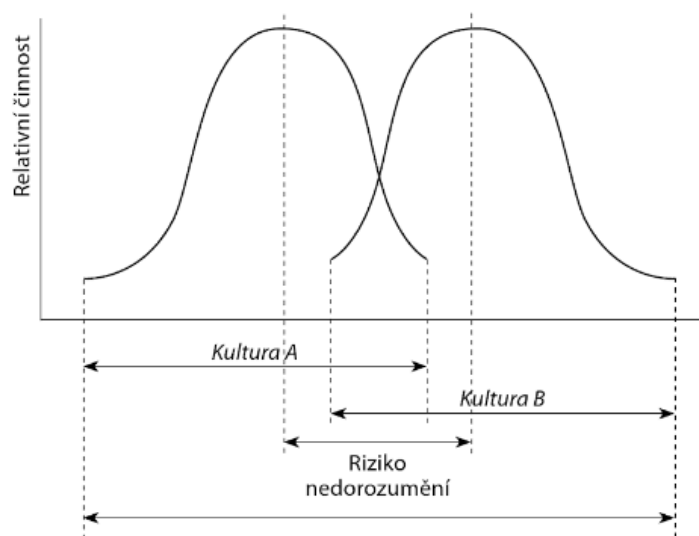
Nový a Schroll-Machl **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** popisují Čechy jako vztahově orientované, převládá tak vztahový aspekt nad věcným. Při komunikaci a vyjednávání se snaží o příjemnou atmosféru pro obě strany, jsou implicitní, což znamená použití neverbálních signálů, které jsou odvozeny z kontextu, ale jsou potřeba pro pochopení celkového sdělení, a uplatňují v ní často nepřímé informace. Češi obecně rádi improvizují, jakýkoliv plán cítí jako omezení a obcházení norem nebo předpisů je bráno jako určitá forma inteligence. Mívají pochybnosti ke všem novým a neznámým věcem, a protože vnímají sebe ve slabší pozici oproti cizincům, jsou opatrní a svoji vnitřní hrdost zachraňují improvizací.

Pro Čechy je typická přesnost a dochvilnost, a to samé očekávají od ostatních. To může být důvodem, který vyplývá z výzkumu ohledně pracovního prostředí, že spěch je vnímán jako zcela běžnou součástí každodenního života. Tradičně používaný termín pro malé zpoždění se pojmenovává jako "akademická čtvrt hodinka" a případné delší zdržení naznačuje pochyby. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Sami Češi o sobě tvrdí že neumějí otevřeně mluvit o problémech a jsou jim nepříjemné, proto se snaží raději konfliktu vyhnout než se do něho dostat. Spojitost to může mít i s kolísavou sebejistotou, která se pohybuje mezi skromností a vědomým sebepodceňováním na jedné straně a na druhé sebepřeceňováním a přeháněním. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Na základě výsledků výzkumu, který provedl Nový spolu se Schroll-Machl v letech 1997-1999 na VŠE v Praze, lze rozeznat pět typů Čechů ve vztahu k organizaci a práci. "Pracovitý furiant" je prvním typem zajímaví se o širší souvislost práce a je pro něj důležité dosahovat cíle firmy. Ve svěřených úkolech projevuje kreativitu a je sebevědomí ve vztahu k autoritě. Typ, který se snaží zvládat vše ohledně svého oboru se nazývá "fanda oboru". Ke konfliktům se staví negativně a nemá ambice pro postup na vyšší místo v podniku. "Hravým kamarádem" se označuje pracovník, jenž se dokáže postarat o zábavu, projevuje se neformálně a vůči autoritě má otevřený vztah. Člověk snažící se o plnění vlastních úkolů bez ohledů na ostatní se označuje jako "konformní suchar". Odděluje pracovní a soukromé vztahy, podřizuje se pravidlům a vyzvedává autoritu vedoucího. Posledním typem je "vypočítavý konformista", ten je podobný předchozímu typu až na to, že pravidla zneužívá ve svůj prospěch. Zaměřuje se na hmotné výhody a finanční zisk a kontakty se spolupracovníky považuje pouze za účelové. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

2.2. České kulturní standardy z německé perspektivy

Německo je sousedící stát s Českou republikou, což má za důsledek velikou kulturní blízkost a podobnost, kterou zkoumaly pomocí dotazníkového šetření I. Nový a Schroll-Machl S. ve svých knihách v roce 2003 a 2015. Proces globalizace kulturní rozdíly zvětšuje a každá země tak vnímá svoji kulturu jako samozřejmost a ta cizí se jim může zdát nesrozumitelná. Při rozlišování kultur se typicky české a typicky německé jednání považuje za nejrozšířenější, avšak ne jedině možné. Kulturní rozdíly blíže znázorňuje následující Obrázek 3. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]



