

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Vliv zavádění principů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců

Pavel Novotný

Bakalářská práce

2022

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Pavel Novotný**  
Osobní číslo: **E19334**  
Studijní program: **B0413A050008 Ekonomika a management**  
Specializace: **Ekonomika a provoz podniku**  
Téma práce: **Vliv zavádění principů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců**  
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je charakteristika filosofie neustálého zlepšování, analýza stavu jejího využívání v České republice a následné zhodnocení vlivu neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců v konkrétním podniku.

Osnova:

- Charakteristika filosofie neustálého zlepšování – Kaizen.
- Vymezení problematiky řízení lidských zdrojů s důrazem na spokojenost zaměstnanců.
- Analýza vlivu zavádění Kaizen na spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

1. KOŠTURIÁK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
2. BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
3. BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
4. MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.
5. KATO, Isao a Art SMALLEY. *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. Boca Raton, FL: CRC Press, 2011. ISBN 978-1439838532.
6. GARCÍA-ALCARAZ, Jorge Luis, Midiala OROPESA-VENTO a Aidé Aracely MALDONADO-MACÍAS. *Kaizen Planning, Implementing and Controlling*. Cham: Springer International Publishing, 2017. Management and Industrial Engineering. ISBN 978-3-319-47746-6.

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

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.** v.r.  
děkan

L.S.

**Ing. Michaela Kotková Strítěská, Ph.D.** v.r.  
vedoucí ústavu

**Prohlašuji:**

Práci s názvem: „Vliv zavádění principů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2022

Pavel Novotný

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych rád poděkoval vedoucí mé práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat panu Ing. Vladimíru Nohejlovi za poskytnuté informace k podniku.

## **ANOTACE**

Bakalářská práce je zaměřena na principy neustálého zlepšování (filozofie Kaizen) a spokojenost zaměstnanců v konkrétním podniku. V teoretické části je představena metoda neustálého zlepšování (filozofie Kaizen) a stav využití této filozofie v České republice. Dále je vymezena problematika řízení lidských zdrojů s důrazem na spokojenost s prací. V praktické části je s využitím dotazníkového šetření analyzován stav zavádění filozofie Kaizen a jeho vlivu na spokojenost zaměstnanců ve vybraném podniku Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Neustálé zlepšování, filozofie Kaizen, spokojenost s prací, dotazníkové šetření

## **TITLE**

The impact of implementing the principles of continuous improvement on employee satisfaction

## **ANNOTATION**

The bachelor thesis is focused on the principles of continuous improvement (Kaizen philosophy) and employee satisfaction in particular company. The theoretical part presents the method of continuous improvement (Kaizen philosophy) and the state of use of this philosophy in the Czech Republic. Furthermore, the concept of human resources management is defined with an emphasis on job satisfaction. In the practical part, the state of implementation of the Kaizen philosophy and its impact on job satisfaction is analyzed using questionnaire in the selected company Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.

## **KEYWORDS**

Continuous improvement, Kaizen philosophy, job satisfaction, questionnaire

## OBSAH

ÚVOD.....	11
1 Neustále zlepšování .....	12
1.1 Vymezení pojmu Kaizen.....	12
1.2 Principy filozofie Kaizen .....	13
1.3 Historie Kaizen.....	14
1.3.1 Kultura ve východních vs. západních zemích .....	15
1.3.2 Kaizen vs. Inovace .....	16
1.3.3 Využití Kaizen v České republice .....	18
1.4 Štíhlý přístup .....	19
1.4.1 Nástroje štíhlé výroby .....	20
2 Řízení lidských zdrojů .....	28
2.1 Vztah motivace, angažovanosti, pracovní spokojenosti a oddanosti .....	28
2.2 Angažovanost.....	29
2.3 Oddanost .....	30
2.4 Pracovní motivace .....	30
2.5 Spokojenost s prací .....	32
2.5.1 Řízení lidských zdrojů a spokojenost s prací.....	33
2.5.2 Filozofie Kaizen a spokojenost s prací .....	33
3 Charakteristika vybrané organizace.....	35
3.1 Představení podniku .....	35
3.2 Produktové portfolio .....	35
3.3 Ekonomická situace .....	36
3.4 Firemní kultura.....	36
3.5 Uplatnění neustálého zlepšování v podniku.....	37
4 Analýza vlivu zavádění filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců .....	40

4.1	Metodologie .....	40
4.2	Vyhodnocení otázek.....	41
5	Vyhodnocení výsledku a doporučení pro podnik .....	52
	Závěr .....	55
	Použitá literatura .....	56
	Přílohy.....	63
	Příloha A – dotazník .....	64



## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obr. 1</b> Rozdíl filozofií Východních a Západních zemích .....	15
<b>Obr. 2</b> Inovace bez využití filozofie Kaizen .....	17
<b>Obr. 3</b> Inovace s využitím filozofie Kaizen .....	17
<b>Obr. 4</b> Srovnání inovací a filozofie Kaizen .....	18
<b>Obr. 5</b> Vybrané nástroje a metody štíhlé výroby .....	20
<b>Obr. 6</b> Schéma Ishikawova diagramu .....	24
<b>Obr. 7</b> Schéma 5S .....	25
<b>Obr. 8</b> Shrnutí spokojenosti, motivace, oddanosti a angažovanosti .....	29
<b>Obr. 9</b> Maslowova pyramida potřeb .....	31
<b>Obr. 10</b> Yerkesův-Dodsonův zákon.....	32
<b>Obr. 11</b> Vývoj tržeb PASCZ.....	36
<b>Obr. 12</b> Míra využití filozofie Kaizen.....	41
<b>Obr. 13</b> Přínos filozofie Kaizen pro práci zaměstnanců .....	42
<b>Obr. 14</b> Počet předložených zlepšovacích návrhů .....	43
<b>Obr. 15</b> Odměny za zlepšovací návrhy .....	43
<b>Obr. 16</b> Motivační faktor k předložení zlepšovacího návrhu .....	44
<b>Obr. 17</b> Spokojenost s prací .....	45
<b>Obr. 18</b> Důležitost aspektů pro spokojenost s prací.....	46
<b>Obr. 19</b> Vliv filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců.....	47
<b>Obr. 20</b> Vzorec Spearmanova korelačního koeficientu .....	47
<b>Obr. 21</b> Vzorec chí-kvadrát testu nezávislosti a Pearsonova koeficientu kontingence .....	48
<b>Obr. 22</b> Spokojenost se školenými filozofie Kaizen.....	49
<b>Obr. 23</b> Využití nástrojů filozofie Kaizen.....	49
<b>Obr. 24</b> Dobrovolnost využití filozofie Kaizen .....	50

## SEZNAM TABULEK

<b>Tab. 1</b> Shrnutí druhů plýtvání .....	26
<b>Tab. 2</b> Ohodnocování zlepšovacích návrhů .....	53

## **SEZNAM ZKRATEK**

JICA	Japonská Agentura pro Mezinárodní Spolupráci
JIT	Just in Time
JPC	Japonské centrum pro produktivitu
JUSE	Unie japonských vědců a inženýrů
PASCZ	Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.
QMS	Quality management system
SMED	Single minute exchange of dies
TPM	Total productive maintenance
TPS	Toyota production system
TQM	Total quality management
VSM	Value stream mapping

## ÚVOD

Podnik, který chce v současnosti uspět na trhu, se musí vyvíjet. Zákazníci mají každým dnem vyšší požadavky, konkurence je schopna využít každé slabiny. Podnik však nemusí vždy nutně vymýšlet převratné a drahé inovace, ale jít dlouhodobou, postupnou a stabilní cestou postupného neustálého zlepšování. K tomu může podnik využít filozofii Kaizen, japonskou filozofii neustálého zlepšování, s jejíž pomocí se Japonsko dostalo přes zbídačený stav po druhé světové válce na jednu z největších ekonomik světového trhu.

Filozofie Kaizen se postupně rozšířila do firem z celého světa včetně České republiky. Takovým podnikem je i Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o., továrna na výrobu autorádií, automobilových nabíječek a displejů.

Cílem práce je charakteristika filosofie neustálého zlepšování, vymezení stavu jejího využívání v České republice a následná analýza a zhodnocení vlivu neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců v konkrétním podniku.

S využitím odborné literatury a studií je v následující části charakterizováno neustálé zlepšování za použití filozofie Kaizen a představeny vybrané nástroje, které podniky v souvislosti s filozofií Kaizen využívají. Dále je vymezen původ této filozofie a stav využívání v České republice. Následuje charakteristika řízení lidských zdrojů s důrazem na spokojenost zaměstnanců a současné vědecké poznatky o vlivu filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců.

V analytické části je představen zkoumaný podnik a metody neustálého zlepšování, které podnik provozuje. Hlavním bodem analytické části je vyhodnocení dat dotazníkového šetření s cílem zjistit stav uplatňování filozofie Kaizen v podniku a její vliv na spokojenost zaměstnanců. Z výsledku dotazníkového šetření jsou následně představeny konkrétní návrhy, které mohou zefektivnit využívání principů neustálého zlepšování s použitím filozofie Kaizen.

# 1 Neustále zlepšování

V době neustále se zvyšujících požadavků zákazníků, globalizace trhu a stále drsnějšího konkurenčního prostředí, je velmi náročná úloha získat podíl na trhu. Neméně složité je tento podíl udržet a rozvíjet. Firmy proto musí neustále zlepšovat svoji nabídku, redukovat plýtvání, zrychlovat a zjednodušovat procesy, rozvíjet své zaměstnance, zlepšovat vztahy s dodavateli, komunikovat se zákazníky za účelem uspokojení jejich individuálních potřeb. Firmy, které zlepšování zanedbávají, jsou v dnešním světě odsouzeny k zániku. Možným řešením je zavedení principu neustálého zlepšování – filozofie Kaizen. Ačkoliv implementace rozsáhlého konceptu, jako je filozofie Kaizen, není vůbec jednoduchá a vyžaduje proaktivitu všech zaměstnanců v podniku, implementace této filozofie udělí podniku v dlouhodobém horizontu ohromnou konkurenční výhodu.

## 1.1 Vymezení pojmu Kaizen

Kaizen můžeme doslova přeložit jako zlepšování (z japonského „kai“ – změna, „zen“ – k lepšímu). Filozofie Kaizen se netýká pouze zlepšování firemních procesů a standardů, ale i rozvoji a neustálému vzdělávání všech jednotlivců v podniku. (Imai, 2004)

*„Kaizen je souhrnný přístup k práci, který slouží různým účelům pro různé zaměstnance v organizaci. Vzhledem k neexistující univerzální definici jsou tolerovány odlišné přístupy. Kaizen má v Japonsku poměrně komplexní význam: Vzbuzuje kreativitu zaměstnanců, projevy individuality a vytváří synergii mezi zaměstnanci k společnému dosažení vylepšování a inovací na pracovišti.“* (Macpherson et al., 2015)

Podle Vápeníčka a Volka (2007) je filozofie Kaizen kontinuální zlepšování s využitím kreativního potenciálu všech zaměstnanců. Zlepšování by tedy nemělo být pouze výsadou managementu na poradách, naopak zlepšovací procesy se nejvíce vytváří přímo na pracovištích s provozními pracovníky.

Maarof a Mahmud (2016) vnímají filozofii Kaizen jako filozofii založenou na porozumění, že je v našich životech potřeba konzistentní zlepšování. Proto nejlepší metoda ke zvýšení konkurenceschopnosti v globálním trhu je neustálé zlepšování s cílem redukovat plýtvání. Provádět malá zlepšení jako výsledek neustálého úsilí. Tyto malé změny zahrnují všechny účastníky organizace, ať už z vrcholového managementu nebo zaměstnanců na nižších pozicích.

Otsuka, Jin a Sonobe (2018) definují Kaizen jako filozofii managementu a know-how, jehož výsledkem jsou neustálá, postupná, nízkonákladová zlepšení v kvalitě, produktivitě, nákladech, logistice, bezpečnosti, pracovní morálky a prostředí se zapojením všech jednotlivců v podniku.

## 1.2 Principy filozofie Kaizen

Principem filozofie Kaizen je neustálé zlepšování a zdokonalování, které se týká všech, přes vrcholové manažery až po dělníky. Filozofie Kaizen nezahrnuje zlepšování pouze pracovního života, ale i osobního a společenského. (Imai, 2004). Dle Košturiaka (2010) se filozofie Kaizen týká především nás, nejprve zdokonalujeme sebe, poté zkvalitňujeme vztahy a spolupráci, teprve pak můžeme zlepšovat věci a procesy kolem nás. Principem filozofie Kaizen nejsou převratné, náhlé a nákladné změny, ale postupné, dlouhotrvající a nízkonákladové zlepšování všech aspektů v podniku. (Imai, 2005) Filozofii Kaizen můžeme shrnout do deseti principů:

- Být otevřený novým nápadům a myšlenkám.
- Nést zodpovědnost a nepřevádět ji na ostatní.
- Udržet pozitivitu a předčasně neodmítat.
- Zaměřit se na malá zlepšování než na okamžitou dokonalost.
- Řešit problémy v momentě, kdy jsou zaznamenány.
- Začlenit všechny členy týmu k řešení problémů.
- Řešit kořenové příčiny problémů namísto důsledků.
- Využít znalostí více lidí, než se spolehnout pouze na jedince.
- Dát přednost datům před domněnkami.
- Kaizen je nekončící proces. (Mohandas, 2018)

Klíčové pro úspěšnou implementaci filozofie Kaizen je zapojení všech zaměstnanců. Mezi zaměstnanci musí být dobrá atmosféra, podpora, komunikace a důvěra. „*Firma se špičkovou nestane nějakými triky, ale správným přístupem k zaměstnancům, podporování jejich dobrých myšlenek a neustálým zpříjemňováním práce.*“ (Bauer, Haburaiová, 2015) Miller, Wroblewski a Villafuerte (2017) uvádí, že pravý smysl neustálého zlepšování není

optimalizace procesů, ale rozvoj lidí. Vlivem rozvoje mají lidé tendenci se lépe rozhodovat, řešit problémy, zlepšovat procesy a produkty.

### **1.3 Historie Kaizen**

Počátek samotného termínu „Kaizen“ sahá do období říše Čching v Číně. Termín už od svého vzniku znamenal zlepšování, ovšem nikoliv jak jej chápeme dnes. V první polovině 20. století začaly vznikat v Japonsku publikace užívající termín Kaizen hlavně jako technický termín, v tuto dobu ovšem filozofie Kaizen nebyla známa mezi běžnou populací. (Kato, Smalley, 2011) Filozofie Kaizen pronikla a rozšířila se v Japonsku ve čtyřech fázích.

