

1. CHARAKTERISTIKA PODNIKU KIEKERT-CS, S.R.O.

Pro dosažení cíle této práce, a tedy zjištění vlivu české národní kultury na implementaci Kaizen strategie do organizací byla vybrána společnost Kiekert-CS, s.r.o. Jedná se nadnárodní firmu, která má možnost pocítit vliv nejen české kultury, ale i vliv různých kultur na chování zaměstnanců z odlišných zemí.

1.1. Základní údaje

Obchodní firma: KIEKERT-CS, s.r.o.

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Jaselská 593, 535 01 Přelouč

Datum vzniku: 1. června 1993

IČO: 49284975

Základní kapitál: 184 150 000,- Kč

Předmět podnikání: - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona

- Zámečnictví, nástrojářství
- Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení

1.2. Historie a představení společnosti

Společnost Kiekert-CS, s.r.o. sídlící v Přelouči je dceřinou společností jako několik dalších výrobních míst a továren po celém světě spadající pod mateřskou společnost Kiekert AG. Nynější organizace Kiekert Automatikturen GmbH neboli Kiekert AG byla založena v roce 1857 jako firma na výrobu zámků a kování Arnoldem Kiekertem pod názvem Arnold Kiekert and Sons v Heiligenhausu v Německu. Revolučním zlomem byl rok 1974, kdy Kiekert AG vynalezl jako první systém centrálního zamykání a o 10 let později nastal další celosvětový průlom pomocí integrace zámkové mechaniky a centrálního zamykání do jednoho systému tedy zámku, které jsou dnes namontovány téměř v každé voze. Prvním zahraničním rozšířením této firmy se stal v roce 1993 právě závod v České republice v Přelouči, který je do současnosti po mnoha dalších celosvětových expanzích největším výrobním závodem zamykacích systémů na světě. V dalších dvou letech se společnost rozšířila do Wixomu

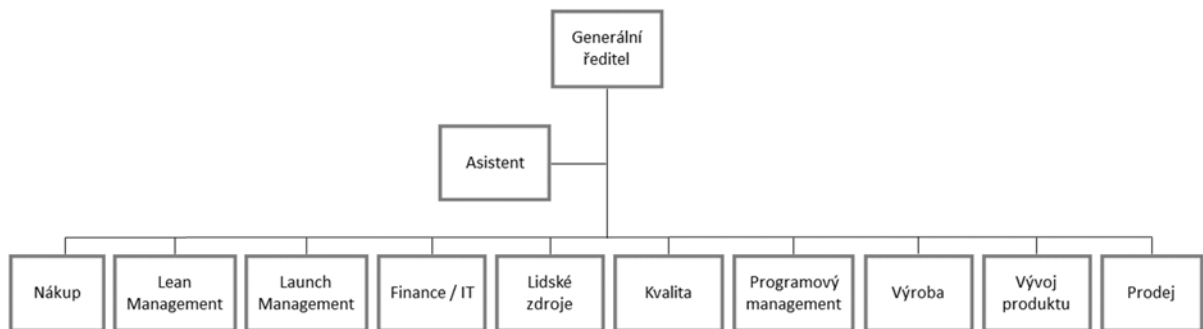
v USA a Puebla v Mexiku, kde působila jako zásobitel automobilového trhu v celém regionu NAFTA. Firma se rozrůstala také na východ a první továrna na asijském kontinentě byla otevřena v roce 2008 v Changshu v Číně a další o pět let později v hlavním městě Jižní Koreje, Soulu. Během roku 2014 společnost Kiekert expandovala hned do dvou různých států, a to do Naberežnyje Čelny v Rusku a do Sao Paula v Brazílii. Posledním důležitým rokem pro společnost je 2015, kdy došlo k akvizici čínského výrobního závodu v Zhengzhou a otevření odbytového centra v japonské Jokahomě.

V současnosti je Kiekert AG technologickým lídrem v oblasti zamykacích systémů pro automobily. Díky zastoupení 10 závodů v různých zemích získala společnost 20% podílu na globálním trhu, kde v roce 2017 dosahovaly tržby více jak 23 mld. Kč. Za celou historii firma vyvinula a vyrobila přes 2 miliardy zámků pro automobilový průmysl a každý den se v závodech po celém světě vyrobí 270 000 zámků. Kiekert je velmi inovativní, má registrováno přes 2 000 patentů a jako globální organizace se neustále zvětšuje, důsledkem je například nárůst zaměstnanců s celkovým počtem 6 500 pracovníků.

Dnes je největším výrobním závodem s rozšířením v roce 2001 o vývojové centrum právě Kiekert-CS s více jak 2 800 zaměstnanci. S rostoucí poptávkou úroveň společnosti stále stoupá a výrobní kapacita se pohybuje přes 50 mil. zamykacích systémů ročně, lze tedy říci, že tento závod je zásobárnou zámků do dveří 12,5 mil. nových aut v Evropě. Export výrobků zákazníkům, jimž jsou přední výrobci automobilů po celém světě a s nimiž je spojeno více jak 60 značek, tvoří momentálně 35 % tržního podílu v EU.

1.3. Organizační struktura

Společnost Kiekert AG je řízena generálním ředitelem v čele a následně se společnost dále dělí na různě orientované oblasti, jež vedou oprávnění manažeři a stejně tomu tak je i v Kiekert-CS s.r.o. V českém závodě stojí v čele generální ředitel, který má k sobě asistenta a pod sebou má celý Management, který je tvořen různými manažeři daného odvětví firmy. Každý manažer má na starosti svůj útvar, ale má za úkol také spolupracovat a komunikovat s ostatními manažery, aby byla dodržena vzájemná informovanost. Liniová organizační struktura Kiekert-CS s.r.o. je vyobrazena na Obrázku 6.



Obrázek 1: Organizační struktura Kiekert-CS s.r.o.

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o

Přeloučský závod, stejně tak jako ostatní dceřiné závody v jiných zemích jsou řízeny společnostmi Kiekert AG, a tudíž jsou jednotlivé segmenty také částečně podřízeny svou mateřskou společností. Generálního ředitele spolu s manažery lze označit za jakýsi Top Management podniku, který je zároveň podřízen Top Managementu Kiekert AG.

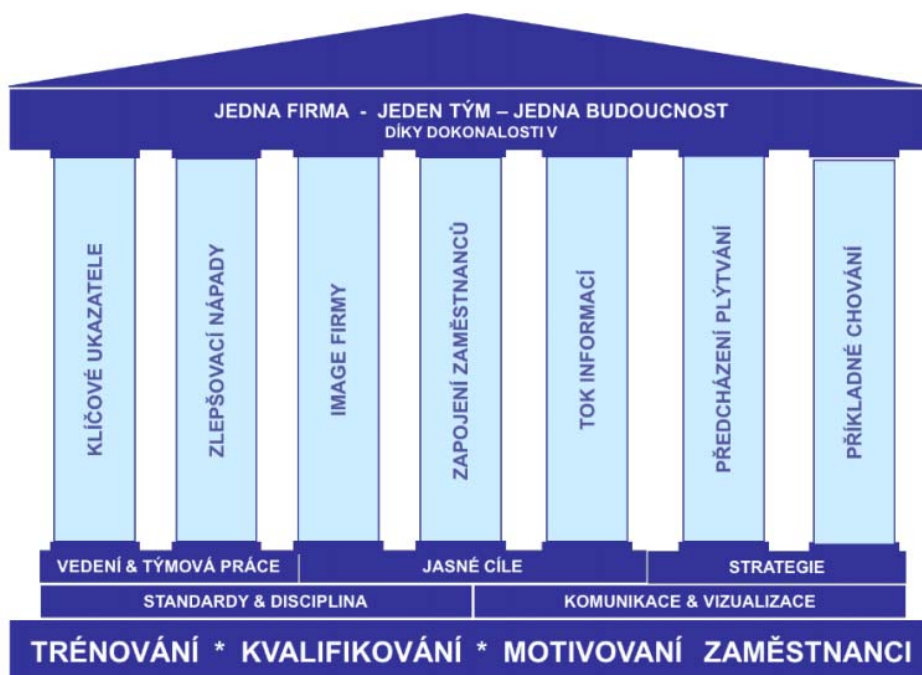
2. LEAN MANAGEMENT V KIEKERT-CS, S.R.O.

Součástí strategie Kiekret-CS, jako výrobního podniku, je neustálé zlepšování a zamezení plýtvání a pro jejich řízení byla ve firmě zavedena metoda Lean a následně vytvořen Lean management. Lean pro podnik znamená jakýsi směr obsahující metody a nástroje pro nepřetržité zdokonalování a redukci zmetkovosti a pomocí něhož se firma vyvíjí. Součástí zde aplikovaného Leanu je Kaizen, který je znám spíše pod pojem KIM neboli Kiekert Idea Management. V podniku se KIM překládá jako „zlepšovateľské hnutí firmy Kiekert“ a je vymezeno těchto sedm bodů, ke kterým přispívá zejména právě KIM:

- zvýšení hospodárnosti podniku,
- zlepšení kvality produktů a procesů,
- zlepšení ochrany, bezpečnosti zdraví při práci a požární ochrany,
- zlepšení ergonomie a pracovních procesů,
- zlepšení ochrany životního prostředí,
- zlepšení pracovních podmínek a prostředí,
- zlepšení motivace zaměstnanců.

2.1. Strategie Lean a její nástroje

Na přelomu roku 2015 a 2016 byl stanoven tzv. Lean house viz Obrázek 7, jenž znázorňuje, co je pro firmu základ a pilíře poukazují na problémy, které se dají vylepšovat. Klíčoví ukazatelé neboli KPI zajišťují srozumitelnost a měřitelnost. Zlepšovací nápady neboli KIMy zaručují stálé inovace a vývoj. Image firmy je významná z hlediska odběratelů, aby ji vůbec někdo znal. Zapojení zaměstnanců souvisí se všemi ostatními pilíři, jelikož jsou pro správné fungování firmy všichni pracovníci klíčoví. Tok informací je velmi důležitý, avšak s počtem zaměstnanců okolo 2800 není vždy takový, jaký by si vedení představovalo, a tudíž je také co zdokonalovat. Z pilíře předcházení plýtvání je jasné, že podstatou podniku je, aby k jakémukoliv plýtvání nedocházelo. Příkladné chování se týká zejména managementu a vedení, jelikož by měli tito pracovníci jít příkladem pro své podřízené a například se účastnit různých projektů pořádaných v podniku.