Obrázek 3: Kulturní rozdíly

Zdroj: [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Dlouholetý výzkum organizovaný Novým spolu se Schroll-Machl byl proveden pomocí tzv. kritických událostí, kdy Němci byli překvapeni či zaskočeni jednáním Čechů v dané situaci a tomuto jednání nerozuměli. Podle tohoto výzkumu Němci chápou Čechy jako národ, který obchází pravidla a hledá pohodlné a co nejméně náročné řešení a který je založen na improvizaci, tedy že pokud něco nejde tak, jak by mělo, půjde to určitě jinak, a i když to zřejmě nepůjde, zkusí se to i tak. Toto myšlení a chování německá strana označuje za neprofesionální, neodborné a kontraproduktivní, improvizace na ně působí chaoticky, narušuje plán a vede k nevyzpytatelným důsledkům. Přestože na jednu stránku Němci obdivují snahu Čechů být nad věcí a nenechat se vyvést z míry, na druhou stranu toto jednání označují za laxní. Nelíbí se jim hlavně z důvodu, když si Češi nechávají vše na poslední chvíli a často tak nedodrží plánovaný termín nebo dostatečnou kvalitu. Nedodržováním časových rozvrhů a celkovým polychromním nakládáním s časem je ověřena česká neprofesionalita a nespolehlivost. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Podle Němců se čeští pracovníci angažují spíše pro konkrétní lidi, tedy kolegy nebo nadřízené, než pro firmu samotnou a vnášejí tak do pracovních vztahů až moc emocí, což na ně působí neprofesionálně a nabourává to dokonalost práce. Při vzniku spolupráce se čeští partneři drží zpátky a jsou plné obav, ale po nějakém čase se sblíží a očekávají přátelství, což zahrnuje tykání, navštěvování a sdělování soukromých záležitostí. Druhá etapa bývá příliš rychlá a Němce zaskakuje až jim je i nepříjemná. Navazování bližších vztahů má pak dopad na kritizování práce, kdy čeští zaměstnanci kritikou chápou velmi osobně jako zpochybnění jejich osobnosti, nikoli posuzování výsledků jejich výkonu. Pro německé manažery je následně velmi obtížné ujistit je o svých dobrých úmyslech. I přes dlouhodobou spolupráci a navázání osobních kontaktů si němečtí kolegové stěžují na nepředvídatelnost, nečitelnost a neprůhlednost Čechů, v podstatě neví, co si mají o nich myslet a jak sami uvažují. Takové chování se označuje jako difúzní a znamená prolínání různých oblastí života a stránek osobnosti. Němci pokládají za zbytečné, obtěžující a zároveň matoucí, že emocionální rovina českých pracovníků zasahuje i do motivace práce nikoli jen logika technologie výroby a techniky. Dále je překvapuje vznikání neformálních vztahů, které patří do soukromého života, v zaměstnání je pokládají za zneužití, což je velmi neetické. [27]

Při verbální komunikaci Češi používají, jak už je psáno v předchozí kapitole, i neverbální komunikaci. Německou stranou je toto vystupování označováno za otravné a neupřímné. Mají vzato, že česká interpretace je velmi obsáhlá, ale na druhou stranu některé informace nejsou sděleny, nebo dokonce záměrně tajeny a v podstatě se nedoví to, co potřebují. Vzájemná komunikace není dosahována takové kvality, jak němečtí pracovníci očekávají, nedostává se jim i mimo jiné zpětné vazby, názorů, argumentů, diskuzí, hodnocení vlastních činností, a to jak negativních, tak pozitivních. Mají pocit, že nejsou dostatečně informováni, jsou si nejistí a nemají tak žádné záchytné body pro jednání v cizím prostředí. Z hlediska konfliktů Němci pocítují nezáměr z české strany, kteří se vyhýbají věcné výměně názorů a rovnou tzv. „házejí flintu do žita“. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

2.3. České kulturní standardy z rakouské perspektivy

Historický vývoj nejprve jednoho státu vedl k vytvoření kulturních základů pro dnes dva odlišné státy. Češi a Rakušané mají obdobné a velmi příbuzné kultury, avšak s novějšími dějinami se tyto kultury začaly postupně rozcházet. Sami Rakušané i tak nadále přiznávají podobnost s Čechy, jelikož oba národy kladou důraz na neformální komunikaci, jsou diplomatičtí, snaží se vyhýbat konfliktům a musí se potýkat se značným německým sousedem.

Češi jsou z pohledu rakouských partnerů ohledně sociálních vztahů a utváření si vzájemné důvěry velmi dobří společníci. Podle nich je třeba navázat první kontakt tak, aby bylo zaručeno, že při jednání si budou všichni dobře rozumět a je nutno věnovat péči o osobní styky pro postupné prohlubování partnerských vztahů a spolupráce. Dobré vztahy jsou známkou záruky oboustranného dodržování dohod. Nicméně zaměření na vztahy vyvolává v Čechách základ pro osobní zvýhodňování a korupci, jejichž hranice jsou pro nezúčastněné ztěžka postřehnutelné. Ačkoli jsou Češi vnímáni jako neformální a přátelští sousedé ochotni pomoci, jsou kritizováni za malou orientaci na zákazníka. Cílem totiž není jednoznačně vyhovět zákazníkovi, ale najít kompromis, který uspokojí obě strany, ovšem zároveň nikoho. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Pokud jde o učinění rozhodnutí, Češi se často necítí být přijatelně kompetentní k odpovědnosti daného rozhodnutí, z tohoto důvodu bývá odsouhlaseno nadřazeným, který vytváří pocit ochrany. Ne vždy se jedná o vyšší autoritu, jedinec se může odkazovat na skupinu a odpovědnost se tak stává skupinovou. Pro české pracovníky jsou typické výhrady a pochybnosti k jednotlivým názorům, pasivní chování při diskusích a absence samostatnosti, iniciativy a aktivního hledání řešení.