**První fáze** – v období čtyřicátých let po druhé světové válce, kdy bylo Japonsko zdevastováno dvěma atomovými bombami, vnímal světový trh japonské produkty jako levné a nekvalitní. Aby Japonci dohnali náskok světových trhů, převzali koncept managementu kvality z USA, primárně od W.E. Deminga a Dr. J.M. Jurana. Tento koncept si poté přizpůsobili do japonského kontextu. Filozofie Kaizen tedy nebyla původně japonskou technikou, Japonci byla převzata a upravena až do podoby, jakou známe dnes. V roce 1946 vznikla Unie japonských vědců a inženýrů (JUSE) a s její podporou v roce 1955 Japonské centrum pro produktivitu (JPC). Mnoho firem si během tohoto období vytvořilo svůj systém ve vnímání filozofie Kaizen. (OHNO et al., 2009) V padesátých a šedesátých letech pronikl termín Kaizen do společnosti Toyota a stal se nepostradatelnou součástí slavného výrobního systému Toyota production systém (TPS). (Kato, Smalley, 2011)

**Druhá fáze** – v druhé fázi v šedesátých a sedmdesátých letech došlo k velkému rozmachu kontroly kvality a neustálého zlepšování v japonských firmách, včetně malých a středních podniků. Vlivem dvou ropných krizí v sedmdesátých letech se japonské firmy zaměřily na implementaci energetických úspor a zvýšení produktivity ve svých procesech. (OHNO et al., 2009)

**Třetí fáze** – v období osmdesátých let proběhl rozvoj filozofie Kaizen vlivem globalizace i do zahraničí. Prudký vzrůst japonské měny (yen) vlivem dohody (tzv. Plaza agreement) v roce 1985 přiměl japonské firmy přeměrovat svoji výrobu do Východní Asie, kde byly nízké náklady na výrobu. Japonské podniky implementovaly management kvality a neustálého zlepšování do svých zahraničních továren a učily partnerské podniky filozofii Kaizen. V roce 1970 vznikla Japonská Agentura pro Mezinárodní Spolupráci (JICA).

**Čtvrtá fáze** – čtvrtá fáze, počínající 21. stoletím, zaznamenala rozvoj filozofie Kaizen do celého světa včetně afrických zemí. Nicméně velké množství firem využívá filosofii Kaizen pouze povrchově bez kladení potřebného důrazu. I v dnešním světě je velká příležitost dělat osvětu o výhodách využití filozofie Kaizen. (OHNO et al., 2009)

### 1.3.1 Kultura ve východních vs. západních zemích

Mezi východem a západem se vyskytují zjevné kulturní rozdíly v managementu. Zatímco západní manažeři jsou pod velkým tlakem dosahovat a sledovat krátkodobé cíle a výsledky, japonské firmy se soustředí spíše na dlouhodobý horizont a postupné upevňování vztahů se stakeholdery, tedy zákazníky, akcionáři, dodavateli, partnery, či zaměstnanci. Na západě lidé inklinují k individualismu a zodpovědností jen za sebe, pouze pár špičkových jednotlivců odvádí většinu práce. Na západě je kladen důraz na úspěchy celého týmu, přestože se zde také nachází výjimeční zaměstnanci, je zde mnohem více velmi výkonných a zodpovědných lidí, kteří dokáží výjimečné zaměstnance zastoupit. (Košturiak, 2010) Západní i východní přístup k podnikání má své benefity. Zatímco japonské firmy řeší problémy důkladnou analýzou, nalezením kořenové příčiny a její eliminací, americké firmy tento přístup mohou považovat za pomalý a zbytečný. Z japonské perspektivy mají firmy z USA tendenci jednat naopak unáhleně. (Breen, 2018) Přesto byly koncepty a nástroje filozofie Kaizen přijaty v mnoha nadnárodních společnostech z USA. To znamená, že je možné použít filozofii Kaizen i v zemích s odlišným sociokulturním kontextem. (Paraschivescu, Cotîrlet, 2015)

Na následujícím obrázku je přehled mezi filozofií západních zemí a Japonskem

**Obr. 1** Rozdíl filozofií Východních a Západních zemích

Západní svět	Japonsko
Racionální a logický svět, využívání lidí	Úcta, bázeň a strach, mnoho skrytých emocí, adaptace lidí
Projektové plány a finanční řízení, netrpělivost a orientace na krátkodobé cíle	Standarty, pravidla, experimenty, zlepšování, trpělivost a dlouhodobá orientace
Individualismus, spoléhání se na sebe, soutěživost, vítězové a poražení, silné ego	Komunita, partnerství, spolupráce jako základ přežití, přizpůsobení se skupině
Orientace na výsledky a konkrétní materiální svět okolo nás, filozofie nedostatku a boje o přežití na úkor druhého	Orientace na proces, intenzivní vnímání nehmotného světa a způsobu myšlení, který vytváří svět okolo nás, filozofie nadbytku a dostatku pro všechny, zákon farmy

*Zdroj: Košturiak, 2010*

### 1.3.2 Kaizen vs. Inovace

Imai (2004) uvádí, že podniky využívají dva protichůdné přístupy k zlepšování. Zatímco japonské firmy kladou větší důraz na postupné zlepšování malými krůčky – Kaizen; západní firmy se více zaměřují na velké skokové změny známé jako inovace.

*„Inovace = aplikovaná znalost, která zvyšuje přidanou hodnotu implementací skokové změny.“ (Vápeníček, Volko, 2007)*

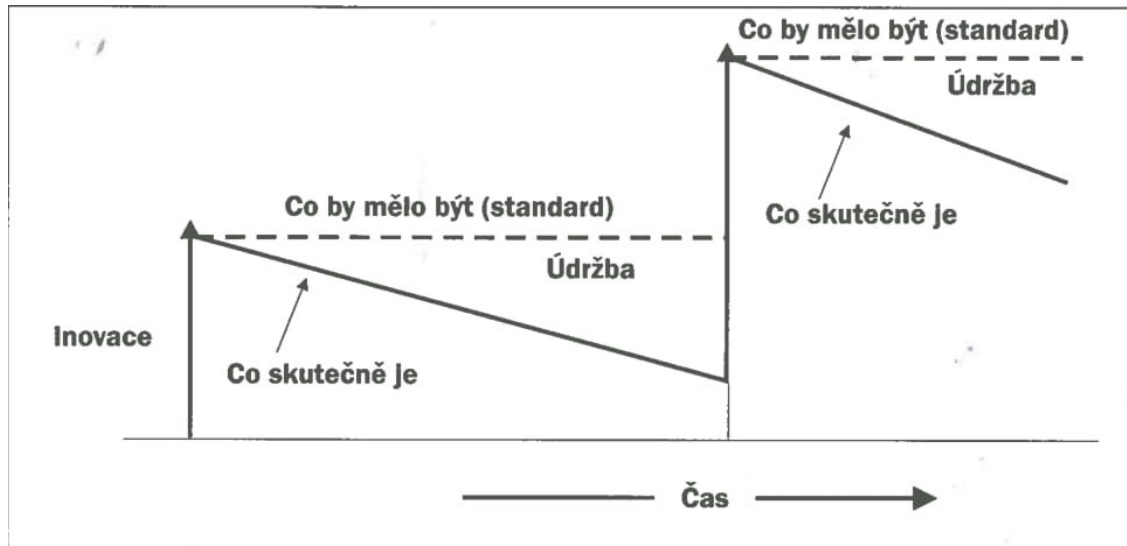
Za inovaci můžeme pokládat například přestup k nové technologii, koupě nového stroje, výstavbu nové výrobní haly, změnu cílů a strategie podniku a další. Inovace jsou oproti postupnému zlepšování značně finančně nákladnější a pojí se s nimi i vyšší riziko.

Nové a kreativní nápady, které přinášejí zlepšení, mohou být součástí filozofie Kaizen i inovací zároveň. Radikálními změnami může firma dosáhnout skokovému zlepšení v produktivitě a výkonnosti, zatímco neustálé zlepšování pomáhá skokovou inovaci korigovat, dále udržovat a rozvíjet její benefity (obrázek č. 3). Kaizen a inovace mohou být úspěšné pouze v případě aktivní účasti top managementu, který udržuje výsledky inovace skrze vzdělávání zaměstnanců, vytvoření nových procesů, postupů a zajištění motivace zaměstnanců k jejich dodržování. Bez tohoto přístupu mohou být změny zaměstnanci zavrženy a inovace nedosáhne optimálního výsledku (obrázek č. 2). (blog-eur.yusen-logistics.com, 2021)



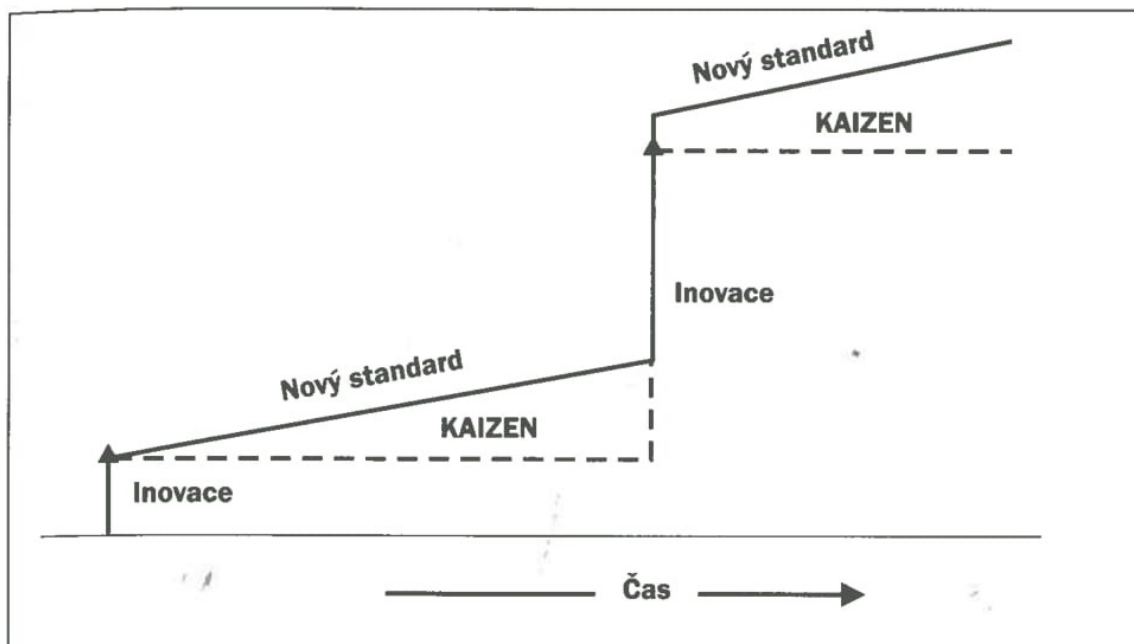
Na následujících obrázcích je uvedeno porovnání výsledku inovace bez použití a následně s použitím filozofie Kaizen.

**Obr. 2** Inovace bez využití filozofie Kaizen



*Zdroj: Imai, 2004*

**Obr. 3** Inovace s využitím filozofie Kaizen



*Zdroj: Imai, 2004*

V následující tabulce jsou shrnuty základní rozdíly mezi filozofií Kaizen a inovacemi.

**Obr. 4** Srovnání inovací a filozofie Kaizen

INOVACE	KAIZEN
- krátkodobé dramatické (skokové) změny	- dlouhodobé, nedramatické změny
- nahrazení stávajícího	- zlepšení stávajícího
- vyšší riziko	- nižší riziko
- zapojení vybraní zaměstnanci (často specialisté) - jmenování	- zapojení všichni pracovníci bez omezení – iniciativa přichází od nich
- nové objevy, teorie, know-how, postupy	- konvenční know-how, známé situace
- větší investice, projekty místo standardů	- malé investice, velká standardizace
- orientace na techniku a výsledky	- orientace na lidi a procesy
- velký pokrok v krátkém čase	- detailní zlepšování drobností
- informace jsou chráněné	- informace jsou dostupné všem
- vyhledávání či vývoj nových technologií	- využívání existujících / stávajících technologií
- omezená zpětná vazba	- silná zpětná vazba

*Zdroj: Vápeníček, Volko, 2007*

Přestože se přístup k zlepšování v různých kulturách může lišit, v současné době globální ekonomiky se považuje za chybu příliš lpět na strategiích spojené s určitým státem. Firmy se adaptují a používají řešení vhodné pro aktuální ekonomické prostředí, i když to znamená využití kombinace strategií z různých částí světa. (Paraschivescu, Cotîrleț, 2015)

### 1.3.3 Využití Kaizen v České republice

Vzhledem ke globalizaci a stále náročnějšímu konkurenčnímu prostředí, si filozofie Kaizen našla cestu i k českým firmám, které zavádí prvky štíhlé výroby a neustálého zlepšování. Zpočátku bylo možné Kaizen objevit výhradně v japonských firmách s českými pobočkami, nyní však důsledkem osvěty japonské kultury a trendu štíhlejšího podnikání, je filozofie Kaizen v českých podnicích mnohem běžnější. Zásadním zdrojem informací je tzv. Kaizen institute, který je součástí celosvětového formátu Kaizen institutů založených původně Masaaki Imaiem. (Šmaterová, 2015) Kaizen institute je v České republice přítomen již od roku 2000, formálně první česká a slovenská pobočka vznikla v roce 2005. Účelem Kaizen institutu je pomoc podnikům vzdělávat jejich zaměstnance a implementovat filozofii Kaizen. (Kaizen Institute, b.r.) Důvodem založení byla neúspěšná aktivita českých firem zavést štíhlý výrobní systém. (Bauer et al., 2012) Kaizen Institute v České republice spolupracuje

s podniky z různých odvětví jako bankovníctví, farmacie, potravinářství, energetika a zemědělství. Spolupracuje s významnými podniky působící v České republice, příkladem je Shell, BMW, Phillip, Bosch a další. Můžeme tedy pozorovat, že filozofie Kaizen v dnešní době není pouze výhradou výrobních podniků, ale proniká do všech odvětví včetně služeb. (Kaizen Institute, b.r.) Ve výzkumu pro polský deník manažerských studií bylo úspěšně osloveno 216 českých firem mezi všemi odvětvími. Bylo zjištěno, že 74 podniků Kaizen využívá, nebo právě implementuje, 28 podniků Kaizen plánuje zavést a 114 podniků Kaizen nepoužívá ani neplánuje.

V další otázce výzkum zahrnul pouze české firmy z těchto odvětví: mechanika, elektrotechnika, zpracování dřeva a automobilní průmysl, dohromady 118 firem.