Obrázek 2: Lean house

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o

Lean strategie je úzce propojená s misí a vizí firmy, protože dříve firma neměla jasně definovanou misi ani vizi a až na základě vícedenního manažerského workshopu, kde byl vytvořen Lean house, byly teprve stanoveny tyto základní strategické pojmy. V souladu s Lean housem se každoročně stanovují projekty rozlišující se na soft, zaměřující se na pilíře, a hard, kde jsou cost savings tedy úspory.

Oficiální seznam nástrojů stanovený mezinárodní organizací je velmi rozsáhlý a je základem pro tzv. Lean savings, lze přeložit jako štíhlé neboli Lean úspory, které vznikají zaměřením se na redukci plýtvání ve všech systémech a procesech v organizaci. Všechny tyto nástroje (viz Tabulka 2) a jejich činnosti by měli vést k výrazným úsporám nákladů, případně se vyhnout nákladům a také by měli zlepšit pracovní a bezpečnostní podmínky.

Tabulka 1: Oficiální seznam nástrojů společnosti Kiekert

5S / 6S	Hansei	Line Balancing	Policy Deployment	TPM (Total Productive Maintenance)
ABC-/XYZ-Analysis	Heijunka	Makigami	Predictive Maintenance	TWI (Training Within Industry)
Andon	Hoshin Kanri	Marketplaces	Problem Solving	U-Shapes
AM (Autonomous Maintenance)	Industry 4.0	Milk Run	Prokon	VF (Visual Factory)

Bottleneck Management	Jidoka	MTS (Minimum Technical Solutions)	Pull System	VMI (Vendor Managed Inventory)
Buffer	JIS (Just in Sequence)	Muda, Mura, Muri	QCO (Quick Change Over)	VSM (Value Stream Mapping)
Cardboard Engineering	JIT (Just In Time)	OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Shop Stock	Wastes
Chaku-Chaku-Cells	Kaizen	One Piece Flow	Six Sigma	Waterspider
Communication Boards	Kanban	PCW (Process Confirmation Walk)	SMED (Single Minute Exchange of Dies)	(WI) Work Instruction
Continuous Flow	LDMS	PDCA / DMAIC	Spaghetti Diagram	Work Station Design
EPEI	Lean Layout	PIT (Performance, Issues, Targets)	Standardized Work	Yamazumi
FMC (Flexible Manpower Cell)	Lean Material Flow	PJO (Periodic Job Observation)	TEEP (Total Effective Equipment Productivity)	Zoning
Gemba	Level Production	Poke Yoke	TPA (Truck Preparation Area)	

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

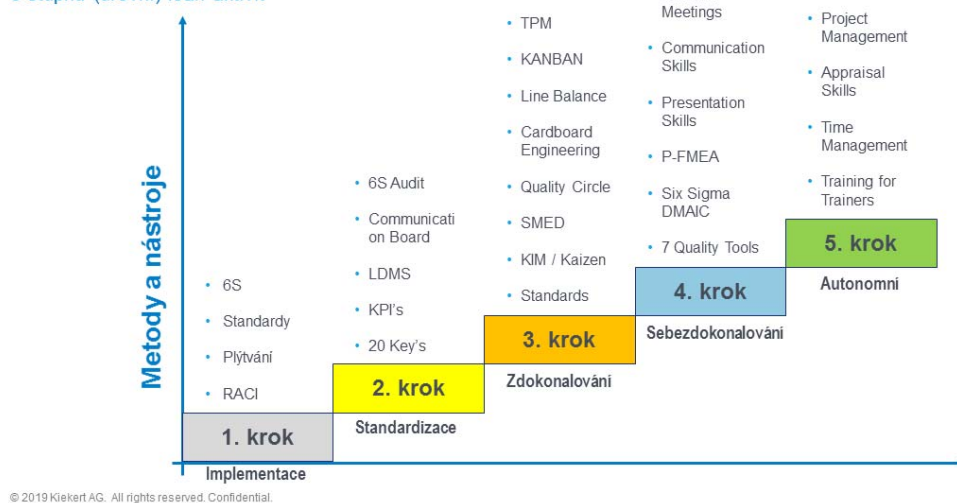
První metodou založenou na úplném počátku, která je zároveň i základem pro celou Lean filosofii podniku Kiekert-CS je 6S. Jedná se o rozšíření metody 5S (utřídění, uspořádání, čistota, standardizace, sebekázeň), kde poslední přidaná je bezpečnost, anglicky Safety. Na tuto metodu se berou ve firmě veliké ohledy, a jestliže nejsou dodržovány její základy, nelze se posouvat dál v rámci inovací, zlepšování i společenského růstu.

Dále se implementovala matice odpovědnosti RACI přiřazující jednotlivým osobám v podniku odpovědnost za výkon či průběh pořádaných workshopů, projektů apod., kdy každý projekt by měl mít jen jednoho vedoucího. Následně se zavedly a stále zavádějí standardy a v neposlední řadě je zavedeno plýtvání, anglicky wastes, známé zde jako 8 druhů plýtvání odehrávající se nejen ve výrobě, ale i v administrativě.

Tyto výše zmíněné metody a nástroje jsou prvním stupněm implementace Lean aktivit v organizaci. Celkově bylo stanoveno 5 stupňů neustálého zlepšování, které lze rozdělit na úrovně Implementace, Standardizace, Zdokonalování, Sebezdokonalování a Autonomní. Do každé úrovně byly přiřazeny určité metody hodící se pro daný segment zlepšování viz Obrázek 8. Protože KIM neboli Kaizen je neustálé zlepšování podnikového systému, lze tento nástroj nalézt až ve třetím stupni a to zdokonalování.

6S V ADMINISTRATIVĚ

5 stupňů (úrovní) lean aktivit



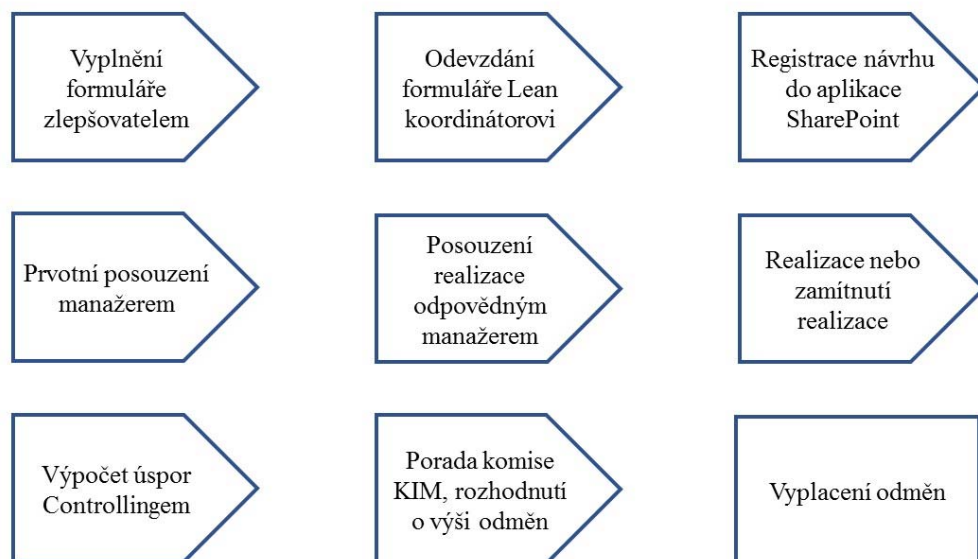
Obrázek 3: 5 úrovní Lean aktivit

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

2.2. Implementace Kaizen strategie mezi zaměstnanci

Počátky Kaizen filosofie v podniku sahají k roku 2015, kdy se začala implementovat mezi další nástroje Lean strategie, a zní vyplývající Kiekert Idea Management – KIM. Podstatou KIM je využití lidského potenciálu k zapojení inovativního a kreativního myšlení pro tvorbu zlepšovacích návrhů ve prospěch společnosti a zaměstnanců samotných.

Pro vyhodnocení návrhů, zda budou pro podnik prosperující, bylo třeba vytvořit určitý postup, podle kterého by se zjišťovala nejen výše odměn pro podatele návrhu, ale také výpočet úspor pro firmu. Postup vyhodnocení návrhů papírově vyplněných formulářů se lehce liší od těch podaných online v tom, že celý proces je o počáteční tři kroky zdouhavější, avšak většina zaměstnanců nemá přístup k PC, a proto na následujícím Obrázku 9 lze vidět, jak tento proces probíhá.



Obrázek 4: Postup vyhodnocování zlepšovacího návrhu

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Jak z obrázku vyplývá a bylo již zmíněno, každý, kdo podá návrh na zlepšení, který lze označit za smysluplný a pro podnik užitečný, má nárok na odměnu. Pro odměňování pracovníků byly stanoveny následující pravidla, jež jsou veřejná, všem obecně známá a pro kmenové i agenturní zaměstnance stejná.

1. Podání „rozumného“ zlepšovacího návrhu:
 - odměna: 200 Kč,
 - rozhoduje: nadřízený manažer.
2. Zlepšovací návrh bez finančních přínosů:
 - odměna: 200 Kč za podání + 300 Kč,
 - rozhoduje: odpovědný manažer.
3. Zlepšovací návrh s přínosem pro BOZP:
 - odměna: 200 Kč za podání + 800 Kč,
 - rozhoduje: odpovědný manažer.
4. Zlepšovací návrh s finančním přínosem do 10 000 Kč ročně:
 - odměna: 200 Kč za podání + 800 Kč,

- rozhoduje: odpovědný manažer.

Finanční přínos kalkuluje odpovědný manažer. Odměna se vyplácí ve výplatním termínu po odsouhlasení manažerem (bez ohledu na termín realizace).