Společenské rozdíly v příjmech nebo postavení dávají Češi velmi najevo, pyšní se svými tituly, drahými auty nebo známostmi s vlivnými lidmi a očekávají uznání od okolí. Když se zůstane u společenských rozdílů, je nutné podotknout tradiční rozdělení rolí podle pohlaví, kdy muž zajišťuje finančně rodinu, zatímco žena přebírá výchovu dětí a domácí práce. Rakušané se v tomto ohledu velice liší a překvapuje je nízký počet žen ve vyšších funkcích i přes vysokou úroveň jejich vzdělání a kvalifikace. Češi jsou považováni za hrdý národ, jsou sebevědomí a vůči národní hrdosti až arogantní. Postrádají nadhled a rozvoj do budoucnosti, orientují se na minulost a sní si vysvětlují přítomnost, což působí na Rakušany zvláště. České partnery chápou tak, že odmítají vše cizí, protože si myslí, že se kvůli tomu nemohou sami rozvíjet. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

2.4. České kulturní standardy z americké perspektivy

Společnost občanů Spojených států amerických je zaměřena na kladný výsledek, dosažení vytyčených cílů a pracovní úspěch, jež je spojován s kulturním dědictvím a protestantskou morálkou prokazující se tvrdou prací. A protože se Češi neorientují hlavně na výsledek nýbrž na činnost, která k výsledku vede a pomocí ní si utvářejí lidské vlastnosti, může přijít americkým občanům česká kultura dosti odlišná od té jejich. Američané při plnění úkolu spoléhají na svou samostatnost, avšak Češi potřebují přesné instrukce a mají tendenci si

nechat svůj nápad na řešení nejprve schválit svým nadřízeným. A stejně jako Rakušané američtí nadřízení tento přístup často kritizují, jelikož iniciativnost a samostatnost chápou jako samozřejmost a v případě zaměstnání českých pracovníků uplatňují přístup tzv. "plav nebo se utop", s čím mají zase naopak čeští zaměstnanci problém, protože očekávají určitou pomoc ze strany nadřízených. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

Češi chápou nový úkol jako možnost vzniku selhání a při převzetí chtějí mít už všechny potřebné znalosti, prostředky a dovednosti. Tím, že se podhodnocují a nevěří si, vzbuzuje v očích Američanů nesympatický postoj člověka, který ze sebe dělá marně chudáka a očekává, až jeho kvality někdo rozezná a ocení. Češi jsou velice negativní, bez perspektivy a vidí pouze překážky, jejich přístup k zákazníkům je nepřizpůsobivý k jejich požadavkům a potřebám a snaží se hledat spíše problémy než možná řešení.

Podle amerických pracovníků neumějí čeští manažeři dobře vést a kontrolovat, snaží se nebýt zbrklý a neuvážený a radši budou zticha a za neznalé, než aby řekli něco špatně nebo nepromyšleného a tato malá ochota předávat informace Američanům velice vadí. Občané USA mimo jiné velmi odsuzují české shazování a humor vůči negativním vlastnostem národní povahy. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

2.5. Porovnání japonské a české kultury

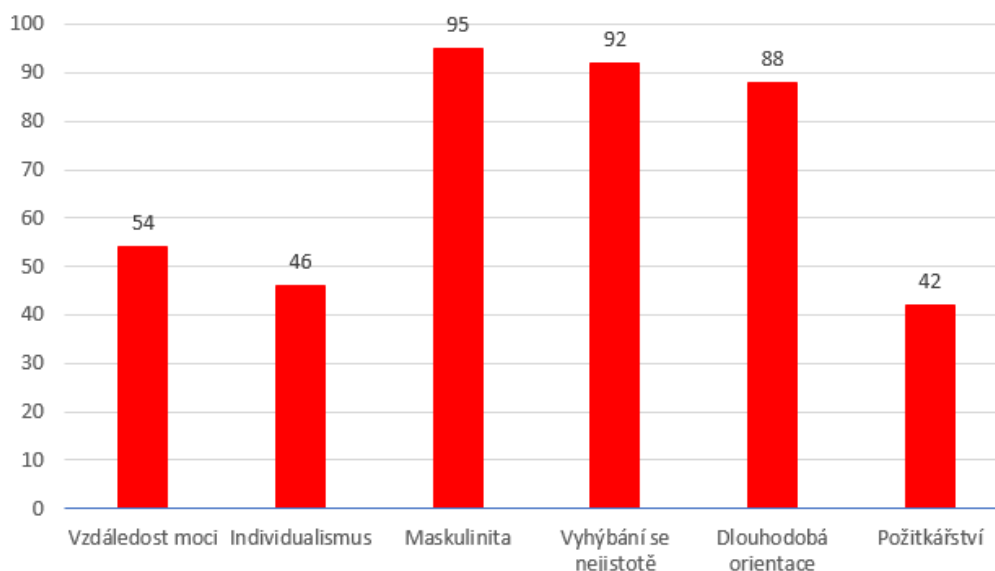
Tato kapitola zprvu přibližuje problematiku japonské kultury, která je charakterizována pomocí Hofstedeho modelu a rozdělením do šesti dimenzí, jež jsou popsána a zároveň vyobrazena na grafu. Další část se věnuje přímo porovnáním obou kultur, a to české a japonské, kde se zároveň poukazuje nejen na rozdílnost, ale i podobnost těchto kultur.