Výzkum prokázal existenci vztahu mezi druhem odvětví podnikání a využívání filozofie Kaizen. Nejčastěji je filozofie Kaizen zavedena v podnicích automobilového průmyslu, v podnicích mechanického a elektrotechnického průmyslu je naopak nejméně častá. (Gálová, Rajnoha, Ondra, 2018)

Další studie uvádí výskyt 254 japonských firem působících v České republice, z toho 103 výrobních. Studie zjistila, že v České republice není filozofie Kaizen obecně přijata, jako tomu je v jiných zemích. Jako příčinu uvádí konzervativnost českých zaměstnanců způsobenou historií socialismu v České republice. Jako možná řešení studie uvádí například zahraniční cesty pro zaměstnance, či přenesení japonského konceptu řízení lidských zdrojů do podniků na území České republiky. (Natsuda, Sýkora, Blažek, 2019)

Jiná studie zjišťovala využití nástrojů průmyslového inženýrství ve firmách z různých odvětví. Ze vzorku 235 firem byla filozofie Kaizen využívána 78 podniky (33 %). Dále bylo zjištěno, tato studie také potvrzuje vztah mezi využíváním filozofie Kaizen a odvětvím podniku. (Rajnoha, Gálová, Zoltan Rózsa, 2018)

## **1.4 Štíhlý přístup**

Štíhlý přístup neboli Lean Management, je velmi široká metoda řízení. Nejčastěji se v souvislosti s Lean užívá pojem filozofie. Lean je založen na několika základních principech, primárně jde o snahu celé organizace trvale se zlepšovat ve všech oblastech a zamezit zbytečnému plýtvání. Druhý princip je co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka. Štíhlý přístup je metoda stavějící na kultuře neustálého zlepšování a podpoře zaměstnanců. Lean se často

používá s různými přívlastky, podle toho, na jakou oblast je tato filosofie uplatněna, např. štihlá výroba, štihlá administrativa, štihlé vedení atd. (mananagementmania.com, 2018)

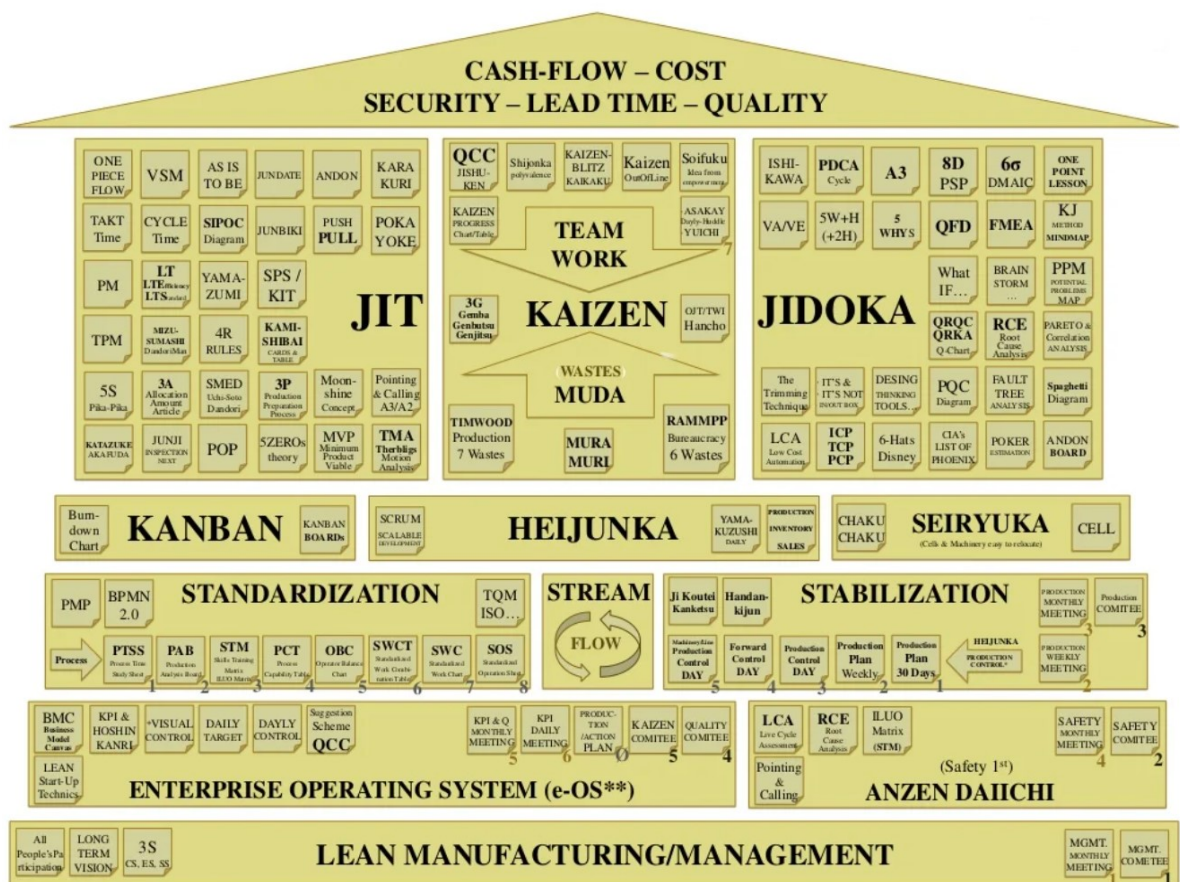
### 1.4.1 Nástroje štihlé výroby

Štihlá výroba disponuje značným počtem metod a nástrojů vedoucích k redukci plýtvání a neustálého zlepšování (obrázek č. 5). Tyto metody může každá firma využívat odlišně. Formy a nástroje si může podnik zvolit tak, aby co nejlépe odpovídaly jeho potřebám, podnikové kultuře a hlavně lidem, kteří v tomto systému budou pracovat. Přesto abychom mohli nástroje štihlé výroby řadit do souvislosti filozofie Kaizen, měly by splňovat následující kritéria:

- Probíhají opakovaně, nejlépe každý den.
- Všichni jednotlivci v podniku mají možnost se jich účastnit a činí tak.
- Probíhají všude a na všech úrovních. (Marek, b. r.)

Na obrázku níže jsou uvedeny vybrané nástroje štihlé výroby.

**Obr. 5** Vybrané nástroje a metody štihlé výroby



Zdroj: Eduardo, 2016

Na kategorizaci filozofie Kaizen se autoři liší názory. Alcaraz, Vento, Macías (2017) řadí Kaizen jako samostatný nástroj štíhlé výroby. Mezi další důležité vybrané nástroje řadí například just in time (JIT), 8 druhů plýtvání, jidoka, poka-yoke, kanban, 5S, standardizaci, mapu toků hodnot (VSM), Total Productive Maintenance (TPM)

Jako samostatný nástroj považuje filozofii Kaizen i Leksic, Stefanic, Veza (2020). Ve své studii zjišťovali využití nástrojů štíhlé výroby v Chorvatských podnicích. Filozofie Kaizen byla vyhodnocena jako jedna z nejpoužívanějších nástrojů štíhlé výroby, dále je zde zařazena metoda 5S, VSM, kanban, standardizace, SMART cíle, muda, gemba.

Rozdílný názor zastávají Karkoszka a Honorowicz (2009), kteří považují Kaizen za filozofii, která je využívána pouze pro některé nástroje štíhlé výroby, příkladem těchto nástrojů je metoda 5x proč, muda, gemba, jidoka, PDCA, poka-yoke

Kaizen institute považuje filozofii Kaizen za způsob myšlení a podnikovou kulturu, nikoliv pouhý nástroj. Zatímco filozofie Kaizen se zaměřuje na postupné zlepšování se zapojením všech, štíhlá výroba je zaměřena na eliminaci plýtvání. (in.kaizen.com, 2015)

Hagos (2016) uvádí, že existuje velké množství nástrojů neustálého zlepšování související s filozofií Kaizen. Tyto nástroje ve svém přehledu považuje za nejdůležitější: Total quality management (TQM), JIT, TPM, řízení firmy podle vizí a cílů (hoshin kanri), systém návrhů, Kaizen kroužky, 5S, PDCA

Na základě relevance argumentů uvedených autorů vyplývá, že filozofie Kaizen je úzce provázána s filozofií štíhlé výroby, ani jedna filozofie není podřazena té druhé, přesto mají své odlišnosti a pojmy ani nelze považovat za totožné.

V následujícím textu se nachází přehled vybraných nástrojů související s filozofií Kaizen, které uvedení autoři považují za nejdůležitější a nejpoužívanější.

### **Kaizen kroužek**

Kaizen kroužek je metoda řešení specifického problémů v týmu hledáním kořenových příčin a stanovení nápravných opatření. Výhodou metody je vyšší míra přijetí změn, neboť se na nich sami podílejí zainteresovaní zaměstnanci. Velikost týmu je optimálně 5-8 zaměstnanců. Tým si zpravidla určí vedoucího, který organizuje a koriguje práci v kroužku. Kaizen kroužek pozitivně ovlivňuje schopnost zaměstnanců pracovat v týmech. (Łyjak, Ejsmont, 2016)

## **Hoshin Kanri**

Hoshin kanri japonsky znamená řízení firmy podle vizí a cílů. Hoshin znamená řízení, kanri pak kontrolu. Jinak řečeno jedná se o to, že je potřeba zapojit do řízení procesů všechny týmy, aby strategické úkoly firmy byly řešeny zaměstnanci firmy. Hoshin kanri tedy systematicky rozvíjí otázky co, kdo, kdy a jak s celou týmovou společností. Jinými slovy hoshin kanri nám umožňuje rozložit strategické cíle v efektivní program firmy. (svetproduktivity.cz, b. r.)

## **Cyklus PDCA**

Metodický přístup PDCA (z angličtiny – plan, do, check, act), česky naplánuj, udělej, zkontroluj, zaveď, patří mezi časté aktivity filozofie Kaizen ve firmách. Tento nástroj slouží ve firmě k řízení procesů a zajištění neustálého zlepšování. Jedná se o cyklus plánovaných, prováděných a vyhodnocovacích aktivit. (Timurová, 2014) Imai (2004) definuje cyklus PDCA jako *„sérii činností, jejichž cílem je zlepšování a zdokonalování. Začíná prostudováním stávající situace, během níž jsou shromáždována data, jež mají být použita při formulaci plánu zlepšení. Jakmile je tento plán dokončen, následuje jeho realizace. Poté je realizace plánu zkontrolována, aby bylo zřejmé, zda bylo dosaženo očekávaných zlepšení. Byl-li experiment úspěšný, posledním krokem je standardizace použitých metod, která zajistí, aby byly nově zavedené metody i nadále neustále praktikovány a zajišťovali tak udržitelnou kvalitu.“*

## **Metoda 5x Proč**

Metoda 5x proč je jednoduchá technika určená k rychlému a snadnému řešení problémů nalezením původní příčiny. Tato metoda byla zpopularizována Toyota production systémem v sedmdesátých letech minulého století. Technika 5x proč zahrnuje pohled na problém a kladení si otázky „proč?“ a „co tento problém zapříčinilo?“ V drtivé většině odpověď na první „proč?“ vyvolá další otázku „proč?“ a tento řetězec obvykle pokračuje až do pátého „proč?“ Z toho vyplývá název 5x proč. Tuto metodu nejčastěji využívají inženýři při technickém problému. Tato metoda lze ovšem použít takřka kdekoliv. (Wang, 2008)

## **Report 8D**

Report 8D je metoda využívaná v podnicích pro dokumentování neshod a provedení nápravných opatření. Nejčastěji se využívá jako podklad zákazníkovi při reklamaci, může se ovšem použít i v interních neshodách. Cílem metody je nalézt kořenové příčiny neshody a stanovit nápravná a preventivní opatření, která eliminují opětovný výskyt problému. Zároveň

tato metoda slouží jako dokumentace celého procesu. Report se skládá z osmi částí a hlavičky. (Dudek, 2014)

Hlavička – V hlavičce se uvádí informace o podniku a neshodě (reklamovaný výrobek)

D1 tým – Tato část obsahuje jména členů týmu, kteří jsou zodpovědní za řešení neshody, jejich oddělení a roli. Nominovaní zástupci by měli být z útvarů, které s reklamací souvisí (např. konstruktéři, technologové, případně nákupčí atd.). Dále se uvádí vedoucí tohoto týmu.

D2 popis problému – V této části dochází k popisu neshody. Příklad: (Vnější rozměr v poměru tloušťce stěny u dílu č. BF15\_125\_3212\_b vykazuje u některých kusů rozdíly, které nejsou v souladu s požadavkem výkresové dokumentace. Díl tak není možné použít k další montáži

D3 okamžitá opatření – Třetí část obsahuje okamžitá opatření, která zabrání dalším vadným kusům vstoupit do oběhu (např. 100% kontrola každého kusu, pozastavení expedice, zjištění šarže špatných výrobků a ohlášení zákazníkovi, ...). Tyto opatření se provádí obvykle do 48 hodin od přijetí reklamace.

D4 Kořenová příčina – Tato část je určena k zdokumentování nalezené kořenové příčiny, tedy prvotní důvod, proč neshoda vůbec vznikla. K nalezení této příčiny se běžně používají metody jako 5x proč nebo Ishikawa diagram (rybí kost).

D5 návrh trvalých opatření – Po nalezení kořenové příčiny následuje návrh opatření, která kořenovou příčinu řeší a tím trvale eliminují další výskyt problému. Řešením běžně bývá použití jiných technologií, kalibrace strojů, vytvoření či úprava firemní dokumentace.

D6 Zavedení trvalých nápravných opatření – V této sekci se uvádí záznamy o realizaci nápravných opatření a jejich efektivnosti.

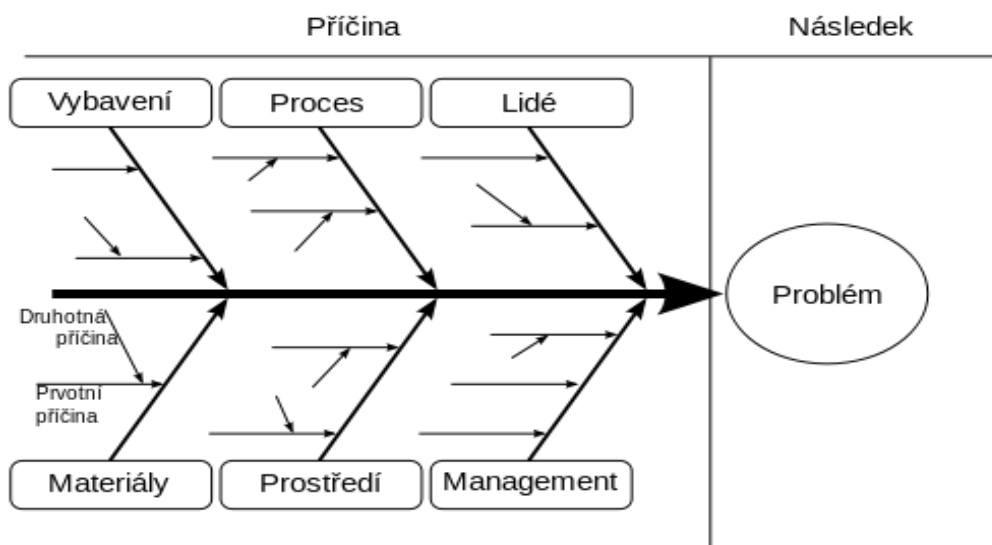
D7 Preventivní opatření – Sedmá část je určena preventivním opatřením, tedy zabránění budoucího výskytu neshod. Preventivním opatřením je například implementace kontroly ke stroji nebo fyzická kontrola operátory dle upravené pracovní dokumentace.

D8 Závěr – V poslední části probíhá vyhodnocení všech předchozích částí, jejich shrnutí a poděkování všem řešitelům v týmu. (Dudek, 2014)

## Ishikawův diagram

Ishikawův diagram, neboli diagram rybí kosti, poskytuje zobrazení relace mezi problémy (efekty) a možnými příčinami jejich vzniku. Hlavní osa diagramu reprezentuje problém a větve diagramu tvoří jednotlivé vlivy, které problém zapříčiňují. Ishikawův diagram se sestavuje zásadně v týmu metodou brainstormingu. (Košturiak, 2010) Po sestrojení diagramu a zapsání možných příčin se vybírají ty příčiny, které jsou nejvíce relevantní a ty řeší se prioritně.