5. Realizovaný ZN s finančním přínosem nad 10 000 Kč ročně:

- odměna: 200 Kč za podání + 10 % z roční úspory po realizaci, maximální výše odměny je 100 000 Kč,
- kalkulace úspor: controlling,
- schvaluje: OP manažer, FI manažer, GM.

Odměna se vyplácí ve výplatním termínu po odsouhlasení managementem.

6. Zlepšovací návrhy podané manažery, vedoucími zaměstnanci první úrovně pod manažery a techniky – plánovači – zlepšující výrobní linky se počítají do celkového počtu podaných ZN, ale nepřísluší za ně žádná finanční odměna.

Nejenže zaměstnanci mají možnost získat finanční odměnu za podání návrhu, ale také mohou získat materiální odměny. Pro větší motivování pracovníků se konají v průběhu roku setkání zaměstnanců a managementu, kde probíhá losování o hodnotné ceny. Ve slosování jsou všechny návrhy podané v určeném období a celkem je připraveno 6 cen, jako jsou například tablety, smart hodinky, hotelové pobyty, dárkové poukazy. Odměňování jsou také autoři s největším počtem podaných a schválených návrhů, kteří se stanou tzv. „Zlepšovatelem měsíce“ a následný měsíc pak mohou využívat speciální parkovací místo v areálu firmy.

3. ANALÝZA UPLATNĚNÍ KAIZEN FILOSOFIE V ČESKÉ REPUBLICE

Analýza uplatňování Kaizen filosofie v České republice navazuje na teoretickou část této práce a zjišťuje, zda je v souladu s všeobecnou praxí v organizacích. Cílem šetření je analyzovat filosofii neustálého zlepšování v podnicích a vliv české národní kultury při realizaci této strategie.

Následující část se zabývá zejména šetřením v již zmíněném podniku Kiekert-CS, s.r.o. provedeným pomocí rozhovoru a dále je tato analýza doplněna o šetření z veřejně dostupných informací různých podniků v České republice využívající metodu Kaizen ve svém managementu, aby byl zajištěn vícestranný pohled na uplatňování metody neustálého zlepšování.

3.1. Uplatnění Kaizen v Kiekert-CS, s.r.o.

V předchozí kapitole bylo vysvětleno smýšlení firmy Kiekert, vznik a zavádění Lean managementu společně s příslušnými nástroji této strategie a také implementace metody Kaizen do filosofie firmy jako jeden z nejzásadnějších nástrojů. V této podkapitole je proveden výzkum pomocí kvantitativní metody, konkrétně rozhovoru s Lean Managerem a Lean Coordinatorkou závodu Kiekert v Přelouči. Nejdříve je popsána zvolená metoda šetření, kdy šetření probíhalo a struktura rozhovoru a druhá část obsahuje celé shrnutí rozhovoru rozdělené do několika částí.

3.1.1. Charakteristika šetření

Výzkumným cílem tohoto šetření je analyzovat vliv národní kultury na filosofii neustálého zlepšování v Kiekert-CS, s.r.o. Pro toto šetření byla zvolena kvalitativní metoda, jelikož zajišťuje předání přesných a podrobnějších informací během krátkého časového rozmezí. Kvalitativní metoda získávání dat je taková, kde výsledkům se nedocílí statistickým způsobem. Nejčastějšími metodami kvalitativního výzkumu je rozhovor neboli interview, či pozorování, ale také rozbor již existujících dokumentů. Podle Hendla [7] se jedná zejména o metodu využívající osobní střetnutí výzkumníka a respondenta, popř. respondentů. Úkolem výzkumníka je zřetelně vyjádřit, jaké informace si žádá a z jakého důvodu jsou pro něho podstatné, proto je důležité předem důkladně sestavit několik srozumitelně formulovaných otázek, aby jim dotazovaný rozuměl a celý proces rozhovoru tak plnil účel výzkumu.

Šetření bylo provedeno pomocí řízeného rozhovoru, které se dá označit také jako skupinové interview, jelikož probíhalo za přítomnosti dvou dotazovaných. Účastníky skupinového interview vytváří homogenní skupina lidí a oproti rozhovoru s jednou osobou má toto interview spoustu výhod. Příkladem je, že tazatel získá více informací od většího počtu lidí během krátké doby, nebo že získané informace mají mnohem větší hodnotu, jelikož dotazovaní se navzájem kontrolují a zaměřují se na podstatnější témata. [7]

Řízený rozhovor proběhl v pátek 29. 3. 2019 v hlavní budově přeloučského závodu Kiekert-CS s.r.o. a to hlavně s panem V. Neradem, který pracuje na pozici Lean Manager a je tedy hlavním manažerem oddělení Lean Managementu a také za přítomnosti jeho kolegyně H. Čermákové ve funkci Lean Coordinator, která k danému tématu přispěla svými názory a zkušenostmi.

Struktura rozhovoru

Pro plynulý rozhovor je třeba předem formulovat otázky, které slouží jako osnova. Následně je vypsáno osm otázek, které byly během konverzace zodpovězeny a v nadcházející kapitole jsou na tyto otázky podrobněji rozebrány odpovědi.

1. Kdy se začalo se zaváděním strategie Kaizen/Lean ve firmě a jak dlouho to trvalo?
2. Jaké metody se v podniku využívají (5S, PDCA cyklus, Just in time, atd.), byly nějaké metody neúspěšné?
3. Pokud, tak v jaké zemi a proč vidí společnost v České republice vzor?
4. Lze se porovnat se společnostmi v Německu, příp. jinou zemí?
5. Jak se implementuje mezi zaměstnance Kaizen strategie?
6. Jaký je přístup zaměstnanců (jak reagují, účastní se)?
7. Liší se přístup zaměstnanců k této strategii v národnostech (Češi x cizinci)?
8. Češi obecně rádi improvizují, jakýkoliv plán cítí jako omezení a obcházení norem nebo předpisů je bráno jako určitá forma inteligence. Projevuje se toto chování i ve strategii nekonečného zlepšování?

3.1.2. Analýza rozhovoru

Tato kapitola se zabývá shrnutím celého rozhovoru s panem V. Neradem a jeho kolegyní H. Čermákovou. Součástí je analýza, jak ve skutečnosti v českém závodě probíhá zavádění všech stanovených nástrojů Lean strategie, implementace Kaizen filosofie mezi zaměstnance a v neposlední řadě reakce zaměstnanců a jejich přístup k tomuto strategickému smýšlení.

Zavádění strategie Lean

Následující text se zabývá zaváděním a vývojem strategie Lean v podniku a odpovědí na otázku: *Kdy se začalo se zaváděním strategie Kaizen/Lean ve firmě a jak dlouho to trvalo?*

Z rozhovoru vyplynulo, že snahy o lepší výsledky a orientace na zákazníka byly ve společnosti zahájeny už před rokem 2009, ale nebyly systematicky uspořádané a ani nebyly nikým řízeny. „V roce 2013 padlo rozhodnutí z globálního vedení, že pro Lean či Lean manufacturing se tady vytvoří oddělení na úrovni managementu,“ prozradil pan Nerad. Tento rok byl tedy počátkem pro zavedení divize Lean Managementu v českém závodě. Na funkci manažera byl jmenován právě pan Nerad, který v té době byl vedoucím výroby, díky jeho dlouholetým zkušenostem se štíhlou výrobou v jiném nejmenovaném podniku.

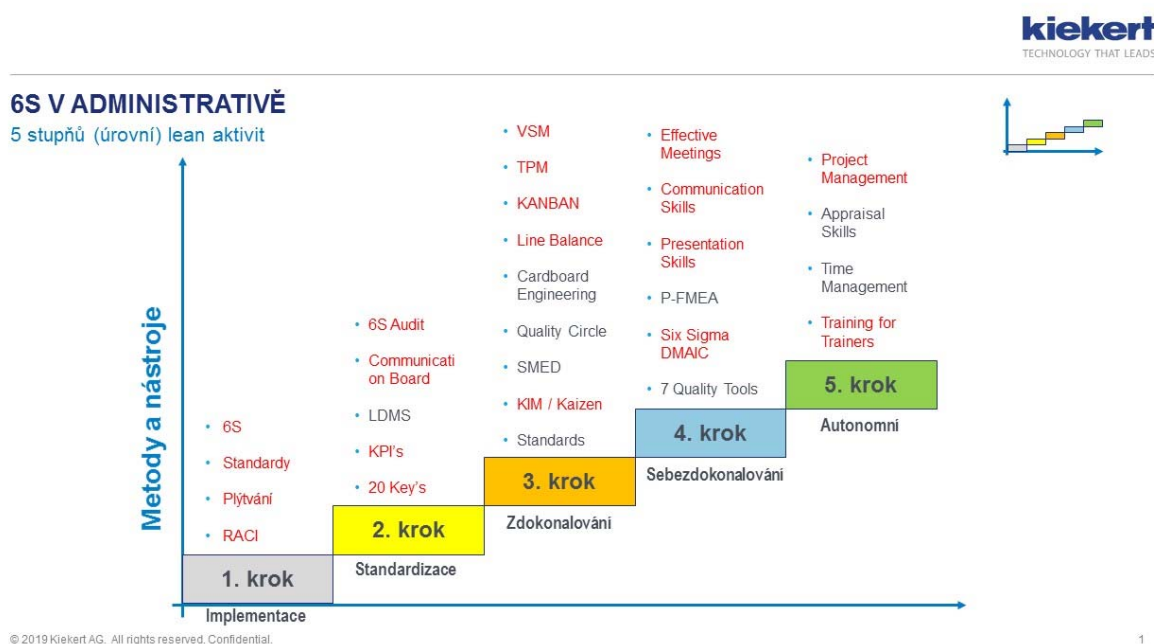
Nyní každý dceřiný závod Kiekert AG má svého Lean manažera, který poté buď má anebo nemá ještě někoho k sobě po boku, a protože český podnik je největší, dostal Lean manažer po několika letech k ruce kolegyni. Postupným zaváděním různých nástrojů a metod související se štíhlou výrobou a s nimi spojené tvoření plánů, tabulek, grafů apod., si firma budovala rozvojový směr. Rok 2015 dokázal, že Lean oddělení společnosti prosperuje, jelikož získala ocenění *Automotive Lean Production Award*, kterou uděluje odborný časopis *Automobil-Produktion* a poradenská firma *Agamus Consult*. „Každý rok se uděluje tato cena v Německu, my jsme ji už získali dvakrát a chtěli bychom zase další,“ dodává pan Nerad a tvrdí, „I přesto, že jsme získali cenu, neznamená, že nemáme stále co zlepšovat, máme“.