2.5.1. Japonská kultura

Japonsko je vybudováno na třech základních pilířích, a to zásadě seniority, systému celoživotní profese a managementu nezávislém na majetku. Princip seniority spočívá v přijímání zaměstnance jako absolventa na nejnižším postu v podniku, který se postupnými odpracovanými roky dostává na vyšší pozice a získává i vyšší plat. Na nejvyšších funkcích pracují tedy nejstarší a nejzkušenější pracovníci a je téměř nemožné, aby podřízený zaměstnanec byl starší než jeho nadřízený. Výjimka se stává pouze tehdy, pokud podnik zkrachuje nebo zaměstnanec přejde jinam a jelikož je pracovník v jiné organizaci nový, nemá zde dostatek zkušeností a opět se ocitá na nižší úrovni s nižším platem. Japonští pracovníci jsou tak motivováni v práci prosperovat a snažit se, aby se podniku dařilo. Management nezávislý na majetku vzniká ve velkých podnicích, které většinou vlastní několik institucí,

především banky a ty se svých rozhodovacích práv vzdávají ve prospěch manažerů, jenž se snaží dosáhnout společného cíle v podniku. Veškerá rozhodnutí jsou v Japonsku zdlouhavá a složitá, ale jakmile je výsledek jasně stanoven, je jeho provedení pohotové, přesné a bezchybné. Tato dlouhodobá orientace má však negativní dopad na rychlou reakci při změně tržní situace. V Japonsku ženy nejsou rovnocenné mužům, a to může vyvolávat u zahraničních partnerů, kde jsou ve vedoucích pozicích ženy, problém. Zmíněné pojetí pramení už z 16. století a je jasně dáno sňatkem, že muž vydělává a stará se tak finančně o rodinu a žena vychovává děti, pečuje o domácnost a manžela a do práce se většinou už nevrací. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Hofstedeho model šesti dimenzí umožňuje snazší definování japonské kultury. Index vzdálenosti moci vychází Japonsku na 54 bodů a stává se tak hraniční hierarchickou zemí. Všichni Japonci hierarchické postavení respektují a jednají podle něho. Jakákoliv řešení a rozhodnutí se odvíjí od schválení každé hierarchické vrstvy. Index individualismu vychází na 46 bodů a Japonsko se tak řadí mezi kolektivistické společnosti, avšak nejedná se o typickou kolektivistickou zemi, jelikož je velmi loajální vůči společnosti, což je známkou individualismu. Vzhledem k vysokému indexu maskulinity je Japonsko jednou z nejvíce maskulinních zemí. Maskulinním prvkem je zde dokonalost, rozdělení rolí a konkurenční chování mezi skupinami už od útlého dětství, které pokračuje v zaměstnání a být ve vítězném týmu je pro pracovníky velkou motivací. Japonsko nezaostává s počtem bodů ani co se týče indexu vyhýbaní se nejistotě a 92 bodů značí, že se snaží o maximální předvídatelnost. Tato skutečnost je založená na potřebných opatřeních týkající se např. přírodních katastrof – tsunami, tajfuny, zemětřesení. Japonci se snaží předejít nejistotě a vše zakládají na důkladném vypracování, a proto jsou pak rychlé změny obtížné. Skóre 88 dlouhodobé orientace ukazuje, že Japonsko je dlouhodobá společnost. Index pozitivitství, který je více jak poloviční oproti dlouhodobé orientaci, znázorňuje, že Japonsko je země táhnoucí k pesimismu a dbají na splnění a vyhovení svých přání. Pro větší přehled jsou všechny dimenze vyobrazeny na následujícím Grafu 2. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**



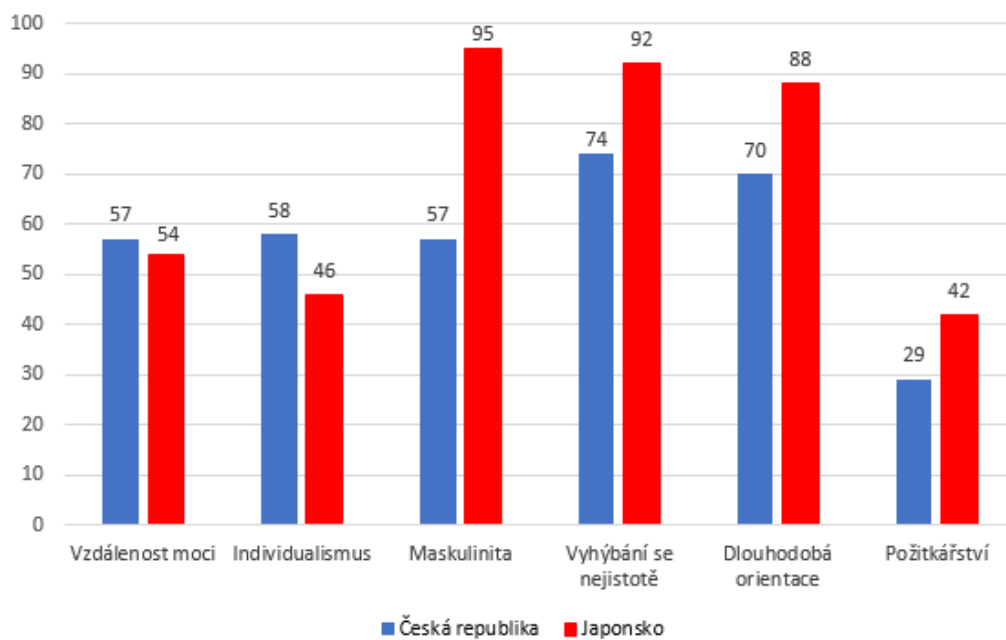
Graf 2: Japonská kultura podle Hofstedeho modelu