Obr. 6 Schéma Ishikawova diagramu



Zdroj: Lange, 2008

## Metoda 5S

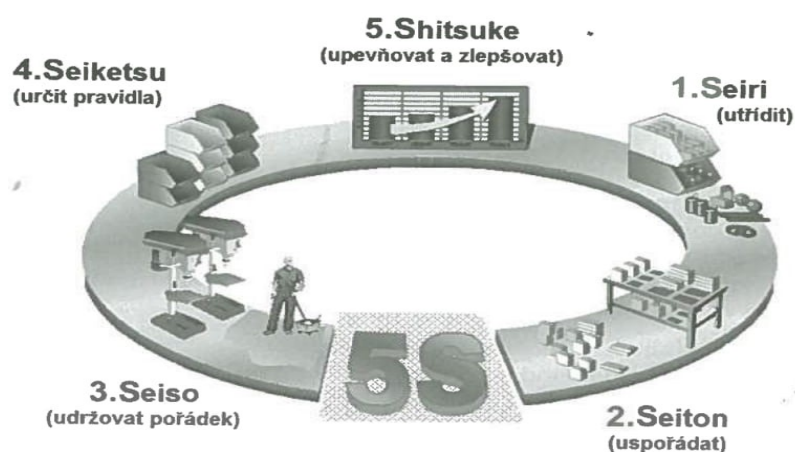
Metoda 5S (v České republice přejata jako 5U) je metodika nebo také sada pravidel pro vytváření a udržení organizovaného, čistého a vysoce výkonného pracoviště. Je základem a přirozenou součástí štíhlých (lean) přístupů využívající filozofii Kaizen. Cílem metody je zlepšit v organizaci pracovní prostředí a tím i redukovat čas jednotlivých akcí. Přístup je založený na zvýšení samostatnosti zaměstnanců, na týmové práci a vedení lidí. (managementmania.com, 2021)



Jednotlivé kroky jsou pojmenovány jako „S“ z japonských slov:

- Seiri – utřídit
- Seiton – uspořádat
- Seiso – udržovat pořádek
- Seiketsu – určit pravidla
- Shitsuke – upevňovat a zlepšovat

Obr. 7 Schéma 5S



Zdroj: Bauer et al., 2012

## 8 Druhů plýtvání (MUDA)

Plýtvání, také označováno jako „MUDA,“ se nachází v každém podniku. Každá výroba či lidská činnost je složena z procesů, které buďto přidávají, nebo nepřidávají hodnotu do výsledného produktu pro zákazníka. Přestože veškeré vstupy v procesu jako materiál, lidská práce, energie apod. stojí podnik peníze. Pouze některé výstupy přidávají hodnotu pro zákazníka. Ty skutečnosti, které hodnotu zákazníkovi nepřidávají, označujeme jako plýtvání (MUDA). (Bauer et al, 2012) Odstraňování plýtvání je zpravidla uskutečněno skrze postupné zlepšovací návrhy využívající filozofii Kaizen. Plýtvání se v podnicích vyskytuje především v osmi formách. (Benedikt, 2019) Tyto formy plýtvání s příklady jsou shrnuty v následující tabulce.

**Tab. 1** Shrnutí druhů plýtvání

<b>forma plýtvání</b>	<b>příklad</b>
transport – přesuny	nadbytečná doprava materiálu, výrobku,
inventory – zásoby	nadbytečné zásoby ve skladech
motion – pohyb	zbytečné pohyby zaměstnanců
Unused potential – nevyužitý lidský potenciál	vnímání zaměstnance jako nástroj
Waiting – Čekání	čekání na materiál, informace, nástroje
overprocessing – Zbytečná komplexita	přepřácané procesy, zbytečné meetingy
Overproduction – Nadprodukce	zbytečné reporty, sběr zbytečných dat
Defects – Chyby	reklamace, neplnění požadavků zákazníka

*Zdroj: vlastní zpracování*

### **Mapa toků hodnot (VSM)**

Mapa toku hodnot, anglicky value stream mapping, je metoda představená v poslední třetině dvacátého století společností Toyota Motor Company. Jedná se o grafické znázornění toků hodnot v podniku v rámci procesů; od přijetí požadavku zákazníka, přes logistické a výrobní procesy až k doručení finálního produktu zákazníkovi. Procesy se zpravidla dělí na ty, které přidávají hodnotu zákazníkovi a které nikoliv. (Roháč, Januška, 2015)

### **Just in Time (JIT)**

Just in Time, neboli „právě včas,“ je nástroj, kterým podniky eliminují plýtvání v procesech snížením stavu zásob. Přesněji redukcí takových zásob a s nimi souvisejících operací, které jsou nepotřebné a nepřidávají žádnou hodnotu. (Alcaraz, Vento, Macías, 2017) Roser (2018) definuje Just in Time následovně: „*Just in Time je metoda, kdy materiál dorazí přesně v čas, kdy je potřeba. To se vztahuje jak na nakoupený, tak na dodávaný materiál, a právě zpracovávaný materiál. V ideálním případě, pokud pracovník potřebuje součástku, měla by dorazit přesně v moment, kdy ji potřebuje.*“

## **Total quality management (TQM) a Total productive maintenance (TPM)**

Total quality management (TQM) je manažerský přístup, při kterém podnik dosahuje svých cílů snahou splnit požadavky zákazníků. Důležité je zapojit všechny zaměstnance podniku všech oddělení do udržování vysokých standardů a usilování o neustálé zlepšování. (Eby, 2021) Total productive maintenance (TPM) je součástí TQM a slouží jako prostředek k zajištění kvality. Rozdílem je, že TQM tvoří vizi, TPM disponuje nástroji a metodami, jak tuto vizi udržet či vyvíjet. (Pačaiová, Ižaríková, 2019)

### **Kanban**

Kanban znamená v japonštině „karta, či lístek.“ Hlavním cílem systému Kanban je na každém stupni výroby podporovat výrobu na objednávku, což umožňuje bez větších investic redukovat zásoby a zlepšuje přesnost plnění termínů. Tento princip umožňuje s pomocí karet Kanban v systému určit, kdy a jaké množství se má vyrábět. V systému Kanban je celé řízení výroby podřízené finální montáži, která přímo reaguje na požadavky zákazníků. (Vítek, b. r.)

## 2 Řízení lidských zdrojů

Definice řízení lidských zdrojů dle Armstronga (2007) zní: *„řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

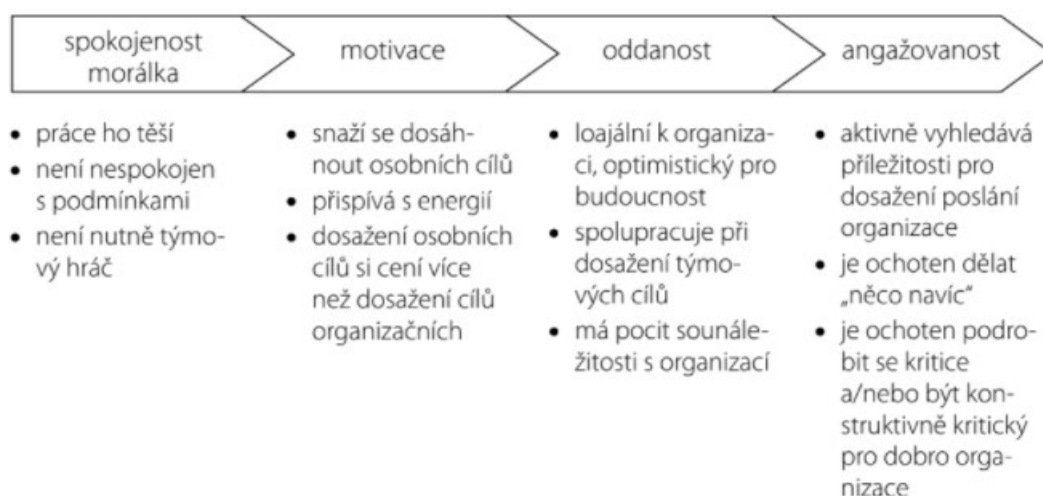
Později Armstrong a Taylor (2015) přišli s novou, rozsáhlejší a konkrétnější definicí. *„Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Zahrnuje činnosti týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů (plánování lidských zdrojů, získávání a výběru zaměstnanců, řízení talentů), řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnaneckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům.“*

Koubek (2015) uvádí, že *„řízení lidských zdrojů představuje nejnovější koncepci personální práce a stává se jádrem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou a také nejdůležitější úlohou všech manažerů.“*

### 2.1 Vztah motivace, angažovanosti, pracovní spokojenosti a oddanosti

V rámci celkového výkonu zaměstnance se řízení lidských zdrojů setkává s čtyřmi základními pojmy: motivace, angažovanost, pracovní spokojenost a oddanost. Tyto pojmy je složité od sebe oddělit, neboť se navzájem v některých souvislostech překrývají či doplňují. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016) Lze konstatovat, že existuje významná korelace mezi definovanými aspekty pracovního chování. Můžeme také předpokládat a očekávat, že působením na jeden z aspektů dojde k méně či více značnému efektu a reakci i u zbývajících tří, přičemž implikace působení mohou pozitivně či negativně ovlivnit další faktory (výkonnost, míru fluktuace, chybovost). (Pospíšilová, 2019) Následující schéma obsahuje shrnutí jednotlivých faktorů.

**Obr. 8** Shrnutí spokojenosti, motivace, oddanosti a angažovanosti



*Zdroj: Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016*

## 2.2 Angažovanost

Angažovanost můžeme definovat jako zaujetí pracovníků ke své práci, ke které mají pozitivní vztah a jsou ochotni podat mimořádný výkon, aby svou práci provedli co nejlépe. Jinými slovy angažovaní zaměstnanci jsou ochotní dát podniku „více“ z vlastního přesvědčení, nikoliv protože to, co po nich podnik vyžaduje. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)  
Angažovaný pracovník je takový člověk, který:

- Má kladný vztah k práci a svému zaměstnání.
- Věří v organizaci a ztotožňuje se s ní.
- Aktivně se snaží o zlepšování.
- Jedná s respektem k ostatním a pomáhá kolegům.
- Je spolehlivý a jde za hranice požadavků své práce.
- Vidí širší souvislosti.
- Udržuje si přehled o nejnovějších trendech ve svém oboru.
- Vyhledává a poskytuje příležitosti ke zlepšování výkonu organizace. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

*„Angažovanost můžeme chápat ze dvou pohledů, a to jako emocionální angažovanost a racionální angažovanost. Emocionální angažovanost je definována jako míra, v jaké jsou*

*pracovníci hrdí na svou organizaci, v jaké vidí smysl a význam její existence i fungování, v jaké pro ni rádi pracují či v jaké přicházejí s novými nápady. Racionální angažovanost je definována jako míra, v jaké pracovníci cítí, že jim jejich organizace poskytuje finanční, rozvojové či odborné odměny, které jsou v jejich nejlepším zajmu.“* (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016)

### **2.3 Oddanost**

Oddanost můžeme definovat jako citovou vazbu jedince k organizaci vyplývající ze sdílených hodnot a zájmů, která je charakterizována silnou touhou zůstat členem organizace, silnou vírou v hodnoty a cíle organizace a jejich přijetí, připraveností vynakládat značné úsilí ve prospěch organizace. (Armstrong, Taylor, 2015) Jedná se o závazek, sounáležitost a spolupatříčnost pracovníka k organizaci. Oddanost je úzce spjatá s angažovaností. V oddanosti je ovšem kladen větší důraz na hodnoty organizace, zatímco angažovanost je spíše důraz na emoce individuálního zaměstnance. (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016) Úspěšná organizace je schopna uspokojovat potřeby zaměstnanců jak z hlediska dobré práce, tak z hlediska atraktivního pracoviště, tím se stávají atraktivními zaměstnavateli a lidé v ní budou chtít pracovat a podávat nadstandardní výkony. (Armstrong, 2009) Faktory ovlivňující oddanost organizaci můžeme řadit do tří úrovní:

1. Strategická úroveň – podporující podnikové strategie, oddanost top managementu k podnikovým hodnotám, efektivita HR při vytváření a řízení strategie.
2. Funkcionální úroveň – formování podnikové pracovní síly založené na stabilizaci pracovníků, investice do vzdělání, rozvoje a odměňování posilující participaci a kooperaci zaměstnanců.
3. Úroveň pracoviště – variační podoba pracovních úkolů a týmová práce, zapojení pracovníků do řešení problémů, atmosféra spolupráce a důvěry. (Armstrong, 2009)

### **2.4 Pracovní motivace**

Pinder (2008) ve své knize uvádí následující definici pracovní motivace: „*Pracovní motivace je souhrn energetických sil, které pocházejí jak zevnitř, tak i zvenčí jedince, k iniciaci pracovního chování a udání jeho formy, směru, intenzity a doby.*“ Motivaci rozdělujeme na vnitřní a vnější. Vnitřní motivaci si jedinec vytváří sám tak, aby se určitým způsobem choval – jde o autonomii, rozmanitost schopností, identitu práce aj. Vnější motivace poté představuje opatření podnikaná s úmyslem lidi motivovat. To zahrnuje jak pozitivní motivaci,

tedy odměny (možnost k rozvoji, pochvaly, nárůst mezd), tak negativní motivaci, tedy tresty (negativní zpětná vazba, odepření odměn aj.) (Pospíšilová, 2019) Nejlepší motivací lidí je motivace vnitřní – lidé musí chápat smysl toho, co se od nich očekává, samotná práce je musí bavit, musí jim dělat radost, vnitřně je naplňovat. (Košturiak, 2010) Motivace je velmi zásadním faktorem pro pracovní spokojenost.

V následujícím textu jsou uvedeny vybrané teorie motivace. Tyto teorie kladou předpoklady a pravidla, které motivovaný jedinec splňuje.