Podle ocenění a po několika uplynulých letech by se mohlo zdát, že strategie Lean už tedy byla řádně zavedena, avšak není tomu tak, implementace stále probíhá a jedná se o nepřetržitý proces.

Využívané metody

1. Jaké jsou využívané metody pro neustálé zlepšování v podniku řeší otázka: *Jaké metody se v podniku využívají (5S, PDCA cyklus, Just in time, atd.), byly nějaké metody neúspěšné?*

Přestože podle oficiálního seznamu nástrojů v Lean savings je stanoveno 64 metod na zlepšování, nejsou všechny využívány v českém podniku. Například na následujícím Obrázku 10 lze vidět metody, které jsou sestaveny do 5 úrovní Lean aktivit, avšak červeně vyznačené nástroje jsou ty, které ve společnosti byly opravdu založeny a využívají se.



Obrázek 5: 5 úrovní Lean aktivit se zavedenými metodami

Zdroj: Interní dokumenty společnosti Kiekert-CS, s.r.o

Největším základem je tedy nástroj 6S, který je manažerem komentován následovně: „Když přijdete na nějaké pracoviště a nemáte tam pořádek, tak tam asi jako zlepšovat nějakou efektivitu pro dělníky nebo štihlé pracoviště nemá cenu.“ Čímž je myšleno, že jakmile není dodržováno 6S, nelze se posunout k dalšímu kroku a využívat tak KIM a zlepšovací návrhy.

Aby byli zaměstnanci maximálně motivováni a zajistilo se dodržování zásadních činností 6S metody, zavedla se loňského roku na podzim soutěž o nejlepší linku. Každý měsíc vytváří výrobní manažeri ohledně výrobních linek, kterých je v závodě přibližně 50, vyhodnocení, kde se posuzuje, zda jsou principy 6S dodržovány. Po zhodnocení je vyhlášena linka měsíce a

každý, jenž danou linku obsluhoval, dostane jako bonus 300,- Kč, které jim jsou předány na shromáždění.

Co se týče implementace standardů má společnost tzv. GIMS, což je Global Integrated Management System a to znamená, že některé předpisy platí globálně pro všechny závody, které je dodržují. Někdy se musí však modifikovat, a to nejen jazykově, ale lehce se přizpůsobují i národnostně, přeloučský podnik má tak částečně odlišné standardy od těch zahraničních.

Čtvrtým krokem sebezdokonalování se týká zejména zaměstnanců, kde nástrojem pro zdokonalování jsou školení Communication skills a Presentation skills, kde se pracovníci vzdělávají v komunikačních a prezentačních schopnostech, nebo pro vedení efektivních meetingů byl vytvořen projekt. Každé úterý od 16:00 do 17:00 se konají porady tzv. Lean Steering Committee – řídicí výbor pro Lean – kde manažeři diskutují o tom, jak by se podnik mohl v oblasti Leanu posunout dál. Snaha manažera Lean oddělení je také nějakým způsobem zaměstnance trénovat, aby dělali vše sami, ale ne vždy se lidé sami od sebe odhodlají a jsou iniciativní začít. Příkladem jsou workshopy týkající se Value Stream Mapping neboli mapování toku hodnot, které musí vést sám manažer, jenž říká: *„Já ty lidi sice vytrénuji, ale chtěl bych, aby s tím týmem ten Value Stream Mapping dělali sami, protože tady je 2800 lidí a já to vše samozřejmě nestíhám.“*

Jedna z metod nevyskytující se v pěti úrovních Lean aktivit, ale využívající se v podniku je Just in Time, což je metoda upřednostňující se zejména v logistických procesech společnosti. Nejdůležitější poznatkem pro firmu je vědět, jak na tom je s dodávkami a náklady a jelikož Kiekert je lídrem v distribuci zamykacích systémů pro automobily, nemůže si dovolit žádný deficit, a proto jak říká pan Nerad: *„My máme dvoudenní zásobu zámků a zamykacích systémů ven a pětidenní zásobu materiálů sem. To je pro nás Just in Time.“*

Cyklus PDCA je podstatou nekonečného zlepšování, avšak ve firmě není chápán jako nástroj. PDCA je brán jako stále točící se kolo nahoru a vpřed, které když se točit přestane, tak spadne dolů. Aby se tomu zabránilo, je třeba dát pod kolo klín, tedy nějaký standard a kolo se následně točí odsud. Vydáváním nových standardů se tak podnik posouvá stále nahoru, protože standard se tvoří pokaždé z toho nejlepšího, co v podniku aktuálně je. Cyklus PDCA lze přirovnat ke kolu inovací a zlepšování, které se pořád musí točit, avšak bylo přiznáno Lean manažerem, že se občas stane, že se zpomalí, či dokonce zastaví, ale je třeba vždy usilovat o znovu jeho roztočení, a proto také zavádění veškeré Lean strategie stále probíhá.

Porovnání s příkladným Japonskem

Vidět vzor v japonských společnostech není ohledně štíhlé výroby a neustálého zlepšování vůbec zarážející. Jak už vyplývá z nadpisu, tato část řeší odpověď na otázku: *Pokud, tak v jaké zemi a proč vidí společnost v České republice vzor? A zároveň na otázku: Lze se porovnat se společnostmi v Německu, příp. jinou zemi?*

Porovnání zahraničních závodů, ať už německého či globálních, s tím českým moc nelze, jelikož ohledně Leanu žádné rozdíly nejsou, záleží zejména na přístupu lidí při implementaci jednotlivých nástrojů, a hlavně také vedení, jak tuto strategii podporuje. Avšak na základě zkušeností, které si odnesl manažer Lean managementu společnosti Kiekert-CS i z jiných firem, kde pracoval dříve, využíval se zde také Lean či Kaizen a mohl se podívat i přímo do zahraničních závodů, vidí jasný vzor v Japonsku.

Podstatou japonské společnosti je, že od počátku tam panuje typická japonská kultura, pro který je neustálé zlepšování a štíhlá výroba samozřejmostí a veškeré školení ohledně toho je automatické. Firemní kultura je Lean myšlenkami plná, všechny používané metody a nástroje jsou zde zažití a nikomu to nepřijde neobvyklé. Sám pan Nerad přiznal, že během zaměstnání v jiné společnosti, kde Lean byl na denní pořádku, se s tímto japonským duchem sžil a přišel mu normální a následně dodal: *„No a pak jsem přišel sem, a zjistil, že to tak normální není.“*

Společnost Keikert nemá japonské kořeny, Lean filosofie se tak zavádí za chodu a lidé si na ni musejí zvykat. *„Tam do těch firem chodí, kde už tahle kultura běží, ale my se tady to myšlení snažíme změnit.“* Úkolem manažera je zaměstnance firmy nenásilně přinutit na jiné chápání, aby se do podobného ducha, jako je v Japonsku, dostali také a vykazovaly se čím dál lepší výsledky v oblasti kde se implementuje Lean a vykonávali vše samostatně a samočinně. Vliv na zavádění štíhlé výroby nemá jen vedení, ale i sám majitel společnosti. *„Tady máme čínského majitele, ale co se týče implementace Leanu a firemní kultury, tak my musíme stále vynakládat úsilí abychom překlopili všechny kolegy na to jiné myšlení. Nemáme to prostě v povaze.“* Příkladem je přístup zaměstnanců na linkách, někdo si dělá audity 6S automaticky, protože mu poskytují lepší pracovní podmínky, jako třeba aby tam měl čistotu, pořádek, uspořádáno a bezpečno, ale pro někoho je to problémem, který se může táhnout až zbytečně dlouho. Záleží tedy vždy na přístupu jednotlivce a jak bylo řečeno: *„Všechno je to v hlavě.“*

Etickým rozdílem v národnostní kultuře, který vyplynul z rozhovoru je, že v japonských podnicích běžně každý chodí oblečený do firemního oblečení od dělníků po manažery, zatímco v Kiekertu tomu tak je pouze u dělníků a manažeri se oblékají i do civilního oblečení.

Informovanost ohledně KIM a odměňování zaměstnanců

Pro zapojení co největšího počtu pracovníků KIM strategie je nutná informovanost a lehký přístup k předložení zlepšovacích návrhů. Nově přijatí pracovníci jsou podrobni důkladným školením, kde se dozví vše potřebné a jsou jim rozdány letáčky, kde jsou podrobnější informace o podání návrhu, pravidla odměňování, benefity a kontaktní údaje. Všem zaměstnancům je v podnikové jídelně volně k dispozici TV, kde mohou sledovat mimo podrobnosti o KIM i nejnovější prezentace související s firemními aktivitami a projekty a také zde mohou nalézt sběrný box a informační kiosek, který obsahuje podrobnosti ohledně KIM či odměn a v neposlední řadě i formuláře na zlepšovací návrhy viz Příloha A. Tyto formuláře je možné nalézt i na chodbách spolu s brožurkami, tudíž je zajištěno, že každý zaměstnanec má možnost podat námět na vylepšení a je dostatečně informován. Vyplněné formuláře mohou pracovníci odevzdávat osobně, prostřednictvím nadřízeného, případně vhozením do sběrného boxu v jídelně. Mimo papírových formulářů jsou také k dispozici elektronické verze formulářů a každý zaměstnanec s přístupem k PC a na internet tak vyplňuje zlepšovací návrh výhradně online na stránce KIM v aplikaci SharePoint (viz Obrázek 9, str. 43).

Všechny nabízené odměny za kvalitní návrhy rozdělené do šesti tříd, již zmíněné v předchozí kapitole, podněcují zaměstnance k jejich podávání, a jak řekl pan Nerad: „*Máme tady poměrně slušné odměny, největší odměna je 100 000 Kč, kterých jsme už pár vyplatily.*“ V loňském roce mimo jiné probíhala ve firmě akce „Kaizen week“, kdy bonusy za podané návrhy byly zvýšeny na dvojnásobek čili největší možná odměna byla 200 000 Kč. Tato akce mimo jiné přispěla k tomu, že v podniku za minulý rok bylo podáno 1 453 zlepšovacích návrhů, které byly zrealizovány.