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

2.5.2. Porovnání kultur

Zatímco česká kultura je v podstatě nová a postupně se utváří, kořeny japonské kultury pramení už z mnoha předešlých staletí. Tyto dvě zmíněné kultury mají od sebe daleko nejen časovým rozpětím, ale i vzdáleností. Japonská kultura se odlišuje téměř od všech zemí a je nazývána východní kulturou v porovnání s českou, která nese označení západní kultura, jako všechny státy na západ od Japonska. Podrobnější porovnání západních zemí s Japonskem je popsáno ve třetí kapitole. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Nejpřehlednějším porovnáním české a japonské kultury je podle Hofstedeho modelu šesti dimenzí, který pro každou kulturu byl podrobněji popsán a vyobrazen do grafů v předešlých kapitolách. Na následujícím Grafu 3 je možné vidět rozdílné body Japonska i České republiky u jednotlivých dimenzí. Bodové rozpětí mezi těmito kulturami poukazuje na jejich rozdílnost případně shodnost.



Graf 3: Porovnání české a japonské kultury podle Hofstedeho modelu

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Jak je možné vidět z grafu, tak vzdálenost moci je téměř totožná pro obě kultury. V individualismu se obě kultury pohybují na hranici mezi individualistickou společností a kolektivistickou společností, avšak na rozdílné straně. Velký rozdíl v maskulinitě je zapříčiněn tím, že české ženy oproti japonským ženám jsou o něco více zapojovány do vedoucích pozic a po mateřské se většinou opět vracejí do práce. Česká i japonská kultura je dlouhodobě orientovaná a snaží se vyhnout nejistotě, která je podmíněna věrností zaměstnavateli a nízkou pracovní mobilitou. V případě požitkářství se obě kultury klaní ke zdrženlivosti, dají se tedy označit za pesimistické kultury. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Japonci se nepovinně a automaticky snaží o neustálé zlepšování, zatímco na Čechy je potřeba naléhat a v oboru zlepšování jim napomáhat a radit. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Jedním z větších rozdílů, které můžeme najít v organizační struktuře je princip seniority, v Japonsku zcela běžná věc, avšak v českých firmách postavení pracovníků záleží např. na hodnocení výkonu. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Podle Michala Kozuba je princip seniority zastaralý a označuje věkovou skupinu nad 50 let za rizikovou. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Japonci se orientují na bezchybné plány prováděné v dlouhodobém měřítku, Češi chápou všelijaké plány jako omezení, snaží se jim naopak vyhnout a místo toho implementují svůj smysl pro improvizaci, která je pro Japonce nepřijatelná. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Největší podobnost obou kultur je, že mají problém s negativními odpověďmi, od Čechů i Japonců jen tak někdo neuslyší slovíčko „ne“. Pro českou kulturu otevřeně vyřčené „ne“ je známkou selhání a možné ztráty existujících společenských vztahů. Aby sdílený obsah nevyzněl negativně, ale kýženým způsobem, používají Češi spojení „Ano, ale...“. Tuto odpověď aplikují i Japonci, stejně jako „To by bylo velmi obtížné“, nebo odpoví na otázku otázkou ve smyslu „Proč se ptáte?“, případně se snaží navázat na jinou tematiku. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

3. VÝZNAM A PŘÍSTUP KAIZEN FILOSOFIE

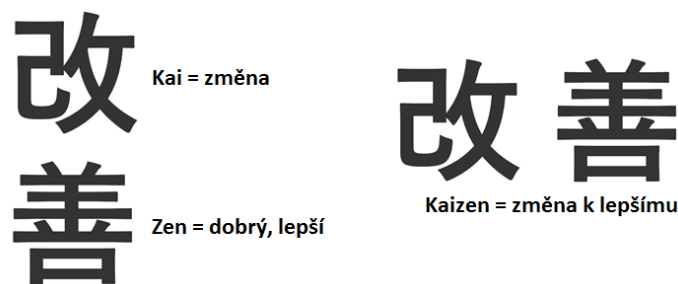
Filosofie Kaizen je kulturou organizace, která pečuje o rozvoj svých zaměstnanců, vytváří důvěru skrz společný cíl, dbá na pozitivní vizi do budoucna a na plnění dlouholetých zájmů a veškeré nesrovnalosti a odchylky se vítají. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Podle Košturiaka **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** je Kaizen metoda vedená managementem, která zprvu formuluje momentální stav procesů, poté formuluje cílový stav, a nakonec realizuje několik koordinovaných zásahů pro dosažení daného stavu. Masaaki Imai ve své knize **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** tvrdí, že Kaizen je primární koncept v souvislosti s managementem, kde se integrují všelijaké postupy a prostředky tvořící se v ekonomice Japonska po několik desetiletí a zdokonalování je zde klíčové.