### **Teorie potřeb**

Základem teorie potřeb je myšlenka, že původ motivace spočívá v neuspokojené potřebě, kterou je třeba naplnit. Všechny potřeby ovšem nejsou pro daného jedince stejně důležité, různé potřeby vyvolávají různé intenzity úsilí k uspokojení. Míra úsilí vykonaná pro uspokojení potřeby je ovlivněno výchovou jedince, jeho zkušenostmi, životní situací, prostředím atd. (Armstrong, 2007)

### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Nejznámější teorií potřeb je amerického psychologa Abrahama Maslowa (1908 – 1970). Ten se domníval, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi. Následující schéma zobrazuje hierarchicky seřazené jednotlivé kategorie:

**Obr. 9** Maslowova pyramida potřeb



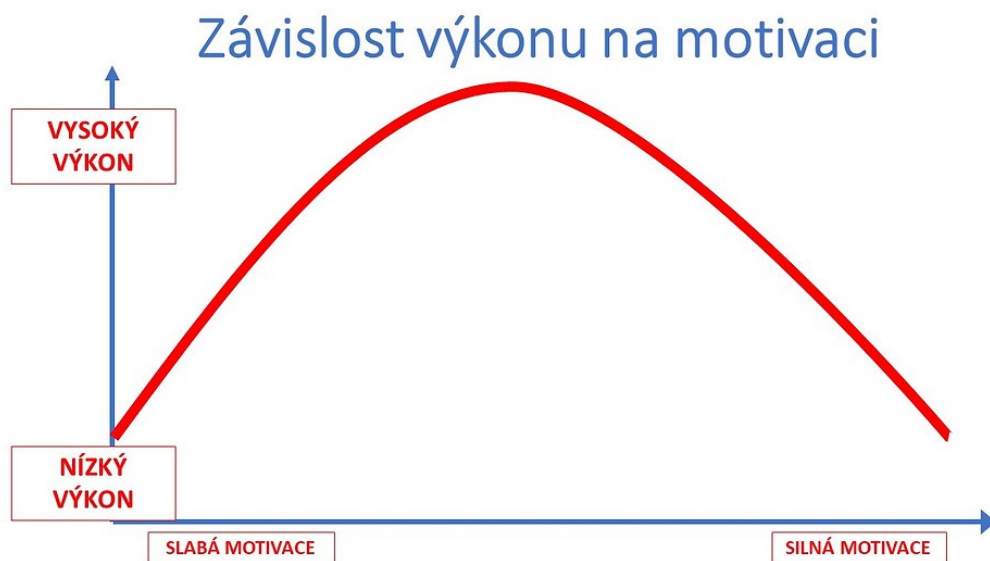
*Zdroj: filosofie-uspechu.cz*

Maslowova teorie tvrdí, že pro jedince je nejdůležitější nejprve uspokojit nižší potřeby, teprve po jejich uspokojení se pozornost jedince soustředí na vyšší potřeby. K psychologickému rozvoji dochází tehdy, kdy jedinec v pyramidě potřeb směřuje nahoru. K tomuto vývoji ovšem nedochází přímočaře. Nižší potřeby stále existují, i když jsou jako motivátory dočasně utlumeny a lidé se k dříve uspokojeným potřebám soustavně vrací. (Armstrong, 2007)

### Yerkesův-Dodsonův zákon

Přestože se vztah motivace a výkonu se zdá být přímo úměrný, není to vždy platné. V důsledku nízké motivace je zjevné, že výkon bývá taktéž nízký, paradoxně při příliš velké motivaci se výkon také snižuje (obrázek č. 10). Příčinou je psychické napětí a nervozita, kterou jedinec pociťuje. Toto napětí narušuje normální fungování psychiky a snižuje tak předpoklady k vyššímu výkonu. Následující obrázek znázorňuje změny výkonu s postupující motivací.

Obr. 10 Yerkesův-Dodsonův zákon



Zdroj: [alternation.cz](http://alternation.cz)

## 2.5 Spokojenost s prací

Přestože je téma spokojenosti s prací předmětem mnohých výzkumů, není stanovena jednotná, univerzální definice. Různí autoři mají na spokojenost s prací různý pohled.

Dle Armstronga (2007) „základní požadavky týkající se spokojenosti s prací mohou zahrnovat vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšení, ohleduplné a



*participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce. Míra spokojenosti jedinců však závisí do značné míry na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují.“*

Spokojenost s prací je komplexní koncept, který může znamenat rozdílné věci pro rozdílné jedince. Spokojenost s prací je obvykle spojována s motivací, avšak tato spojitost je nejasná. Spokojenost s prací je více postojový, vnitřní stav. Může být spojen se zájmem o osobní úspěch. (Aziri, 2011)

Kian, Yusoff a Rajah (2014) tvrdí, že zatímco spokojenost s prací je emocionální stav, jehož důsledkem jsou konkrétní akce v pracovním prostředí, motivace jsou konkrétní akce v pracovním prostředí, které mohou přinést konkrétní emoci. Tedy spokojenost s prací je postoj ze zažitých pracovních zkušeností a motivace je hnacím nástrojem k pracovním akcím.

### **2.5.1 Řízení lidských zdrojů a spokojenost s prací**

Cílem této podkapitoly je ověřit, jak spolu řízení lidských zdrojů a spokojenost s prací souvisí. Dle studie z roku 2014, která zjišťovala vliv činností řízení lidských zdrojů na spokojenost z prací v Nigérijských bankách zjistila, že činnosti jako kompenzace, povyšování, vzdělávání a odměňování mají pozitivní vliv na spokojenost s prací. Pouze u supervize se tento vliv nepotvrdil. (Oyeniya, Afolabi, Olayanju, 2014) Jiná studie z roku 2011 zkoumala vliv řízení lidských zdrojů na výkon organizace. Vzorkem studie bylo 500 největších firem v Turecku. Prokázalo se, že úroveň řízení lidských zdrojů silně koreluje s pracovní spokojeností. Nejvíce byl tento vliv prokázán u oceňování, odměňování a týmové práci. Mírně slabší, přesto stále signifikantní korelace byla potvrzena u komunikace a participace v řešení problémů, což je také důležitou součástí filozofie Kaizen. (Gurbuz, Mert, 2011) Pozitivní vliv řízení lidských zdrojů na spokojenost zaměstnanců můžeme najít i ve školství. To potvrzuje studie z roku 2019, kde byla zjištěn pozitivní vliv činností řízení lidských zdrojů na spokojenost zaměstnanců univerzity, a to jak soukromé, tak státní. Tento vliv byl prokázán nejen u vyučujících, ale i ostatních zaměstnanců. (Javed et al., 2019)

### **2.5.2 Filozofie Kaizen a spokojenost s prací**

V této kapitole je uveden výběr studií zabývajících se vlivem filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců.

Studie z roku 2020 zkoumala vliv filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců ve dvou Indonéských nemocnicích Muhammadiyah Hospital of Lamongan a Dr. Soegiri Hospital of Lamongan. Celkově bylo zajištěno 822 respondentů, z něhož byl využit vzorek 122 respondentů. Výzkum ukázal, že filozofie Kaizen pozitivně ovlivňuje spokojenost s prací. (Suyatno et al, 2020) Jiná studie z roku 2017 taktéž potvrdila pozitivní vliv filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců v Central Asia Main Branch Office of Medan. Pozitivní vliv organizační kultury (s implementovanou filozofií Kaizen) se potvrdil také ve společnosti Panasonic Gobel Indonesia dle studie z roku 2013 (Lubis, 2017) Opačné zjištění uvádí studie z roku 2012, která se zabývala vlivem zavedení principů Kaizen na spokojenost zaměstnanců ve stavební firmě v USA. Studie prokázala pouze zanedbatelné zlepšení v pracovní spokojenosti po zavedení filozofie Kaizen. Zde je nutné uvést limitující skutečnosti studie; vzorek činil pouze 5 zaměstnanců a vyhodnocování vlivu filozofie Kaizen bylo uskutečněno příliš krátkou dobu po zavedení. Výsledek této studie je tedy mnohem méně vypovídající než předchozí. (Nahmens, Ikuma, Khot, 2012)

### 3 Charakteristika vybrané organizace

Autorovi byly pro praktickou část bakalářské práce poskytnuty vnitropodnikové dokumenty společnosti Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. Veškeré uvedené informace jsou založeny na těchto interních zdrojích, není-li specifikováno jinak.

#### 3.1 Představení podniku

Společnost Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. (PASCZ) patří do evropské skupiny Panasonic Automotive Systems Europe. Samotná historie podniku sahá až do roku 1918, kdy japonský průmyslník Konosuke Matsushita založil ve městě Kadoma korporaci Matsushita Electric Industrial Co., Ltd. V roce 1995 korporace expandovala do České republiky a roku 2001 byla založena továrna na výrobu autorádií a mobilních telefonů v Pardubické městské čtvrti – Staré Čívici. Roku 2006 továrna zanechala výroby mobilních telefonů a zaměřila se pouze na automobilový průmysl, v roce 2008 došlo k sjednocení názvu společnosti pod Panasonic Corporation. V současné době společnost zaměstnává přibližně 2500 zaměstnanců a produkuje okolo 3 330 000 výrobků ročně. Mezi zákazníky se řadí světové automobilové značky jako Toyota, Honda, Suzuki, Volkswagen, Audi, Seat, Mercedes, Ford, Jaguar, Renault/Nissan, BMW. (panasonic.jobs.cz, b. r.)

#### 3.2 Produktové portfolio

Mezi produkty PASCZ se v dnešní době řadí:

**Autorádia** – nejdéle vyráběný produkt PASCZ od samého založení pardubické továrny v roce 2001, modely byly postupem času neustále upravovány a měněny dle nových technologických možností a požadavků zákazníků automobilek.

**Nabíjecí jednotky pro elektromobily** – plně automatická výroba nabíjecích jednotek pro hybridní automobily (plug-in hybrid). Nabíjecí jednotky umožňují nabíjení baterií elektromobilu z běžné elektrické sítě.

**Displeje se zakřiveným povrchem** – designově oceňovaný výrobek, který v automobilech kompletně nahrazuje standardní ovládací prvky a umožňuje ovládání automobilu přes dotykovou obrazovku.

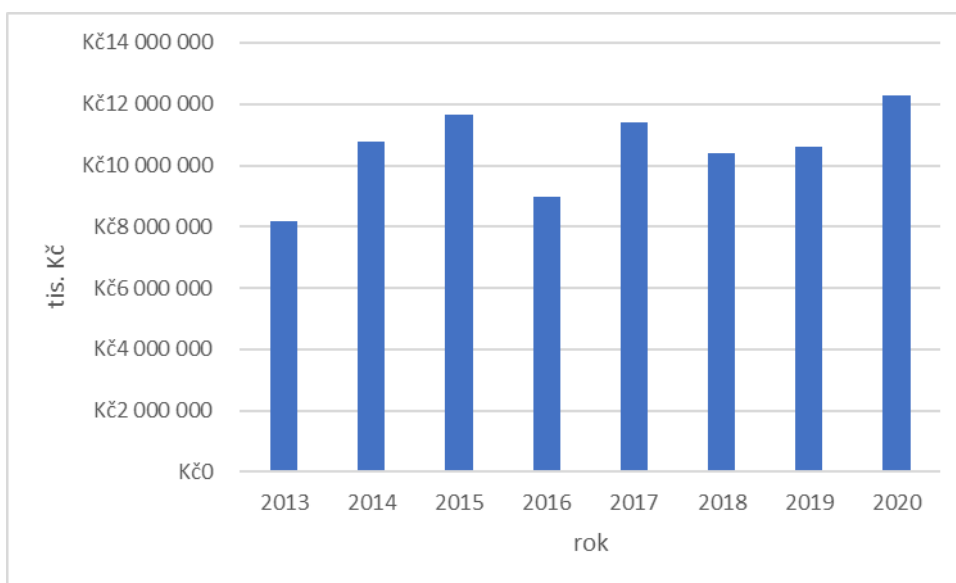
**Promítací zařízení na čelní skla (head up displeje)** — promítací zařízení umožňuje zobrazení klíčových informací (rychlost, navigace) přímo na předním skle automobilu, čímž

zásadně přispívá k bezpečnosti provozu. Mimo jiné displeje umí rozpoznávat objekty na silnici (chodci, zvěř...) a tím dále přispívá k bezpečnosti provozu. (pansonic.jobs.cz, b. r.)

### 3.3 Ekonomická situace

K roku 2021 činí základní kapitál PASCZ 630 000 000 Kč. Celková aktiva představují částku 6 124 857 000 Kč, z čehož 29 % tvoří stála aktiva a 71 % aktiva oběžná. Oběžná aktiva podniku z většiny tvoří zásoby a pohledávky. Vlastní zdroje podniku činí 17 %, zbylých 83 % zastupují cizí zdroje, které jsou z největší části tvořeny krátkodobými závazky. Tržby podniku ve sledovaném období 2013–2020 kolísaly, dlouhodobý trend je ovšem rostoucí s průměrným tempem růstu 5,96 %. Níže je znázorněn vývoj tržeb ve sledovaném období. (rejstrik-firem.kurzy.cz, 2022)

**Obr. 11** Vývoj tržeb PASCZ



*Zdroj: vlastní zpracování na základě účetních závěrek*

### 3.4 Firemní kultura

V rámci podnikové kultury se podnik řídí etickým kodexem, který stanovuje základní cíle podnikání, krédo společnosti a sedm principů.

#### **Základní cíle podnikání:**

- Vyvíjet a vyrábět vysoce kvalitní produkty, které zákazník chce a které snadno ovládá.
- Přispívat pokroku a rozvoji lidské společnosti.

- Zvyšovat kvalitu života lidí.

*„Základním cílem našeho podnikání je přispívat k pokroku a rozvoji lidské společnosti. Výrobou vysoce kvalitních výrobků, které uspokojí potřeby lidí, a jejich neustálým zdokonalováním, napomáháme ke zvyšování životní úrovně na celém světě.“*

### **Krédo společnosti**

*„Pokrok a rozvoj lze realizovat pouze společným úsilím a spoluprací každého zaměstnance naší společnosti.“*

### **Sedm principů**

Hodnoty, které zaměstnanci PASCZ zastávají dle etického kodexu:

přínos pro společnost, poctivost a upřímnost, spolupráce a pracovní vztah, neúnavná snaha o zlepšení, zdvořilost a úcta, přizpůsobivost, vděk. (Vnitropodnikové materiály, 2019)

## **3.5 Uplatnění neustálého zlepšování v podniku**

Proces zlepšování v podniku PASCZ zahrnuje zjišťování příležitostí k neustálému zlepšování a realizaci opatření nezbytných pro splnění požadavků zákazníka a zvýšení jeho spokojenosti. Pravidla pro zlepšování a řešení problémů jsou součástí různých procesů v rámci systému řízení jakosti (QMS), a tudíž tento proces nemá jednoho vlastníka, ale za jednotlivé dílčí prvky odpovídají majitelé procesů, ve kterých jsou tyto prvky obsaženy.

Postupy řešení neshod jsou podrobně popsány pro konkrétní případy v jednotlivých oddělení výroby. Při řešení problémů jsou používány nástroje jako je 5x Proč, Ishikavův diagram, 8D report.

Mezi hlavní činnosti podniku přispívající k neustálému zlepšování patří:

### **Projekt „myšlenka“**

Projekt myšlenka má za cíl usnadnit práci, zvýšit efektivitu výroby a kvality výrobků, snížit náklady a motivovat zaměstnance podílením se na rozvoji společnosti. Jedná se o překládání zlepšovacích návrhů, které se týkají jakékoliv pracovní činnosti, materiálu či pracovních pomůcek, jež souvisí s výrobou, kvalitou, ergonomií a bezpečností práce. Návrh podává zaměstnanec PASCZ či agenturní zaměstnanec ve spolupráci s přímým nadřízeným prostřednictvím formuláře. Návrh je následně předán vedoucímu oddělení, vedoucí oddělení je na konci měsíce předá vedoucímu hodnotící komise.

Pokud je návrh přijat, jsou každý měsíc vybrány návrhy, které jsou odměněny následujícím způsobem:

1. místo: Finanční odměna ve výši 2 500 Kč (částka před zdaněním).
2. místo: Finanční odměna ve výši 1 500 Kč (částka před zdaněním).

Extra přínosný návrh: Finanční odměna až do výše 10 000 Kč (částka před zdaněním).