Národnostní odlišnost v přístupech zaměstnanců k neustálému zlepšování

Následující část řeší dvě položené otázky najednou, nejprve otázku – *Jaký je přístup zaměstnanců (jak reagují, účastní se)?* a poté otázku *Liší se přístup zaměstnanců k této strategii v národnostech (Češi x cizinci)?*

Přístup zaměstnanců ke zlepšovacím návrhům je možné vyčíst z jejich chování, když jsou delegováni na workshopy, které probíhají poměrně často a kam jde samozřejmě někdo z donucení a někdo naopak s radostí. Zpravidla jsou však tyto workshopy podle pana Nerada úspěšné a lidé se rádi zapojují a přispívají svými znalostmi nebo myšlenkami. „*Většinou z 80 % a více to dělají ti lidé rádi, rádi se vyškolí, rádi dělají změny na té lince, rádi prostě přinesou myšlenky to tam zlepšit, i když kolikrát se stane, že ta denní realita je ubije, ale ta lidská přirozená touha něco zlepšovat tam prostě je.*“

Je tedy zřejmé, že pokud se lidem věnuje prostor a čas, mají tendenci zlepšovat své pracovní podmínky a prostředí a chtějí se na tom podílet. Problémem je bohužel již zmíněný čas, kterého není nikdy dost. Přestože workshopy trvají i dva dny, všechny činnosti se nedají stihnout a zaměstnanci se pak musí někdy sházet i mimo pořádané projekty. *„Ty lidi na to musí dostat čas, jakmile se do toho pustí, většinou, nebo bych řekl, že vždycky, je to s nimi dobré.“* Postoj zaměstnanců k neustálému zdokonalování je v podstatě v rukou vedoucích, jejichž úkolem je podpořit své podřízené a poskytnout jim prostor pro nápady.

Společnost Kiekert zaměstnává nejen české pracovníky, ale také cizince z různých zemí a lze tak porovnat, jaký je přístup zaměstnanců s odlišnou národností. *„My tady máme x národností, ale co se týká zlepšováků, určitě nedostáváme víc od cizinců,“* pronesl pan Nerad a jeho kolegyně H. Čermáková doplnila: *„Zlepšováků dostáváme hodně, ale hlavně to jsou teda Češi a Slováci. Občas se stane, že nějaký agenturní zaměstnanec přispěje, ale to jsou třeba tak 2 do měsíce maximálně.“*

Kmenoví zaměstnanci firmy jsou zpravidla Češi a Slováci, ostatní pracovníci z jiných zemí, zejména východní Evropy, jsou zaměstnáni pod agenturou. Jedna z příčin, proč cizinci nepodávají tolik zlepšovacích návrhů a neúčastní se činností spojených s KIM je možnost, že se jedná právě o agenturní pracovníky. Jelikož personální agentury tolik nevidí do firem, jejichž místa obsazují, a nepropagují všechny možnosti, které ta daná firma nabízí, a cizinci se tak nemají možnost ke všem informacím přímo dostat. Ovšemže společnost se snaží o vlastní distribuci letáčků, které jsou k dispozici například v jídelně, ale to bohužel nestačí, pokud se sami nezajímají anebo jim to není řečeno na začátku při přijímání přímo agenturou.

Přestože všichni noví pracovníci podstupují školení včetně neustálého zlepšování v podniku a možnostech zapojení se, je patrné, že ne všichni tomu rozumí. Jedná se o jazykovou bariéru, která panuje mezi společnostmi a zaměstnanými cizinci. I když je společnost mezinárodní, většina informací je podávána v českém jazyce a cizinci mluvící jinou řečí tedy ne všemu rozumí.

Lze říci, že přístup cizinců a českých pracovníků se liší. Z určité části za malou aktivitu cizinců do zapojení Kaizen strategie může jazyková bariéra a nedokonalá informovanost od personálních agentur, avšak pokud by se sami zaměstnanci z cizích zemí zajímali, chtěli vědět víc a být nápomocní, tu příležitost zde mají. Je možné spekulovat nad tím, zda se vůbec chtějí podílet na rozvoji firmy a zda usilují o zlepšení na pracovišti, nebo jim je to jen lhostejné.

Charakteristická česká improvizace jako plýtvání

Tato podkapitola se věnuje polemice o tom, zdali se projevuje typická improvizace Čechů v Kaizen filosofii podniku a zda jsou při její aplikaci Češi úspěšní, a zároveň následující část koresponduje s odpovědí na otázku: *Češi obecně rádi improvizují, jakýkoliv plány cítí jako omezení a obcházení norem nebo předpisů je bráno jako určitá forma inteligence. Projevuje se toto chování i ve strategii nekonečného zlepšování?*

Čeští zaměstnanci ve firmě Kiekert očekávaně využívají svoji schopnost improvizace, která je zejména důležitá při hašení požáru tzv. firefighting. Obecně se jedná o nějaké řešení problému, který momentálně nastal a je třeba ho okamžitě vyřešit. *„Máme zlaté české ruce, ten firefighting umíme, v tom jsme opravdu pořád ještě dobří. Také to platilo a platí, ale nenosí se to, protože je to plýtvání.“* Vedení v podniku se však snaží, aby bylo vždy k dispozici strukturované řešení problému, jako jsou například ABC analýzy a diagramy, a proto aby se firefightingu předešlo, je možné naleznout předcházení plýtvání v jednom z pilířů v Lean house. *„Protože předcházení tomu plýtvání, když se nemusí improvizovat a hasit ten požár, je levnější. Vždycky je přece levnější, aby ten požár nevznikl.“* Konkrétně pro Lean manažera je důležité předcházet všem problémům a napomáhá tomu i TPM, díky kterému lze předvídat eventuální potíže, protože čekat, co by se mohlo stát a následně třeba týdenní prostoje linek si společnost nemůže dovolit.

„Návrhy, které obcházejí předpisy si myslím dělají, ale k nám se to nedostane neobjeví se to v tom zlepšování. Pokud obcházejí nějaké předpisy nebo bude chtít někdo obejít nějaký systém, tak to v tom případě není zlepšovák,“ říká pan Nerad a odpovídá tak na druhou část otázky. Určité obcházení norem se ve firmě chápe jako plýtvání, jelikož předpisy představují zavedený standart, který znázorňuje ten nejlepší současně možný způsob. V případě, že by se daný standard dal vylepšit, tak se vylepší, ale bývá tomu postupně přes PDCA cyklus.

Největším přínos ve zlepšovacích návrzích je pouze tehdy pokud někdo přijde s něčím, co ulehčuje práci a čas bez obcházení norem. Zrovna v den rozhovoru Lean koordinátorka H. Čermáková přišla s nápadem, že zaměstnanci, již se stali Zlepšovatelem měsíce, už nebudou dostávat kartu pro vjezd do areálu firmy, aby zde mohli zaparkovat, ale možnost vjezdu se konkrétní osobě nahraje přímo na osobní kartu. Nejsou tedy potřeba žádné podpisy o převzetí a vrácení, automaticky se tato funkce na osobní kartě deaktivuje a problémům s vrácením samotné karty za situace onemocnění daného zlepšovatele se tak předejde. V tomto případě se jedná o určitou formu zlepšení, kde se sice obchází nějaké papírování, ale nejedná se o negativní obcházení norem, spíše jde o posun.

3.2. Uplatnění Kaizen v jiných organizacích

K dosažení kompletního cíle práce, tedy zjištění vlivu České republiky na implementaci Kaizen filosofie, se nestačí podívat na zavádění Kaizen filosofie do smýšlení organizace pouze z pohledu jedné firmy, ale je potřeba nahlížet na tuto záležitost i z perspektivy jiných firem.

Nejen z důvodů časové vytíženosti není dnes lehké přijít do kontaktu se společnostmi využívající Kaizen ve své podnikové strategii, proto je tato část šetření založena na kvantitativním výzkumu, a to pouze na rozboru volně a veřejně dostupných informacích poskytnutých z odborných článků, podnikových dokumentů či jiných závěrečných prací.

Kaizen v TPCA

Společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile neboli zkráceně TPCA sídlící v Kolíně je známá nejen pro svou automobilovou výrobu, ale také díky používání japonské filosofie. Jak už z názvu vyplývá, ve firmě jsou vyráběny japonská auta světoznámé značky Toyota, a tudíž lze odvodit, že je v podnikové filosofii zaveden Toyota Production System. TPS je často spojován s pojmem Lean Manufacturing, jelikož při zrodu a zavádění této filosofie v minulosti se jednalo o štíhlou výrobu právě v podniku Toyota a z toho vznikl pojem výrobní systém Toyota. Protože se jedná o japonskou firmu v čele s japonským prezidentem, je patrné, že implementace štíhlé výroby, a tedy i Kaizenu, byla od počátku, což zamezilo možnost vzniku problémů během postupného zavádění. V podniku je Kaizen více rozpracovaný a dělí se na několik typů jako je například týkající se zlepšování výrobků, bezpečnosti práce, životního prostředí apod.

V rámci Kaizenu se pracovníci mohou zúčastnit kroužků kvality, které jsou zmíněny a více rozebrány v teoretické části. Zapojení zaměstnanců do Kaizenu si společnost váží a mimo klasických odměn za podané návrhy pro větší motivaci každoročně pořádá „Kaizen Maraton“, kde se soutěží o různé ceny. Za něco přes 10 let bylo již uskutečněno více jak 22 tisíc zlepšovacích návrhů a vyplacená částka za odměny se pohybuje nad 6,5 milionu korun. [39]

Podle výzkumu Říhové z roku 2016 [39] je však v českém závodě motivace zaměstnanců stále malá a může za to malá informovanost zaměstnanců ohledně neustálého zlepšování. Spousta pracovníků na nižších pozicích neumí pořádně popsat, nebo dokonce vůbec neznají využívané nástroje pro zlepšování, za což zejména může školení pouze nadřízených pracovníků v této oblasti. V šetření probíhající v TPCA také padlo, že zaměstnanci podávají návrhy na zlepšení nejen co se týče výroby, ale také pracovního prostředí, konkrétně zlepšení

pracovních podmínek pomocí klimatizace ve výrobních halách během letního období. V těchto dnech se totiž podmínky pro práci jeví jako nepříznivé, ale vedení tento návrh zatím zamítá a zavedení chladicího systému se tak nekoná. TPCA se tak jeví v očích zaměstnanců jako společnost, která hledí na tabulky a grafy udané „ze shora“ a spokojenost zaměstnanců je až tak nezajímá.