Přestože počátky Kaizenu z poloviny minulého století sahají do USA, nejvíce se tato filosofie ujala v Japonsku, kde hlavním pilířem bylo, že za kvalitu je zodpovědná celá firma nikoli patřičné oddělení či jedinec. Tento systém kladl důraz na práci s lidmi a celkové zdokonalování probíhalo právě za účasti lidí z celé organizační hierarchie. Každý den pro všechny pracovníky znamenal pokrok a Kaizen se pro ně tak stal určitý způsob života. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Společnost Kaizen Institute, jenž založil Masaaki Imai, je stavěna na sdílení výrobního systému podniku Toyota (Toyota Production System), zkušeností dalších společností prosadit se až na světovou špičku a v neposlední řadě na využití Kaizen filosofie a její zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování podnikových procesů. Pomocí své instituce Kaizen College školí a vzdělává zaměstnance v různých zemích světa včetně České republiky. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

3.1. Pojem Kaizen

Pojem Kaizen se skládá ze dvou slov „kai“, které vyjadřuje změnu a „zen“ znamená dobrý, lepší. Tento japonský výraz je pak definován jako „změna k lepšímu“. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**



Obrázek 4: Japonské znaky pro slovo Kaizen

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

„Kaizen je základní filozofií, na níž stojí to nejlepší z japonského managementu.“ [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., s. 17] Přesněji lze Kaizen formulovat jako způsob řešení potíží a překážek orientovaný na lidi pro blaho společnosti. Veškerá jeho strategie je významná pro japonský management a je označován jako tzv. klíč k úspěchu. Základem je nespokojenost s momentálním stavem a neustálé zlepšování se zaměřením na odstraňování plýtvání. I na ty nejmenší problémy se zde přihlíží jako na příležitosti. Nejdůležitějším významem Kaizenu je zapojit na všech místech veškerý personál pro provedení změny k lepšímu. U japonských manažerů i ostatních pracovníků je tak převzatý, že už si ho ani neuvědomují a na základě něho automaticky jednájí. Součástí Kaizenu je smýšlení, že za každým ziskem stojí úsilí o uspokojení potřeb zákazníků a v konečném výsledku by měly všechny činnosti přispět ke zvýšení spokojenosti zákazníků. Každé zlepšování v podniku začíná hledáním plýtvání, které se označuje slovem Muda. Místo, kde přímo probíhá určitý proces, který je potřeba zlepšit, se nazývá Gemba, v podniku je tak možné pojmenovat např. dílnu. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

S Kaizenem je mimo jiné spojována koncepce Leanu známé též pod pojmem Lean Manufacturing, což je překládáno jako „štíhlá výroba“. Pokud společnosti Lean implementují, aplikují často pojem Lean Management, o kterém lze říci, že je nadřazený pro Kaizen, jelikož principem je neustálé zlepšování, a to nejen ve výrobě, jak by se z názvu mohlo zdát, ale i ve všech oblastech podniku. Lean je tedy chápán jako filosofie využívající soubor nástrojů pro zlepšování, jejíž součástí je i Kaizen zabývající se zejména zlepšovacím návrhy. [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

3.2. Východ versus Západ aneb Kaizen ku inovacím

O japonském managementu se hovoří jako o východní kultuře, jehož základem je Kaizen strategie. Americké nebo evropské firmy se označují pod pojmem Západ a západní

management, kde se klade důraz především na inovace a pokrok. Kaizen je jednoduchý, nenápadný a neustálý proces vyžadující pouze tradiční techniky, např. grafy a kontrolní tabulky, zatímco inovace bývají jednorázové a velmi viditelné s využitím vynikajících technologií a hojnými investicemi. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Zlepšování by však nemělo být jednorázové a po dosažení cílů bráno za ukončené, ale naopak neustálý proces, ve kterém by dosažený stav měl být odrazovým můstkem pro další zlepšování. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]** Aby se zabránilo pouze dočasnému stavu nově dosažené úrovně výkonnosti u zavedení inovace a dosáhlo se optimálnímu vývoji organizace, bylo by zapotřebí využít strategii Kaizen, která podporuje progresivní a permanentní vzestup, tak jako tomu je v japonském managementu při provádění inovace. Kaizen je tak úměrný pozvolně rostoucí ekonomice se zaměřením na proces a inovace odpovídají rychle rostoucí ekonomice orientované na výsledky. I přestože si Kaizen vyžaduje spoustu času a námahy nejen od managementu, ale od všech lidí, vyplácí se více než inovace. Tabulka 1 znázorňuje přehled rysů Kaizenu a inovace, příp. rozdíly západní a východní kultury. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

Tabulka 1: Porovnání základních rysů Kaizenu a inovací

	Kaizen	Inovace
Účinek	Dlouhodobý a dlouho trvající, ale dramatický	Krátkodobý, ale dramatický
Tempo	Malé kroky	Velké kroky
Časový rámec	Kontinuální a přírůstkový	Přerušovaný a nepřírůstkový
Změny	Postupné a neustálé	Náhlé a přechodné
Účast	Všichni	Několik vybraných "šampionů"
Přístup	Kolektivismus, skupinové úsilí, systémový přístup	Drsný individualismus, individuální nápady a úsilí
Typ změny	Udržování a zdokonalování	Přestavba od základů
Impuls	Konvenční know-how	Technologické průlomky, nové vynálezy, nové teorie
Praktické požadavky	Minimální investice, ale velké úsilí na udržení	Vysoké investice, ale málo úsilí na udržení
Zaměření úsilí	Lidé	Technologie
Kritéria hodnocení	Procesy a úsilí o dosažení lepších výsledků	Výsledky a zisk
Výhody	Funguje dobře v pomalu rostoucí ekonomice	Vhodnější pro rychle rostoucí ekonomiku