V rámci projektu má management za cíl vyvolat snahu o zapojení zaměstnanců do procesu neustálého zlepšování, vedoucí k vyšší zainteresovanosti a pocitu sounáležitosti k firmě a dosažení vyšších úspor, zvyšování efektivity práce a kvality výrobků, procesů, strojního zařízení a nástrojů.

V PASCZ existují 3 samostatné hodnotící komise – jedna pro každou výrobní divizi. Vedoucím komise je Group Manažer pro příslušnou divizi. Mezi členy komise dále patří zástupce oddělení Customer Quality, zástupce oddělení Production/Insert, zástupce oddělení Production engineering a zástupce oddělení Process Engineeringu. (Vnitropodnikové materiály, 2021)

### **Projekt „orlí oko“**

Cílem projektu je zachytit závady (neshody), které nebyly odhalena běžnou procesní cestou, zlepšit kvalitu výrobků a Eliminovat stížnosti od zákazníků. Zaměstnanec, který odhalí závadu, toto neprodleně oznámí svému přímému nadřízenému, který informaci oznámí vedoucímu oddělení, jež předá návrh na odměnu předsedovi hodnotící komise.

Z jednotlivých podnětů jsou každý měsíc vybrány dva, které jsou odměněny následujícím způsobem:

1. místo: Finanční odměna ve výši 1 500 Kč (částka před zdaněním).
2. místo: Finanční odměna ve výši 1 000 Kč (částka před zdaněním).

Odměna nenáleží v případech, kdy dojde k odhalení závady, která svým charakterem přísluší do oblasti kontroly zaměstnance, který závadu odhalil.

V rámci projektu má management za cíl vyvolat snahu o zapojení zaměstnanců do procesu vedoucímu k vyšší zainteresovanosti, pocitu sounáležitosti k firmě a zlepšení kvality výrobků eliminací nezachycených vadných kusů. Hodnotící komisi tvoří vedoucí – zástupce oddělení

Product Quality Control, dále zástupce oddělení Customer Quality Assurance a zástupce oddělení Outgoing Quality Assurance. (Vnitropodnikové materiály, 2020)

### **Kroužky jakosti**

Cílem kroužků jakosti je zlepšení a zvýšení úrovně kvality práce pomocí schopnosti pracovníků řešit problémy.

### **Interní audity**

Během interních auditů je ověřováno plnění požadavků norem, zákaznických požadavků a interních předpisů a jsou odhalovány příležitosti ke zlepšování systému řízení procesů QMS a také jednotlivých výrobních procesů.

### **Přezkoumání managementu a plnění cílů**

přezkoumání managementu je prováděno 1x ročně vrcholovým vedením firmy. Plnění stanovených cílů na daný rok. Jejich plnění je přezkoumáváno 2x ročně a v případě neplnění jsou navržena nápravná opatření. (Vnitropodnikové materiály, 2021)

## **4 Analýza vlivu zavádění filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců**

Cílem této kapitoly je zjistit a vyhodnotit stav zavádění filozofie Kaizen a vliv této filozofie na spokojenost zaměstnanců v podniku PASCZ.

### **4.1 Metodologie**

Ke sběru a vyhodnocení dat byl použit dotazník. Dotazník je jednou z nejčastějších technik ke sběru dat, řadí se mezi statistické a kvantitativní metody. Dotazník umožňuje ověřovat hypotézy a je vhodné ho použít pro zjištění názorů menších populací, např. zaměstnanci konkrétního podniku, studenti konkrétní školy, zákazníci konkrétní organizace atd. (Vojtíšek, 2012) Dotazník se skládá z 19 povinných otázek a 1 nepovinné podmíněné podotázky. Dotazník tvoří 8 uzavřených otázek, 6 polouzavřených, 5 škálových a 1 maticovou. Otázky dotazníku zjišťují:

- stav využití filozofie Kaizen v podniku a její vnímání zaměstnanci,
- stav spokojenosti zaměstnanců s prací a faktory, které ji ovlivňují,
- výsledek hypotézy vlivu filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců,
- základní informace o respondentovi.

Dotazník byl distribuován skrze asistent manažery oddělení výroby a kvality prostřednictvím e-mailu s odkazem na elektronickou formu a s přílohou papírové verze pro zaměstnance, kteří nemají v práci přístup k internetu.

Dotazníkového šetření se zúčastnili zaměstnanci na pozici „procesní inženýr“ z oddělení výroby a kvality. V odděleních mimo výrobu a kvalitu nejsou principy neustálého zlepšování zavedeny a zaměstnanci s nimi nejsou nikterak seznámeni. Dotazníkového šetření se tedy nezúčastnili, jelikož očekávaný vztah neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců je nulový. Šetření se dále nezúčastnili zaměstnanci nižších pracovních pozicí (operátoři, technici, ...), jelikož také nejsou seznámeni s principy neustálého zlepšování. Dotazníkové šetření proběhlo 28.03. – 31.03. 2022. Celkem bylo osloveno 98 zaměstnanců PASCZ. Dotazník vyplnilo 67 zaměstnanců, což činí návratnost 68 %. Všechny dotazníky byly



vyplněny kompletně, relevantně a byly zahrnuty do vyhodnocení. Dotazník je přiložen v příloze A.

## 4.2 Vyhodnocení otázek

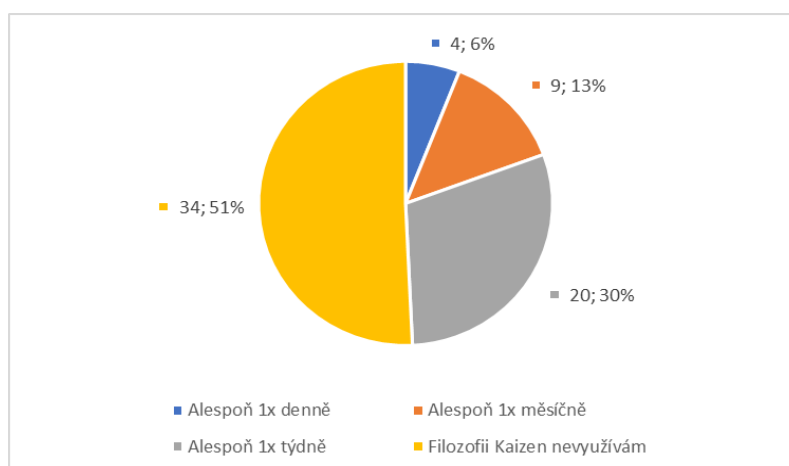
V této kapitole je uvedeno podrobné vyhodnocení jednotlivých otázek dotazníkového šetření v podniku PASCZ. Otázky jsou vyhodnocovány ve stejném pořadí, ve kterém respondenti odpovídali v dotazníku.

### 1. Je Vám znám pojem filozofie Kaizen (neustálé zlepšování)?

V otázce č. 1 odpovědělo 60 zaměstnanců (90 %) „ano.“ Zbýlých 7 zaměstnanců (10 %) odpovědělo „ne,“ přesto tito zaměstnanci v dalších odpovědích uvedli, že podali zlepšovací návrhy a neustálé zlepšování se jich týká, proto byli zahrnuti do vyhodnocování. Z toho vyplývá, že někteří zaměstnanci nejsou seznámeni s filozofií Kaizen jako komplexním tématem, ale pouze s konkrétními činnostmi. Je důležité zdůraznit, že respondenti jsou na pozici „procesní inženýr“ a uplatňování filozofie Kaizen mají přímo jako popis práce, v náhodném výběru mezi všemi zaměstnanci PASCZ by ponětí o filozofii Kaizen bylo signifikantně nižší.

### 2. Jak často v podniku filozofii Kaizen využíváte?

Obr. 12 Míra využití filozofie Kaizen



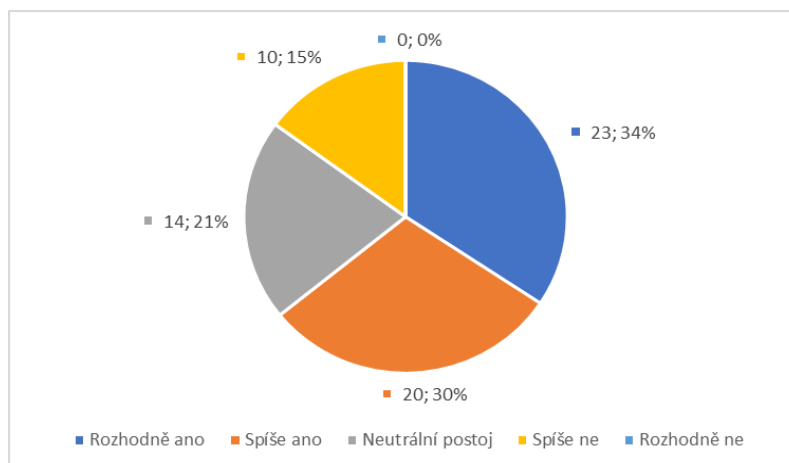
*Zdroj: vlastní zpracování*

Z obrázku č. 12 vyplývá, že 34 respondentů (51 %) filozofii Kaizen nevyužívá, 9 respondentů (13 %) alespoň 1x měsíčně, 20 respondentů (30 %) alespoň 1x týdně a 4 respondenti (6 %) alespoň 1x denně.

alespoň 1x denně. 63 respondentů (94 %) tedy využívá filozofii Kaizen méně často, než je žádoucí. Z výsledků otázky vyplývá, že v podniku není kladen dostatečný důraz na uplatňování filozofie Kaizen.

### 3. Vnímáte praktikování filozofie Kaizen jako přínosné přímo pro Vaši práci?

**Obr. 13** Přínos filozofie Kaizen pro práci zaměstnanců

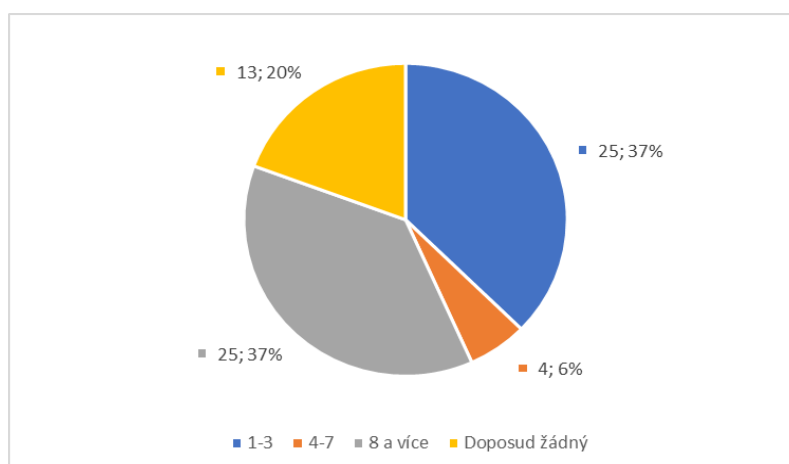


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z obrázku č. 13 vyplývá, že 23 respondentů (34 %) vnímá filozofii Kaizen jako velmi přínosnou pro jejich práci, 20 respondentů (30 %) jako převážně přínosnou, 14 respondentů (24 %) neutrálně a 10 respondentů (15 %) jako převážně nepřínosnou. Dohromady 64 % respondentů považuje filozofii Kaizen jako přínosný, zatímco pouze 15 % respondentů jako nepřínosný. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci PASCZ považují přínos filozofie Kaizen spíše pozitivně, což může být velká příležitost pro intenzivnější zavádění principů neustálého zlepšování.

#### 4. Kolik jste již předložil/a zlepšovacích návrhů?

Obr. 14 Počet předložených zlepšovacích návrhu

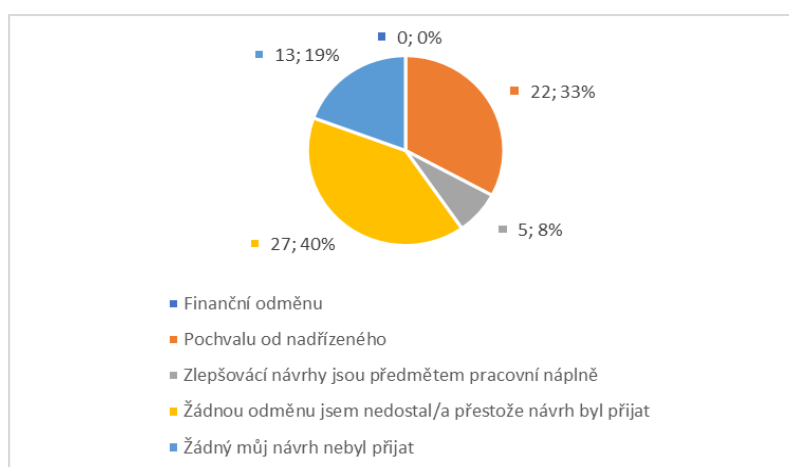


*Zdroj: vlastní zpracování*

Obrázek č. 14 ukazuje, že velká většina respondentů (80 %) předložila alespoň 1 zlepšovací návrh. 25 zaměstnanců (37 %) jich předložilo 1-3, 4 zaměstnanci (6 %) předložili 4-7 návrhů a 25 zaměstnanců (37 %) dokonce více než 7 návrhů. Pětina z dotazovaných (20 %) nepodala zatím žádný zlepšovací návrh. Ze středu intervalů můžeme odhadnout, že 54 zaměstnanců, kteří předložili alespoň 1 návrh, tak dohromady předložili zhruba 297 návrhů (pro horní hranici 10 návrhů).

#### 5. Jakou odměnu jste dostal/a za zlepšovacích návrhy, které jste předložil/a?

Obr. 15 Odměny za zlepšovacích návrhy



*Zdroj: vlastní zpracování*

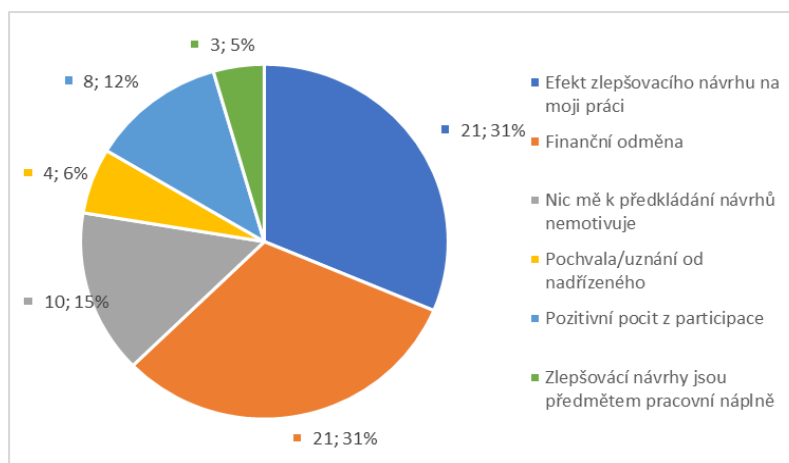
V této otázce bylo možné zvolit více odpovědí, jelikož za různé návrhy mohli zaměstnanci dostat různé odměny. Přesto všichni respondenti zvolili právě jednu odpověď. Z obrázku č. 15 vyplývá, že 22 zaměstnanců (33 %) za zlepšovací návrh získalo pochvalu od nadřízeného, 27 zaměstnanců (40 %) podalo zlepšovací návrh bez odezvy, 13 zaměstnancům (19 %) nebyly zlepšovací návrhy přijaty. 5 zaměstnanců (8 %) uvedlo v rámci odpovědi „jiné,“ že zlepšovací návrhy jsou předmětem jejich pracovní náplně a odměna za ně je tedy zahrnuta ve fixní mzdě. Žádný z šetřených zaměstnanců nedostal finanční odměnu nad rámec své mzdy.