Kaizen v AVL Moravia s.r.o.

AVL Moravia s.r.o. je společnost sídlící v Hranicích zabývající se rozvojem měřicí a zkušební techniky v oboru testování automobilů a vývojem trakčních soustav pro spalovací motory. I tato firma patří mezi ty, jež využívají ve svém managementu filosofii Kaizen několik let.

Podle šetření [16] z roku 2012 bylo zjištěno, že Kaizen je ve firmě sice zaveden už delší dobu, avšak není pořádně stanoven systém, který by neustálé zlepšování podporoval na co nejefektivnější bázi. Což je důvodem, že zaměstnanci se moc neúčastní a pokud ano, tak ve větší míře nejsou návrhy realizovány, přestože by se jednalo o reverzibilní investice. Zároveň v podniku ani není určena osoba, která by řešila záležitosti týkající se pouze Kaizen, nebo která by reverzibilitu počítala. V podniku lze nalézt pouze postupný proces ve zlepšovacích návrzích, který je následovný – podání, posouzení, schvalování a realizace návrhu – který však není podrobněji rozebrán a také byl stanoven jakýsi systém odměňování pro motivaci zaměstnanců, jenž také není srozumitelně formulován. V roce 2009 se podávání a realizace návrhů o něco zlepšila, jelikož si Kaizen vzalo na starosti oddělení Kvality, do této doby ho mělo na starost personální oddělení.

Kaizen je hlavně o interní schopnosti komunikace mezi zaměstnanci, jak je zmíněno v teoretické části, avšak s tímto má AVL problém, management ke svým podřízeným není otevřený a zaměstnanci tak mohou jakékoliv zlepšování v podniku bojkotovat. Lze dedukovat, že firma v podnikové kultuře aplikovala Kaizen tzv. „na oko“, ale neuvědomila si, že je třeba vykonat více úsilí na zavedení správného fungování Kaizen filosofie. Jelikož se ne každý pracovník nastupující do firmy setká s touto strategií někde jinde, je třeba řádného zaškolení a vysvětlení, jaké benefity mohou zlepšovací návrhy z hlav zaměstnanců přinést nejen společnosti, ale také jim samotným.

Kaizen ve Škoda Electric a.s.

Škoda Electric a.s. je společnost, která vyrábí elektrické autobusy a trolejbusy a pomocí nejnovější technologie produkuje hnací pohony a motory do lokomotiv, tramvají, důlních vozidel atd. Kaizen byl do této firmy přiveden v roce 2012 nástrojem 5S, který se týkal zejména úklidu. Následně se začali aplikovat zlepšovací návrhy podané zaměstnanci, kterých se v roce 2018 zúčastnilo něco přes 6 %.

Na základě šetření [23] v roce 2018 probíhající pomocí rozhovorů se zaměstnanci říci, že malá účast v podávání návrhů může nezáměrně pracovníků adaptovat se na změnu v podniku. Z pohledu zaměstnanců může mít vylepšování podnikových procesů i negativní vlivy, a to například nadbytečnost jich samotných, a tudíž by mohli také přijít o práci. Vedení však má propracovaný systém vyhodnocování návrhů, a i Kaizen samotný, který se vyvíjí díky speciálnímu Kaizen oddělení, které bylo ve firmě zavedeno spolu s kroužky kontroly kvality. Účast v podávání zlepšovacích návrhů se tak pouze odvíjí na aktivitě a zájmu ze strany zaměstnanců.

4. VYHODNOCENÍ ANALÝZY A DOPORUČENÍ

Tato část bakalářské práce se zabývá celkovým shrnutím analýzy Kaizen filosofie a vlivu národní kultury České republiky při jejím zavádění jak ve firmě Kiekert-CS, s.r.o., tak v jednotlivých firmách uvedených v předešlé kapitole a zároveň vyhodnocuje stav strategie Kaizen v dílčích společnostech, který je porovnán s teoretickou částí, zda jsou teoretické znalosti aplikovány v praxi, nebo se skutečnost liší. A v neposlední řadě je také sestaven návrh na doporučení pro firmu Kiekert-CS, s.r.o., který by mohl být uplatněn nejen pro striktní dodržování pravidel zavedeného Lean Managementu a s ním spojené všechny metody a nástroje, ale také pro lepší fungování podniku jako celku.

Implementace Kaizen filosofie do českého podniku Kiekert nebyla složitá už jen z hlediska, že se jedná o mezinárodní společnost a tato strategie byla zavedena v jiných zahraničních závodech, tudíž byly vytvořeny návrhy a plány, jak by tato strategie měla podniku napomáhat a jaký by měla mít charakter, co je jejím cílem a také byly stanoveny veškeré metody a nástroje. Klíčovým rokem byl rok 2013, kdy v podniku byl zavedeno neustálé zlepšování na úrovni managementu jako Lean Management a zakomponovalo se tak mezi nejzákladnější činnosti celé společnosti. V podniku tak bylo třeba nastolit jiné myšlení a začít zavádět do celého procesu všechny metody Lean Managementu stanovené mateřskou společností, kterých je dohromady 64. Přestože Kiekert-CS, s.r.o. je největší mezi všemi dceřinými závody, nejsou zde využívány všechny oficiální nástroje. Realizace daných metod se totiž odvíjí od užitečnosti a efektivnosti v této firmě, proto jsou zavedeny ty nejzákladnější, jako jsou například zlepšovací návrhy, tedy Kaizen (KIM), nebo nástroj 6S. Společnost se snaží zejména zavádět tyto dva zmíněné nástroje mezi své zaměstnance ve všech úrovních a to pomocí motivace. Nejčastější motivací, která je nabízena je finanční a poté to jsou různé hodnotné předměty či certifikáty. Zejména motivace je využívána u zlepšovacích návrhů, kdy zaměstnanci mají možnost získat až statisíce korun. Pro samotný podnik jsou zlepšovací návrhy a neustálé zlepšování důležité, jelikož může podniku nejen ulehčit práce, ale také ušetřit miliony. Na informovanost mezi zaměstnanci o Kaizenu se zde klade důraz ve formě školení ohledně této filosofie, mají neustálý přístup k formulářům a různým brožurkám. Na Kaizen jsou mimo jiné i vyčleněné workshopy a různé akce, kterých se pracovníci rádi účastní, ale bohužel nemají dostatek času se tomuto dění naplno zabývat, a ne vždy je vyčleněn na dané události takový prostor a čas, aby se dostalo na všechny projekty. O celý Lean Management v podniku se starají pouze dva vedoucí zaměstnanci, což má také vliv

na věnování se záležitostem spojených s neustálým zlepšováním, podávanými návrhy od zaměstnanců, školení či plánování různých akcí spojené s Kaizen filosofií.

Oddělení Lean Managementu vidí vzor v japonských společnostech, a to z důvodu, jak je do celopodnikové filosofie zavedeno neustálé zlepšení. Protože celkově štíhlá výroba s neustálým zlepšováním vznikla v Japonsku a je tam zavedena již několik desítek let ve většině firem, má toto myšlení celý národ tzv. v krvi. Oproti Čechům mají náskok v celkovém zavádění této strategie a její efektivnosti a nelze se tedy s mentalitou Čechů srovnávat. Čeští zaměstnanci se jen tak se štíhlou výrobou nesečkají, a tak mají problém se s tímto myšlením sžít. Pořádně nevědí, co od toho očekávat a je potřeba jim vysvětlit všechny výhody dané strategie, aby se zapojily a jednali nejen pro dobro společnosti, ale i pro dobro své maličkosti jako pracovníka firmy.

Zaměstnanci v této společnosti jsou nejen z České republiky a Slovenské republiky, ale také různých národností, nejvíce však z východoevropských zemí. Tito cizinci se odlišují jako agenturní zaměstnanci, zatímco Češi a Slováci jsou bráni za jedno a jsou zaměstnání převážně jako kmenový pracovníci. Informovanost a podmínky pro zapojování se do strategie neustálého zlepšování jsou pro kmenové i agenturní zaměstnance stejné, avšak zajímavostí je, že podle zjištěných informací se více účastní podávání zlepšovacích návrhů ti kmenový, tedy Češi a Slováci. Přestože Češi nemají v krvi štíhlou výrobu, tak jako Japonci, je možné říci, že mají schopnost přizpůsobovat se či učit se novým věcem a zájem vylepšovat své pracovní prostředí mnohem větší než zaměstnanci z východní Evropy. Větší zapojení Čechů do této strategie může být zejména z důvodu, že Češi chtějí mít práci dříve hotovou, ale moc se nenadřít, tudíž vidí v Kaizen filosofii možnost, jak si usnadnit práci. Dalším faktorem může být fakt, že přestože Češi nemají takové myšlení jako Japonci ohledně neustálého zlepšování, jsou si částečně vzájemně blízcí kulturou vyjádřenou v Hofstedeho modelu. Přece jen kulturní podobnost ve čtyřech dimenzích z šesti o něčem vypovídá. Také obdoba obou kultur s potíží vyslovit negativní odpověď na danou otázku či úkol může vést české zaměstnance, tak jako ty japonské, k zapojování se do Kaizen filosofie tedy neustálého zlepšování podniku.