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Hlavním znakem Východu je propojenost vývoje, projekce a výrobního procesu. Spousta manažerů ve výrobním oddělení má vlastní zkušenosti s výrobním procesem a mají tak vliv

na vývoj a projekci. Sami inženýři z oddělení vývoje a projekce pak chodí do výrobních linek a s místními pracovníky vše probírají. Celková vzdělanost techniků ve východních firmách je vyšší než v západních. Pro západní management je typická absence interního systému, který by odměňoval snažení o zlepšení, avšak základem je hodnocení na základě výsledků, kdy je v podstatě jedno jak a co se udělá, ale důležitý je okamžitý závěr. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] Je potřeba, aby organizace sama průběžně usilovala o zlepšení a zaměstnanci navrhovali nápady sami od sebe, než aby se čekalo na problém, který by odhalil příležitosti pro zlepšování. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] Snahu o propojenost je možné v japonských organizacích nalézt i v komunikaci. Pro tvorbu výrobků orientované na požadavky zákazníka byly vyvinuty prostředky pro zlepšení komunikace mezi zákazníky, inženýry i lidmi z výroby. Západní země jsou v tomto ohledu na bodě mrazu, ve většině případů mají problém už v interní komunikaci, tedy že manažeři se straní budování dobrých vztahů s podřízenými a ani neví, jak s nimi komunikovat. Tato potíž je viditelná např. v případech, kdy firmy najímají do výroby cizince. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

3.3. Přístupy ke zlepšování procesů

Strategii Kaizen lze rozřadit do tří segmentů podle složitosti a úrovně zlepšení, a to Kaizen zaměřený na management, jednotlivce, nebo na skupiny. Na základě těchto segmentů se následně odvíjí přístupy ke zlepšování procesů v organizacích, které jsou tedy také tři, a to systém zlepšovacích návrhů neboli individuální zlepšování, zlepšování pomocí kroužků kvality a workshopů a projektové zlepšování. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů., Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

3.3.1. Systém zlepšovacích návrhů neboli individuální zlepšování

Jak už vypovídá název tento přístup je zaměřen na jednotlivce a spočívá v tom, že každý pracovník v podniku si může najít příležitost na vylepšení a následně ji řešit. V českých firmách se využívají zejména tyto formy [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]:

- Firma sbírá a jednotně odměňuje veškeré nápady, ty nerealizované se ukládají do databáze a počítá se s možností využití těchto návrhů v budoucnu
- Firma odměňuje pouze realizované návrhy paušální odměnou
- Ve firmě se vyhodnotí přínos zlepšení a následně se rozhoduje o realizaci a výši příslušné odměny

Jak uvádí Košturiak [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] na základě výpovědí českých a slovenských podniků, manažeři často své podřízené motivují, podporují a jdou jim příkladem, ale najdou se i tací, kteří se o své pracovníky nestarají, či dokonce je od procesu zlepšování odrazují, neboť jde pro ně o práci navíc. V podnicích se lze setkat se dvěma protichůdnými názory na zlepšování, prvním je od managementu, který bere zlepšování jako součást práce, jež není třeba odměňovat a druhý názor od zaměstnanců, kteří mají vzato, že pokud jejich návrh přinese podniku úspory, měli by z nich dostat náležitý podíl.

Zlepšovací návrhy jsou cenné jak z důvodu sebezdokonalování zaměstnanců, tak jako příležitost pro oboustrannou komunikaci na pracovišti, zaměstnanci mohou komunikovat mezi sebou a se svými nadřízenými, a naopak manažerům se nabízí příležitost pomáhat svým podřízeným. Systémy zlepšovacích návrhů probíhají v převážné části ve velkých výrobních společnostech a přibližně v polovině středních a malých podnicích. Nejčastějšími tématy na zlepšování podle Japonské asociace pro lidské vztahy jsou [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**, s. 124-125]:

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

3.3.2. Zlepšování pomocí kroužků kvality a workshopů

Kroužky kvality a workshopy lze zařadit do segmentu zaměřený na skupiny a patří k nejvyužívanějším formám zlepšování. Workshopy se rozlišují na jednoduché či krátké workshopy, na série workshopů a na kaskádové workshopy. Zpravidla se pořádá několik setkání s využitím metodiky moderovaných workshopů, kdy je nejprve zapotřebí vyčlenit čas a odborníky z jednotlivých oblastí. Management pak definuje témata, potřebné cíle a vybírá zodpovědnou osobu za řešení problému a organizování daných workshopů. Přestože je

organizování workshopů náročné na čas a ve skupinách může docházet ke konfliktům a nerovnoměrnému vytížení členů, má mnoho výhod, např. lidé se učí týmové práci, problémy se řeší strukturovaně a systematicky, objevování nových řešení a kombinování těch původních apod. Kroužky kvality jsou naopak založeny na principu dobrovolnosti a setkávání se ve volném čase, využívají se zejména v japonských firmách. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

3.3.3. Projektové zlepšování

Projektové zlepšování se řadí do segmentu zaměřený na management, prolíná se s inovacemi a je nejsložitější a časově nejnáročnější formou zlepšování. Projektové zlepšování se využívá tam, kde jsou problémy komplexní a nelze je vyřešit předcházejícími přístupy. Nejdříve se definuje projekt a daný tým analyzuje problém, následně hledá jeho řešení, který implementuje do procesu a zajistí jeho činnost v provozu. **[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]**

3.4. Vybrané metody zlepšování

Existuje celá škála metod neustálého zlepšování, v této kapitole jsou však stručně vymezeny ty nejčastěji zavedené metody v podnicích.