## 6. Uvítal/a byste i jinou formu odměny?

V této otázce měli respondenti uvést, zdali by uvítali i jinou formu odměny za zlepšovací návrhy, než byly uvedeny v dotazníku (např. benefity, dny dovolené navíc apod.). 37 respondentů (55 %) odpovědělo „ne,“ 30 respondentů (45 %) odpovědělo v rámci možnosti „jiné,“ že by uvítalo finanční odměnu, která již v dotazníku zahrnuta je. Z výsledků vyplývá, že zaměstnanci nemají zájem o jiné odměny než finančního charakteru.

## 7. Co Vás nejvíce motivuje k předložení zlepšovacího návrhu?

**Obr. 16** Motivační faktor k předložení zlepšovacího návrhu



*Zdroj: vlastní zpracování*

Jak ukazuje obrázek č. 16, největším motivačním faktorem k předložení zlepšovacího návrhu je pro zaměstnance finanční odměna, tuto možnost uvedlo 21 respondentů (32 %), stejně silným motivačním faktorem je efekt zlepšovacího návrhu na práci zaměstnance, kterou uvedlo taktéž 21 respondentů (32 %). O něco menším motivačním faktorem je pro zaměstnance pozitivní pocit z participace, kterou uvedlo 8 respondentů (12 %), 4 respondenty

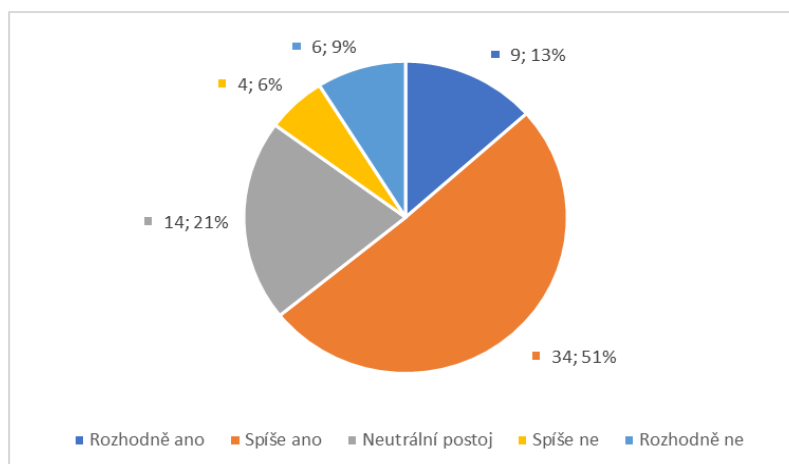
(6 %) nejvíce motivuje pochvala/uznání od nadřízeného. V rámci možnosti „jiné“ uvedli 3 respondenti, že předkládají návrhy, jelikož je to jejich náplní práce. 10 respondentů (15 %) není k předkládání návrhů nikterak motivováno. Z výsledku vyplývá, že finanční odměna je lákavá pro velkou část zaměstnanců. Vzhledem k faktu, že finanční odměna není udělována, jak bylo zjištěno v otázce č. 5, může její zavedení značně zvýšit počet předkládaných zlepšovacích návrhů. Pozitivním jevem je, že značná část zaměstnanců předkládá zlepšovací návrhy na základě vnitřní motivace.

### 8. Myslíte si, že jste nadřízenými dostatečně podporováni/á k předkládání zlepšovacích návrhu?

Téma podpory ze strany nadřízených k předkládání návrhů je mezi zaměstnanci vnímáno velmi rozporuplně. 36 zaměstnanců (54 %) uvedlo, že není dostatečně podporováno, naopak 31 zaměstnanců (46 %) tuto podporu vnímá jako dostatečnou. Z výsledku je zřejmé, že podnik má prostor více podporovat zaměstnance ve zlepšování skrze vedení.

### 9. Jste spokojen/a ve své práci?

Obr. 17 Spokojenost s prací



Zdroj: vlastní zpracování

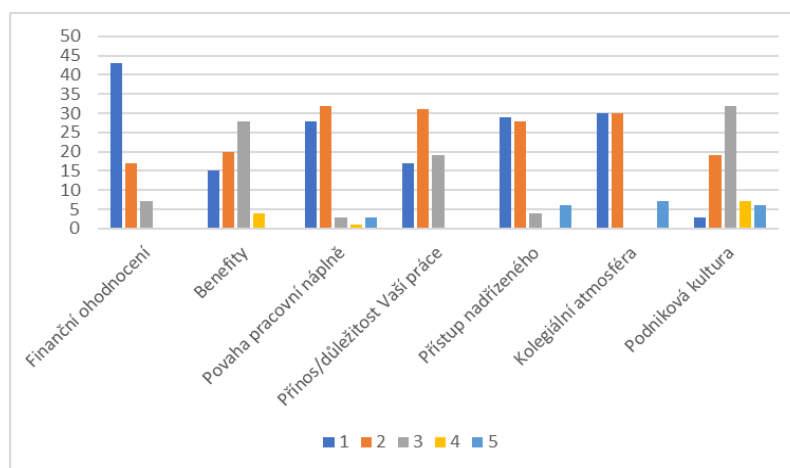
V přímé otázce, zdali jsou zaměstnanci spokojeni s prací, odpovědělo 9 zaměstnanců (13 %) „rozhodně ano,“ 34 zaměstnanců (51 %) „spíše ano,“ 14 zaměstnanců (21 %) „neutrální postoj,“ 4 zaměstnanci (6 %) spíše ne a 6 zaměstnanců (9 %) spíše ano. Dohromady je v práci převážně spokojeno 64 % respondentů a pouze 15 % je nespokojených (viz obr č. 17). Tato otázka se vyskytovala v dotazníku v rámci interního průzkumu spokojenosti zaměstnanců PASCZ s 433 respondenty napříč všemi odděleními z roku 2021. V tomto průzkumu bylo

převážně spokojeno 27 % zaměstnanců, 40 % zaujalo neutrální postoj a 33 % zaměstnanců bylo převážně nespokojeno. Z toho vyplývá, že vzorek respondentů pro analýzu vlivu filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců je obecně spokojenější, než náhodný výběr všech zaměstnanců PASCZ.

### 10. Uved'te, jak důležité jsou následující aspekty pro Vaši spokojenost s prací.

Tato maticová otázka zjišťuje, jaký vliv mají různé aspekty na spokojenost s prací respondenta. Respondent hodnotil následující aspekty na škále 1-5, kde 1 = velmi důležitý aspekt pro spokojenost s prací a 5 = nedůležitý aspekt pro spokojenost s prací

**Obr. 18** Důležitost aspektů pro spokojenost s prací



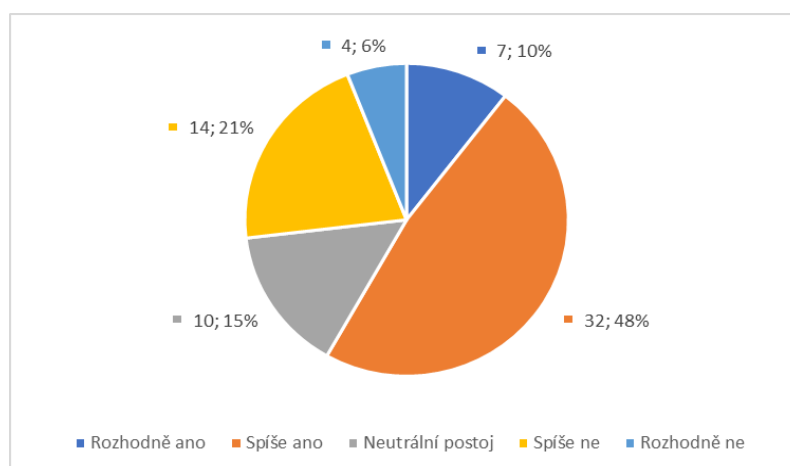
1 - velmi důležité, 5 - nedůležité

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku č. 18 vyplývá, že nejdůležitějším hlediskem pro spokojenost s prací je u zaměstnanců finanční ohodnocení. Jako důležité pokládají zaměstnanci i povahu pracovní náplně, přístup nadřízeného a kolegiální atmosféru. Poměrně méně důležité jsou pro zaměstnance benefity (stravenky, zvýhodněný mobilní tarif, lístky do divadla, ...). Nejméně důležitým aspektem je pro zaměstnance podniková kultura, do které můžeme zahrnout i filozofii Kaizen. V podnikové kultuře se dle výsledku vyskytují značné rezervy.

## 11. Myslíte si, že filozofie Kaizen pozitivně přispívá k Vaší spokojenosti s prací?

Obr. 19 Vliv filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců



*Zdroj: vlastní zpracování*

Cílem této otázky je určit vliv filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců v PASCZ. 7 zaměstnanců (10 %) uvedlo, že filozofie Kaizen zásadně pozitivně přispívá k jejich spokojenosti s prací. 32 zaměstnanců (48 %) uvedlo, že filozofie Kaizen přispívá k spokojenosti s prací převážně pozitivně, 10 zaměstnanců (15 %) zastalo neutrální postoj, 14 zaměstnanců (21 %) odpovědělo, že vliv filozofie Kaizen spíše nemá pozitivní vliv na jejich spokojenost a 4 zaměstnanci (6 %) pozitivní vliv zcela odmítají.

Cílem je ověřit, zdali vnímání pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací se spokojenosti s prací koreluje, tedy že s rostoucí spokojeností s prací roste i vnímaný vliv filozofie Kaizen na spokojenost s prací. Pro ověření autor práce použil neparametrický test (nelze předpokládat normální rozdělení), konkrétně spearmanův korelační koeficient.

Nulová hypotéza zní následovně:  $H_0 : r_s = 0$ , tedy mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací neexistuje signifikantní korelace.

Alternativní hypotéza zní následovně:  $H_1 : r_s \neq 0$ , tedy mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací existuje signifikantní korelace.

Obr. 20 Vzorec Spearmanova korelačního koeficientu

$$R_S = 1 - \frac{6}{n \cdot (n^2 - 1)} \sum (R_i - Q_i)^2$$

*Zdroj: Linda, Kubanová, 2020*

Pro výpočet byl použit vzorec viz obrázek č. 20. Po dosazení  $r_s = 0,6437$ ; kritická hodnota (KH) pro  $\alpha = 0,05$ ,  $n = 67$ , je 0,241.  $r_s > KH$ , tedy nulovou hypotézu zamítáme. Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací existuje signifikantní korelace.

Jelikož korelace neimplikuje kauzalitu, je nutno ověřit, zdali vnímání pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací skutečně ovlivňuje spokojenost s prací. K ověření byl nejprve použit chí kvadrát test nezávislosti (obrázek č. 21). Jelikož nebyly splněny podmínky očekávaných četností, byla využita jako alternativa Pearsonův koeficient (obrázek č. 21), který tyto podmínky neklade.

Nulová hypotéza zní následovně:  $H_0: \rho = 0$ , tedy mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací neexistuje závislost.

Alternativní hypotéza zní následovně:  $H_0: \rho \neq 0$  tedy mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací existuje závislost.

**Obr. 21** Vzorec chí-kvadrát testu nezávislosti a Pearsonova koeficientu kontingence

$$\chi^2 = \sum_{j=1}^s \sum_{i=1}^r \frac{(O_{ij} - E_{ij})^2}{E_{ij}} \quad C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + n}}$$

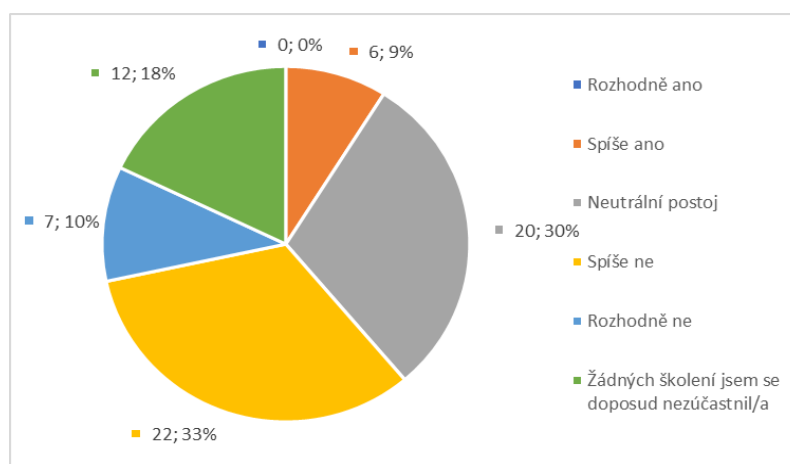
*Zdroj: Linda, Kubanová, 2020*

Po dosazení do vzorce (viz obrázek č. 21) se  $C = 0,65$ ; což určuje středně silnou závislost v blízké hranici se silnou závislostí. Nulovou hypotézu tedy zamítáme. Na hladině významnosti  $\alpha = 0,05$  mezi vnímáním pozitivního vlivu filozofie Kaizen na spokojenost s prací a spokojenosti s prací existuje závislost.



## 12. Jste spokojen/a s informačními schůzkami/školeními týkající se filozofie Kaizen?

Obr. 22 Spokojenost se školenými filozofie Kaizen

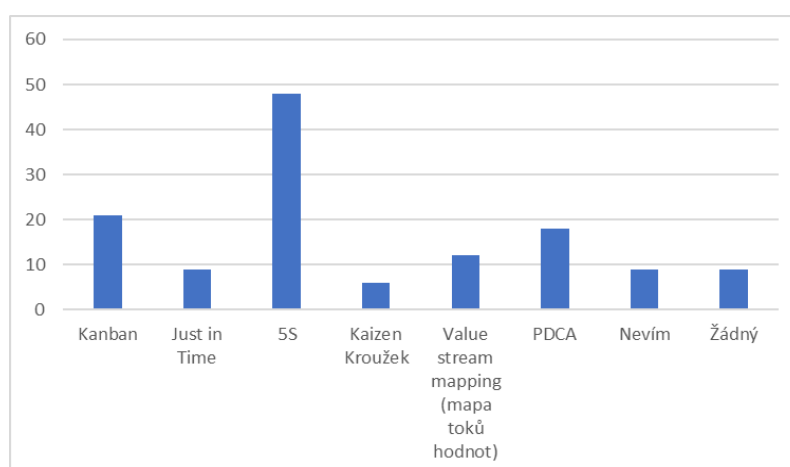


Zdroj: vlastní zpracování

Se školením týkající se filozofie Kaizen nebyl žádný zaměstnanec plně spokojen, pouze 6 zaměstnanců (9 %) uvedlo, že je převážně spokojeno, 20 zaměstnanců (30 %) vyjádřilo neutrální postoj, 22 zaměstnanců (33 %) je převážně nespokojeno, 7 zaměstnanců (10 %) je velmi nespokojeno a 12 zaměstnanců (18 %) se dokonce žádného školení týkající se neustálého zlepšování neúčastnilo (viz obrázek č. 22). V podotázce, s čím konkrétně jsou nespokojeni se nejčastěji vyskytovaly odpovědi, že školení probíhají zřídka a zaměstnanci v nich nejsou dostatečně zapojeni.