Oproti Kiekertu byla v TPCA zavedena štíhlá výroba hned na počátku založení, a tudíž nevznikaly žádné překážky či potíže s implementací. Problém, který se však v této společnosti jeví, je informovanost ohledně Kaizen a štíhlé výroby mezi zaměstnanci, a to zejména na nižších úrovních. Školeno je pouze vedení a zaměstnanci pracující ve výrobě, od nichž se převážně očekává podávání návrhů na zlepšení, jsou ze školení vyřazeni. I když podnikové

výsledky vykazují zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování, bylo by možné tuto účast navýšit pomocí obeznámení svých pracovníků na všech úrovních. Vždyť Kaizen filosofie jako taková spočívá v začlenění se všech pracujících ve firmě. Zaměstnanec, který neví o všech možnostech zlepšení a jaké jsou podmínky, se přece jen tak na to nepodílí. Na to, že se zaměstnanci nezúčastní a sami neinformují má vliv typické chování českých pracovníků, kteří se jeví v očích Američanů, jako lidé neschopní komunikace v případě nevědomosti. Podle nich se Češi bojí, že vysloví něco nesmyslného, co by mohlo špatně vyznít, nebo že budou vypadat před ostatními hloupě, a tak se radši drží zpátky a jsou za neznalé.

Pokud se přece jen zaměstnanci neustálého zlepšování zúčastní a podají návrh na vylepšení, týká se nejen vylepšení ve výrobě, ale také zlepšení pracovního prostředí. Když byla navržena z důvodu špatných klimatických podmínek instalace klimatizace, byl tento návrh ihned zamítnut. Je jasné, že takovéto vylepšení s sebou nese určité náklady na provoz, ale na druhou stranu nese pozitivum z hlediska výkonnosti pracujících, kteří by za lepších podmínek mohli být více produktivní. Pokud podnik podporuje strategii TPS a propaguje neustálé zlepšování podniku jako celku a chce, aby se do tohoto zlepšování zapojovali všichni zaměstnanci, měl by se více zaměřovat na potřeby svých pracovníků. Jestliže se lidé ve výrobě shodnou na vylepšení pracovních podmínek a vedení jim tento návrh zamítne, je pak jasné, že zaměstnancům klesne motivace na podávání návrhů. Pokud jim není vylepšeno prostředí, které by zvýšilo efektivnost práce, tuší, že šance schválení u dalšího návrhu bude též mizivá. Díky tomuto jednání zaměstnanci pociťují nezájem o ně samotný ze strany vedení a v jejich očích je společnost nespolehlivá. Tyto pocity mohou vyvolat u některých pracovníků lhostejnost k neustálému zlepšování a nemají zájem podávat návrhy na zlepšení.

Firma AVL Moravia s.r.o. se od předchozích dvou společností odlišuje tím, že nemá jasně stanovené odvětví v podnikové organizační struktuře, které by mělo své vedení zabírající se pouze Kaizen filosofií. Podnik je možným důkazem pro to, jak je v České republice těžké nejen implementovat japonskou filosofii, ale také ji pochopit. Pro Japonsko je typické zdoluhavé rozhodování, ale po stanovení výsledku následuje okamžitá realizace, která je bez komplikací. Pro Čechy i Japonce je typická dlouhodobá orientace, avšak japonští pracovníci imponují propracovanějšími plány. Společnost AVL si sice stanovila strategii s dlouhodobým výhledem na neustálé zlepšování, ale nebylo vyřešeno spousta otázek spojených se zaváděním, realizací a případným dopadem. Tento problém zapříčiňuje nesrovnalosti v určení zodpovědnosti a uspořádání podmínek zlepšování a ovlivňuje účast zaměstnanců při podávání

zlepšovacích návrhů. Podle Američanů, jak je uvedeno v teoretické části, potřebují Češi přesné instrukce, aby věděli, co dělat a chtějí být zároveň pod kontrolou vedoucích pracovníků a očekávají od nich podporu. Rakušané i Američané kritizují postoj jimi zaměstnaných Čechů, jelikož nejsou iniciativní a samostatní, z čehož lze vyvodit, že přístup ke Kaizen filosofii v podniku AVL je neadekvátní k českým pracovníkům. Protože není stanoven samostatný management a nejsou povolány vedoucí osoby, těžko očekávat, že sami zaměstnanci se jen tak odhodlají k iniciativě vytvořit nový nápad na zlepšení. Je tedy zcela jasné, že chybí zaměstnancům podpora z vedoucích pozic a jelikož Češi jsou přátelští a rádi pracují v týmech, bylo by na zvážení o zavedení kroužků kvality, případně pořádání workshopů, které zde jasně chybí.

Podle zjištěných informací charakterizovat Škoda Electric a.s. jako společnost, kde vnitřní systém Kaizen strategie je propracovaný. Avšak je důkazem, že i přes řádně sofistikovaný systém, nemusí vše probíhat podle plánu a zájem zaměstnanců o neustálé zlepšování může být stále zanedbatelný. Zaměstnanci pracující v tomto podniku zastávají takový názor, že ne vždy neustálé zlepšování přináší něco dobrého pro zaměstnance samotné. Ověřují tím tvrzení, že Češi pocítují nejistotu a pochybnosti vůči všemu novému a jsou opatrní k neznámým věcem. Rakušané dokonce o českých pracovnících prohlašují, že za odmítáním všeho cizího mohou jejich pocity plné strachu z negativního vlivu na sebe rozvoj. Právě zaměstnanci Škoda Electric se obávají dopadu, které může neustálé zlepšování s sebou přinést. Tyto obavy se týkají zejména robotizace a nahrazením pracovníků za roboty a stroje, což s sebou přináší propouštění a ztrátu místa pro lidi pracující v podniku.

Z pohledu všech zkoumaných společností lze odvodit, jaký vliv má česká kultura na podnikovou kulturu firem a jakým způsobem ovlivňuje zavádění japonské filosofie Kaizen. Je zřejmé, že národnostně kulturní složení zaměstnanců jednotlivých firem je odlišné a různé jsou také směrnice a pravidla, lze však aplikovat opatření, které by poukazovalo na potíže jiných společností a snažit se tak vyhnout těmto nesnázím ve své společnosti.

Propagovat v České republice princip seniority, který je pro Japonsko typické a má význam v japonské podnikové kultuře společně s učením se novým zkušenostem od starších, kdy je snazší zavést nové kolegy do firemní filosofie, je zbytečné, jelikož pro samotné Čechy není vhodný a v českých společnostech záleží na výkonu zaměstnanců, nikoliv věku. Na problém je třeba nahlížet hned od počátku, a to při přijímání nových zaměstnanců, kdy

nejdůležitějším podnětem je školení. Nejen školení ohledně bezpečnosti práce, či požární ochrany a základních podnikových procesech, je podstatné se zaměřit na Kaizen. Přestože se ve společnosti nevyskytuje pouze Kaizen jako metoda štíhlé výroby, je třeba věnovat pozornost zejména tomuto nástroji managementu, jelikož je zaměřen na zaměstnance, a to jakékoliv úrovně. Všem zaměstnancům vstupující do podniku by měla být filosofie Kaizen a její smýšlení vysvětlena dopodrobna a vést si záznamy o proškolení. Spousta zaměstnanců může mít problém, že přestože nyní projdou školením, stále netuší co Kaizen obnáší, a proto by bylo velmi dobré vysvětlit neustálé zlepšování na příkladech. Zajímavým podmětem by mohlo být vymezení více jak jednoho dne v roce, kdy by všichni zaměstnanci prošli jakýmsi opětovným proškolením a zopakováním si, co že to vlastně Kaizen je a jak se mohou zapojit do procesu neustálého zlepšování. Bylo by jim vysvětleno, čeho všeho se mohou návrhy na zlepšení týkat a jakými se naopak vedení zabývat nebude, čímž by byly zažehnány dříve zmíněné obavy českých pracovníků. Také připomenout si a názorně ukázat zaměstnancům, jaké projekty byly již realizovány a dát jim najevo, že i z jejich hlavy může něco takového vzejít. Tím, že podnik bude podporovat návrhy pracovníků a dá najevo, že každý člověk je pro něho důležitý, si v jejich očích vybuduje důvěru. Zároveň takovýto přístup vyřeší i problém, se kterým se potýkala firma Škoda Electric a.s., a to, že podpoří sebe rozvoj svých zaměstnanců, který je pro ty české velmi zásadní.

Z šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci na podobných pozicích drží při sobě a všeobecně je známo, že Češi jsou přátelští, komunikativní a skvělí týmoví hráči, proto by stálo za uvážení tohoto entusiasmu využít a zakomponovat do podnikového dění kroužky kvality. Protože se jedná o skupinové sezení, specifikují se lépe různé problémy a nalézají se o to lepší řešení. Kroužky kvality by mohly být východiskem nejen pro větší efektivnost neustálého zlepšování, ale také pro posílení pracovních vztahů mezi zaměstnanci.

Významná záležitost, která je třeba obstarat, je intenzivnější komunikace lidí v podniku mezi sebou, což se týká převážně nadřízených s podřízenými. Ptát se, co je pro zaměstnance důležité, snažit se přistupovat ke každému individuálně a třeba zjišťovat, jak mají nastavené priority. Pomocí těchto informací může firma odhalit, že vlastně není důležité pro zaměstnance hodnotná cena, kterou by byl odměněn v případě, že se zúčastní celopodnikového zdokonalování, ale mnohem atraktivnější je pro něho třeba o jeden den dovolené navíc, která podniku vyjde levněji. Naslouchání zaměstnancům je podstatná činnost, na kterou je potřeba se zaměřit. Pokud je zajištěna jejich spokojenost a jsou poskytnuty co nejlepší pracovní podmínky, mají pak tendenci se rozvíjet a na řadu tak přichází Kaizen vylepšující výrobu a podnikové procesy.