3.4.1. Metoda 5S

Metoda 5S je jedna z nejpoužívanějších metod v procesu zlepšování, jehož název vyplývá ze souhrnu názvů činností, v anglickém jazyce je to pětice slov Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain a v japonském jazyce Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] Protože v českém jazyce bylo těžké nalézt alternativy pro daná slova začínající písmenem S, zavedlo se v České republice 5U, stejně tak v Německu, kde se zavedlo 5A. V češtině si lze 5U vyložit jako Utrždit, Uspořádat, Udržovat, Určit pravidla, Upevňovat a zlepšovat. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

Tato metoda představuje pět základních principů pro vytvoření a udržení organizovaného, čistého a výkonného pracovního prostředí se zajištěním kvality zároveň. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

- Utrždit – je prvním a zároveň nejobtížnějším krokem pro firmy. Cílem je rozlišit přebytečné věci z pracovního prostoru od nevyhnutelných. Pokud se rozhodne, že dané věci nejsou potřeba, z pracoviště se jednoduše odstraní. Veškeré věci je možné rozlišit na tři druhy, buď jsou nepotřebné a lze je odstranit, používají se příležitostně anebo jsou nezbytné pro každodenní práci. Po utřídění není výjimkou, když pracovní prostor zůstane poloprázdný a vzniká tak úspora místa, která se nejčastěji pohybuje okolo 15–30 %.
- Uspořádat – účelem tohoto kroku je uspořádat věci tak, aby jejich hledání minimalizovalo práci a čas. Všechny předměty jsou přehledně uloženy, mají své místo a je zajištěno, aby je nebylo možné přendat z určeného místa jinam.
- Udržovat pořádek – spočívá v tom, že každý pracovník si své pracoviště uklízí a čistí sám. Úklid slouží i jako kontrola pro případné nedostatky, které se na čistém pracovišti lépe nacházejí.
- Určit pravidla – všechny pracovní postupy v předešlých krocích by měly být v souladu mezi zaměstnanci a aby se zajistila jejich opakovatelnost je nutné navrhnout standardy.

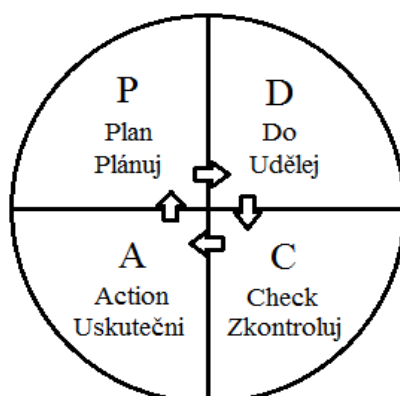
- Upevňovat a zlepšovat – je posledním krokem snažící se udržovat a zlepšovat stav pracovního prostředí pomocí auditů a kontrol. Tento krok by měl pracovníky podněcovat k sebekázni a snadněji motivovat ke Kaizen strategii. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

3.4.2. Just in Time

Just in time je systém výroby zabývající se náklady a dodávkami, konkrétně je to prostředek, jak minimalizovat náklady a současně vyhovět potřebám zákazníků ohledně dodávek. Pro zavedení systému JIT je potřeba, aby vrcholový management nejdříve zavedl systém TQC (Total Quality Control), jenž se zabývá celkovou kvalitou, a TPM (Total Productive Maintenance) zabývající se kvalitou výrobních zařízení. Po dosažení nejvyšší efektivity ve vlastních interních procesech, je možné profitovat z precizně načasovaných dodávek. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] Aby bylo možné dosáhnout tohoto stavu, využívá se Pull systém nebo Pull Flow, česky řečeno řízení pomocí tahu. Pull systém spočívá v regulaci výroby, kde proces vyrábí pouze takové množství, kolik je potřeba pro následující proces, počet zásob a rozpracovaná výroba se tak cíleně omezí. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**] JIT mimo jiné nese i označení výrobní systém Toyota, jelikož ve společnosti Toyota vznikl. [**Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.**]

3.4.3. Cyklus PDCA

Cyklus PDCA, známý také jako Demingovo kolo, je série aktivit usilující o zlepšování a zdokonalování viz Obrázek 5. Na začátku se prostudovává současná situace, během které se sbírají data, jež jsou použita při vymezení plánu na zdokonalení - Plan. Po vyhotovení plánu následuje jeho provedení – Do. Dále je zkontrolováno, zda provedený plán dosáhl očekávaných zlepšení – Check. Při úspěchu se použité metody standardizují, aby je bylo možné praktikovat neustále a zajistily udržitelnou jakost – Action. Před zavedením samotného cyklu PDCA je nevyhnutelné nynější standardy stabilizovat, tento proces se nazývá SDCA cyklus (standardize – do – check – action; standardizuj – udělej – zkontroluj – uskutečni). Pokud cyklus SDCA existuje, lze potom vylepšovat standardy prostřednictvím PDCA cyklu, zároveň by mělo být dosaženo, aby tyto cykly neustále fungovaly ve vzájemné shodě.



[Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]

Obrázek 5: PDCA cyklus

Zdroj: vlastní zpracování podle [Chyba! Nenalezen zdroj odkazů.]