ZÁVĚR

Dnešní doba plná možností si žádá konkurenceschopnost a neustálý vývoj vpřed. Spousta podniků vylepšuje své výrobní procesy zapojením vědecko-technologického vývoje, a to zejména robotizací. Prvotní náklady jsou sice vyšší, ale postupně se náklady snižují až jsou minimální, jelikož stroje nepotřebují vyplácet mzdu, dovolenou, či nezpůsobí deficit svou nedbalostí. Tyto společnosti však zapominají na to podstatné, že lidé jsou pro podnik nejdůležitější složkou v celém systému. Lidská mysl, fantazie, tvořivost a s tím spojená nespokojenost umožňuje hledat problémy a vytvářet nová řešení. Kaizen, jinak řečeno neustálé zlepšování, je zaměřeno na lidské myšlení a touhu vylepšovat i ty nejdětalnější překážky bránící ve vývoji společnosti. Každá firma, a to zejména výrobní, by si měla uvědomit, že úspěch netkví jen v těch nejmodernějších zařízeních, ale v hlavách zaměstnanců, poněvadž ti jsou přímo v jádru činností podniku, a tudíž i u zrodu nápadů na vylepšení, a že je vždy co vylepšovat.

Cílem této práce bylo provést analýzu Kaizen filosofie v České republice a zhodnotit omezení na jejím zavádění vznikající v důsledku české národní kultury.

Nejen v podniku Kiekert-CS, s.r.o., který byl hlavním předmětem analýzy, je největším problémem informovanost a podrobnější školení zaměstnanců, tyto nedostatky způsobují v očích pracovníků obavy, které jsou mnohdy zbytečné. Značný vliv na zavádění Kaizen filosofie nemá pouze nedostatečné vzdělávání všech zaměstnanců ohledně této strategie, ale téměř žádné proškolení manažerů a vedení v oblasti komunikace a předávání informací. Protože v tomto ohledu dané podniky velmi pokulhávají a dokazují tak mínění Němců o Čechách, že nejsou schopni předávat informace. Mezery se najdou také v podporování zaměstnanců samotných či uskutečňování skupinových projektů spojených s Kaizen filosofií, jako jsou kroužky kvality nebo workshopy.

Metoda Kaizen je založená na nekonečném procesu vývoje, učení se a uvědomování si chyb. Přestože jsou v České republice se zaváděním a jejím vedením občasné problémy, zdá se, že pro tuto národnostní kulturu je skoro jako stvořená. Ze zjištěných informací, lze vyvodit, že pokud by bylo Čechům vše potřebné vysvětleno a byli by řádně zasvěceni do filosofie nekonečného zlepšování, efekt na chod podniku by byl značně viditelný, jelikož předpoklady pro Kaizen smýšlení mají. Češi rádi přemýšlí nad možnostmi vylepšení a zjednodušení procesů, rádi se učí, jsou týmový hráči a oplývají tvůrčí schopností, ale není jim dán prostor. České podniky zavádějí Kaizen do své strategie, ale neberou v potaz českou povahu, která potřebuje volnost, porozumění, důvěru a vědět, že jí někdo naslouchá.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1 BARTOŠOVÁ, Tereza. *Vliv národní kultury na formování podnikové kultury* [online]. Pardubice, 2016 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/65768/BartosovaT_PodnikovaKultura_MS_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=n. Diplomová práce. Univerzita Pardubice, Fakulta ekonomicko-správní. Vedoucí práce Michaela Stříteská.
- 2 BAUER, Miroslav et al. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-802-6500-292.
- 3 BLAŽEK, Ladislav a Alena ŠAFROVÁ DRÁŠILOVÁ. *Nadnárodní společnosti v České republice: vývojové trendy, organizace a řízení, kultura a odpovědnost*. V Praze: C.H. Beck, 2013. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-478-0.
- 4 CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3348-7.
- 5 DUFKOVÁ, Gabriela. *Česko-britské a britsko-české kulturní standardy*. Praha, 2014. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta mezinárodních vztahů. Vedoucí práce Zuzana Křečková Kroupová.
- 6 DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C.H. Beck, 2008. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-003-4.
- 7 HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-485-4.
- 8 HOFSTEDE, Geert. COUNTRY COMPARISON: Czech Republic, Japan. In: *Hofstede Insights* [online]. 2010 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic,japan/>
- 9 HOFSTEDE, Geert. *COUNTRY COMPARISON: Czech Republic* [online]. 2010 [cit. 2018-12-03]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/czech-republic/>
- 10 HOFSTEDE, Geert. *Kultury a organizace: Software lidské mysli: spolupráce mezi kulturami a její důležitost pro přežití*. Praha: Universita Karlova, 1999. ISBN 80-858-9972-8.

- 11 HOFSTEDE, Geert. *COUNTRY COMPARISON: Japan* [online]. 2010 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/japan/>
- 12 HOFSTEDE, Geert H, Gert Jan HOFSTEDE a Michael MINKOV. *Cultures and organizations: software of the mind: intercultural cooperation and its importance for survival*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 2010. ISBN 978-0-07-166418-9.
- 13 IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 978-802-5104-613.
- 14 IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. Brno: Computer Press, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0850-3.
- 15 *Interkulturní komunikace: Kulturní standardy podle Alexandra Thomase* [online]. Mendelova Univerzita v Brně [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/index.pl?opora=4968;d_up=1;lang=cz
- 16 JEDLITSCHKA, Aleš. *Využití metody Kaizen* [online]. Zlín, 2012 [cit. 2019-06-07]. Dostupné z: https://digilib.k.utb.cz/bitstream/handle/10563/22513/jedlitschka_2012_dp.pdf? Diplomová práce. Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně.
- 17 KITAKIS, Michael. How Premier Fixtures uses Japanese kaizen... In: *Japan products* [online]. Hauppauge (New York), 2017, 12 Dec 2017 [cit. 2018-12-14]. Dostupné z: <http://japan-product.com/kaizen/>
- 18 KOLIBOVÁ, Kateřina. *Srovnání národní a mezinárodní podnikové kultury* [online]. Olomouc, 2011 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: https://theses.cz/id/ytcbvk/Srovn_nrodn_a_mezinrodn_podnikov_kultury.pdf. Bakalářská práce. Moravská vysoká škola Olomouc, Ústav společenských věd. Vedoucí práce František Bělohávek.
- 19 KOŠTURIÁK, Ján et al. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera. ISBN 978-802-5123-492.
- 20 KRČÁLOVÁ, Michaela. *Neustálé zlepšování procesů ve strojírenské výrobní firmě* [online]. Jihlava, 2014 [cit. 2018-12-16]. Dostupné z: <https://is.vspj.cz/bp/getbp/student/19779/thema/4608>. Bakalářská práce. Vysoká škola polytechnická Jihlava. Vedoucí práce Ing. Petr Tyráček, Ph.D., MBA.

- 21 KUČERA, Petr a Tereza HOLANOVÁ. *Chcete odměnu za odpracované roky? Zkuste to u státu* [online]. 2012, 13. 8. 2012 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/finance/chcete-odmenu-za-odpracovane-roky-zkuste-to-u-statu/r~i:article:754009/?redirected=1545003408>
- 22 Kultura organizace. *Studentské.eu: Management, Marketing* [online]. 2018 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <http://managment-marketing.studentske.eu/2008/06/kultura-organizace.html>
- 23 LAJPOLDOVÁ, Alena. *Japonský management: Metoda Kaizen a její využití v řízení podniku* [online]. Praha, 2018 [cit. 2019-06-07]. Dostupné z: https://vskp.vse.cz/72496_japonsky_management_metoda_kaizen_ajeji_vyuziti_vrizeni_podniku. Bakalářská práce. Vysoká škola ekonomická.
- 24 LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2951-0.
- 25 LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
- 26 MAURER, Robert. *Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku*. Praha: Beta, 2005. ISBN 80-730-6178-3.
- 27 *Metoda 5S (5S Method)* [online]. 2016 [cit. 2018-12-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5s>
- 28 MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-802-6506-188.
- 29 MONTAG, Josef. *Modernizace pracovního práva po česku* [online]. 2002, 26. 02. 2002, 09. 09. 2003 [cit. 2018-12-17]. Dostupné z: <https://www.ceskenoviny.cz/zpravy/modernizace-pracovniho-prava-po-cesku/16140>
- 30 MÜLLER, David et al. *Kultura organizace je cestou ke strategii*. Praha: Management Press, 2013. Action Learning - praktický management. ISBN 978-80-7261-265-9.
- 31 Nadnárodní kultura. *Studentske.cz: Informační systémy* [online]. 2009 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <http://informacni-systemy.studentske.cz/2009/08/nadnarodni-kultura.html>
- 32 Národní kultura. *MBA slovník pojmů* [online]. [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <http://www.studiummba.cz/slovník-pojmu/narodni-kultura/>

- 33 NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace: Češi a Němci*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-298-7.
- 34 NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2003. ISBN 80-7261-089-9.
- 35 NOVÝ, Ivan a Sylvia SCHROLL-MACHL. *Spolupráce přes hranice kultur*. Praha: Management Press, 2005. ISBN 80-726-1121-6.
- 36 *Organizační kultura a národní kultura* [online]. 2010 [cit. 2018-12-02]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/cs/clanky/organizacni-kultura-a-narodni-kultura-7699.html>
- 37 PLURA, Jiří. *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001. Business books (Computer Press). ISBN 8072265431.
- 38 POŠÍK, Petr. *Metody zlepšování jakosti: Six Sigma a další strategie: ISO 9000 - První krok k dokonalému podniku*. Praha: StatSoft, 2002. ISBN 80-238-9410-2.
- 39 ŘÍHOVÁ, Kristýna. *Význam podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie* [online]. Pardubice, 2016 [cit. 2019-06-07]. Dostupné z: https://dk.upce.cz/bitstream/handle/10195/64304/RihovaK_VyznamPodnikove_BZ_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice.
- 40 SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- 41 ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-247-0012-3.
- 42 *Štíhlá výroba, Lean Manufacturing* [online]. [cit. 2019-06-07]. Dostupné z: <https://stihlavyroba.eu/>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – <i>formulář návrhu na zlepšení</i>	68
--	----

Příloha A

ZLEPŠOVACÍ NÁVRH



Jméno a příjmení	
Osobní číslo	
Oddělení / výrobní linka	
Datum	

Co se má zlepšit:

Popis současného stavu:

Jak by mělo zlepšení vypadat:

Přílohy, prosím, uvádějte na samostatném listu.

Níže uvedenou tabulku vyplňuje KIM koordinátor (tel. 1664):

Datum přijetí KIM koordinátorem	
Číslo zlepšovacího návrhu	
Název	