## 13. Které nástroje filozofie Kaizen v podniku osobně využíváte?

Obr. 23 Využití nástrojů filozofie Kaizen



Zdroj: vlastní zpracování

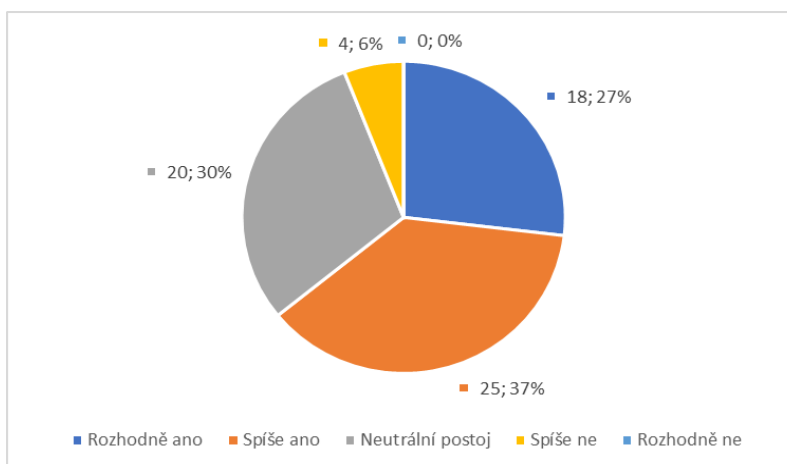
V této otázce bylo možno zvolit více odpovědí. Z obrázku č. 23 vyplývá, že nejvyužívanější nástroj neustálého zlepšování v podniku, je 5S. Tento výsledek je očekávaný, jelikož 5S mohou efektivně využívat všichni zaměstnanci. Nejméně používaným nástrojem je Kaizen kroužek. Autor práce považuje výsledek využití nástroje „Kaizen kroužek“ jako silně nedostatečný, neboť z uvedených nástrojů nejvíce přispívá týmové spolupráci a zapojení zaměstnanců. V rámci možnosti „jiné“ uvedli jednotky zaměstnanců nástroje 5x proč a gemba.

#### 14. Který z nástrojů filozofie Kaizen nejvíce přispívá Vaší spokojenosti s prací?

V této otázce měli respondenti uvést 1 konkrétní nástroj, který nejvíce přispívá k spokojenosti s prací. Další možné odpovědi byly „žádný“ a „nevím.“ Tyto odpovědi zvolila drtivá většina zaměstnanců. Pouze 4 zaměstnanci uvedli konkrétní nástroj a to VSM, SMED, eliminace MUDA a 5S.

#### 15. Kdybyste si mohl/a dobrovolně vybrat, zdali budete využívat filozofii Kaizen, učinil/a byste tak?

Obr. 24 Dobrovolnost využití filozofie Kaizen



*Zdroj: vlastní zpracování*

V této otázce 18 zaměstnanců (27 %) odpovědělo „rozhodně ano,“ 25 zaměstnanců (37 %) „spíše ano,“ 20 zaměstnanců (30 %) „neutrální postoj,“ 4 zaměstnanci (6 %) „spíše ne,“ a žádný neodpověděl „rozhodně ne“ (viz obrázek č. 24). Výsledek otázky značí, že většina zaměstnanců je ochotna dobrovolně uplatňovat neustálé zlepšování, což je pozitivní předpoklad k řádné implementaci metod neustálého zlepšování.

## **16. Jak dlouho pracujete ve společnosti PASCZ?**

Obrázek č. 25 popisuje dobu působnosti zaměstnanců v PASCZ. Největší zastoupení má interval 4-6 let (31 %). 28 % respondentů pracuje v podniku 10 a více let. 11 % respondentů působí v podniku 7-9 let a zbylých 30 % respondentů méně než 4 roky. Vzorek respondentů se tedy skládá převážně ze zkušených zaměstnanců.

## **17. Jaký je Váš věk?**

Obrázek č. 26 ukazuje, že absolutní většina (84 %) respondentů je ve věku 27-40 let, 13 % respondentů se pohybuje ve věku 41-60 let a pouze 2 respondenti jsou mladší 27 let. Většina respondentů se pohybuje v období střední dospělosti.

## **18. Jaké je Vaše pohlaví?**

Vzorek respondentů zastupují z části 81 % muži a z 19 % ženy. Příčinnou nepoměru pohlaví může být fakt, že vzorek respondentů se skládá převážně z technických profesí, které obecně ženy zastupují méně.

## **19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

Největší podíl respondentů má nejvyšší dosažené vzdělání střední s maturitou (60 %), vysokoškolské vzdělání má 31 % respondentů a 9 % má vyšší odborné vzdělání. Všichni respondenti tedy mají maturitní osvědčení.

## **Shrnutí**

Z výsledku dotazníkového šetření byly zjištěny následující nedostatky:

- Filozofie Kaizen není v podniku řádně zavedena a není na ni kladen dostatečný důraz.
- Zpětná vazba k zlepšovacím návrhům je nízká, finanční ohodnocení nedostatečné.
- Podniková kultura není zaměstnanci dostatečně vnímána.
- Podpora nadřízených k předkládání zlepšovacích návrhů není dostatečná.
- Osvěta o filozofii Kaizen v podniku je nedostatečná.
- Uplatňování filozofie Kaizen se účastní málo zaměstnanců, nízká podpora týmové práce.

## 5 Vyhodnocení výsledku a doporučení pro podnik

Z výsledku dotazníkového šetření provedeného ve společnosti Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o. mezi procesními inženýry v období 28.03. – 31.03. 2022 je možné provést návrhy na zlepšení současné situace neustálého zlepšování v podniku.

Z výsledku vyplývá, že filozofie Kaizen není dostatečně v podniku zavedena a není na ni kladen dostatečný důraz. Vhodným řešením může být sestavení plánu top managementem na řádné zavedení principů neustálého zlepšování. Důležité je si uvědomit, že principy neustálého zlepšování nemohou být podnikem osvojeny v krátkém období, tedy plán by měl mít dlouhodobější horizont minimálně jednoho roku. Stejně tak je nutné zohlednit fakt, že výsledky zavádění neustálého zlepšování se mohou projevit až po delší době. Plán by měl mít jasné, reálné a měřitelné cíle, včetně odpovědných jednotlivců. Je důležité, aby do plánu byli zahrnuti všichni zaměstnanci podniku, neboť filozofie Kaizen je založena na zapojení všech jednotlivců, nikoliv pouze procesních inženýrů. Je žádoucí s plánem seznámit manažery všech oddělení a skrze ně postupně všechny zaměstnance. Stav implementace filozofie Kaizen s manažery pravidelně diskutovat, kontrolovat a při případných překážkách společně vyjednat řešení. Autor práce doporučuje sepsat dokumentaci, ve které bude definováno pojetí filozofie Kaizen v podniku PASCZ. Dále zavést do jednoho měsíce od nástupu nových zaměstnanců školení v prezenční formě týkající se filozofie Kaizen.

V podniku je sice zaveden systém zlepšovacích návrhů, má ovšem značné nedostatky. Zlepšovací návrhy jsou v podniku z většiny podávány procesními inženýry, kteří mají podávání návrhů přímo v náplni práce. Zaměstnanci ostatních pozic nejsou k překládání motivováni, příčinou je především minimální zpětná vazba a nízká šance na finanční ohodnocení, tím se podnik ochuzuje o velký potenciál. Autor práce navrhuje zařadit do náplně práce procesních inženýrů podporu nižších pozic (operátorů, machine keeperů, ...) k zlepšovacím návrhům a jejich mapování. Současně zařídit zefektivnění jejich pracovní doby a tím umožnit dostatečný čas na společné neustálé zlepšování.

Navrhovatel zlepšovacího návrhu musí jasně znát nárok na případnou odměnu a ke každému návrhu dostat zpětnou vazbu ke svému návrhu s odůvodněním. Vhodné je navrhovatele pochválit, že zlepšovací návrh podal a tím projevil aktivitu, aby byla zajištěna motivace předkládat další návrhy, a to i v případě neschváleného návrhu. Pochvala je obzvláště důležitá

při zavádění těchto principů. Důležité je do implementace zlepšovacího návrhu zapojit i samotného navrhovatele.

Autor práce navrhuje jasně stanovený přehled odměn za podané návrhy (tabulka č. 2).

**Tab. 2** Ohodnocování zlepšovacích návrhů

Typ návrhu	Popis	Odhadovaná roční úspora	Odměna
Nepřijatý	Návrh nenabízí zlepšení, nemožná realizace	0 Kč	0 Kč
Přijatý bez peněžní úspory	Zlepšení ergonomie, BOZP, komfortu, kvality, ...	Neměřitelné/Zanedbatelné	500 Kč
Přijatý s mírnou úsporou	Redukce času práce, chybovosti, plýtvání atd. menšího rozsahu	5000–20000 Kč	500 Kč + 10 % z roční odhadované úspory
Přijatý se střední úsporou	Redukce času práce, chybovosti, plýtvání atd. středního rozsahu	20001-100000 Kč	2000 Kč + 10 % z roční odhadované úspory
Přijatý s velkou úsporou	Redukce času práce, chybovosti, plýtvání atd. velkého rozsahu	100001 a více Kč	5000 Kč + 10 % z roční odhadované úspory

\* V případě, že reálná roční úspora přesáhne odhadovanou, navrhovateli je dodatečně dorovnána odměna dle tabulky.

\*\* Fixní částka je zaměstnanci vyplacena následující měsíc od schválení návrhu. Variabilní částka je vyplacena po 3 měsících od schválení návrhu.

*Zdroj: vlastní zpracování*

Fixní částka má účel okamžité zpětné vazby, aby zaměstnanec dosáhl odměny krátce po předložení návrhu a byla tím zajištěna jeho motivace. Variabilní část zajistí spravedlivé odměnění, jelikož je jeho část objektivně měřitelná, zároveň zaměstnance motivuje, aby se podílel na implementaci svého návrhu a byla tím zajištěna odhadovaná úspora, a tedy i výše potenciální odměny. Z tohoto systému odměňování finančně prosperuje i podnik, jelikož výdaje jsou úměrné úsporám, a tedy každý úsporný návrh je pro podnik finančně výhodný. Podobný systém odměn využily i polské podniky ve studii pro Lean management Association of Poland (Dekier, Grycuk, 2014)

Dotazníkové šetření dále ukázalo nespokojenost zaměstnanců se školením týkající se filozofie Kaizen. Uvádí, že se téměř žádná školení nekonají a necítí se dostatečně zapojeni. Autor práce doporučuje zavést pravidelné týdenní meetingy neustálého zlepšování za účasti nižšího managementu, zaměstnanců, kteří podali v týdnu návrh a procesních inženýrů v případě oddělení výroby či kvality.

Zaměstnanci v dotazníkovém šetření vyhodnotili podnikovou kulturu jako nejméně důležitý aspekt pro jejich spokojenost s prací, ačkoliv se jedná o důležitý předpoklad pro úspěšné zavedení principů filozofie Kaizen. Doporučením je zaměření na rozvoj podnikové kultury například podporou týmové spolupráce prostřednictvím Kaizen kroužků, transparentní a přímou vnitropodnikovou komunikací apod.

Přestože v podniku není filozofie Kaizen optimálně zavedena, dotazovaní zaměstnanci uvedli, že ji vnímají poměrně pozitivně. Autor práce tuto skutečnost vidí jako velkou příležitost, jelikož při správném vedení mají tito zaměstnanci potenciál se zásadně podílet na osvětě filozofie Kaizen v PASCZ.

## **Závěr**

Neustálé zlepšování vždy bylo a je lidskou přirozeností po celém světě. Lidé stále překonávají nové překážky a vytyčují nové cíle, využívají kreativitu k hledání nových cest za lepšími zítřky. Zlepšování není pouze výsadou podniků, promítá se i do osobních životů nás všech, tím se vyvíjíme jako společnost. Vývoj není vždy lineární, veškeré problémy se nepodaří vždy vyřešit na první pokus, některé pokusy na zlepšení mohou mít dokonce i opačný efekt. V dlouhodobém horizontu se však lidstvo vždy posunulo směrem dopředu.

Filozofie Kaizen, která vyznává neustálé a postupné zlepšování malými kroky je jednou z metod, jak se mohou podniky vyvíjet. Zrychlovat a zefektivňovat procesy, podporovat spolupráci a motivovat zaměstnance, redukovat plýtvání a přispívat příjemné atmosféře na pracovišti. Tuto metodu zavádí i vybraný podnik Panasonic Automotive Systems Czech, s. r. o.

Cílem práce bylo charakterizovat filosofii neustálého zlepšování, vymezit stav jejího využívání v České republice a následně analyzovat a zhodnotit vliv neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců v konkrétním podniku.

V teoretické části byla charakterizována metoda neustálého zlepšování – Filozofie Kaizen. Dále stav uplatnění této filozofie na území České republiky. Následovalo vymezení problematiky řízení lidských zdrojů s důrazem na spokojenost zaměstnanců a přehled současných vědeckých poznatků o vlivu filozofie Kaizen na spokojenost zaměstnanců. V praktické části byl představen podnik PASCZ a s využitím dotazníkového šetření v období 4 dnů za účasti 67 respondentů byl analyzován stav využití filozofie Kaizen v podniku a její vliv na spokojenost zaměstnanců. Výsledek prokázal pozitivní vliv filozofie Kaizen na zkoumané zaměstnance. Přesto z šetření vyplynulo, že principy neustálého zlepšování (filozofie Kaizen) nejsou v podniku optimálně zavedeny a na zlepšování se neklade dostatečný důraz, proto byly uvedeny konkrétní návrhy na zintenzivnění filozofie Kaizen v podniku, a tím využít potenciál, které tato filozofie nabízí.

Autor práce se domnívá, že cíl práce byl naplněn.

## Použitá literatura

- 1) ARMSTRONG, Michael, 2007. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- 2) ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- 3) ARMSTRONG, Michael, Stephen TAYLOR, 2015. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.
- 4) AZIRI, Brikend, 2011. Job satisfaction: a literature review. Management Research & Practice [online]. 3(4), 77-86 [cit. 2021-12-12]. ISSN 2067-2462.
- 5) BAUER, Miroslav, 2012. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0029-2.
- 6) BAUER, Miroslav, Ingrid HABURAIIOVÁ, 2015. Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0390-3.
- 7) BENEDIKT, Jiří, 2019. 8 druhů plýtvání ve firmách dle Lean managementu. In: Jiribenedikt.com [online]. 16. 9. 2019 [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://www.jiribenedikt.com/8-druhu-plytvani/>
- 8) BREEN, Keith, 2018. East Meets West: What Can Western Managers Learn From Their Japanese Colleagues?. In: Forbes.com [online]. 30. 1. 2018 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.forbes.com/sites/mitsubishiheavyindustries/2018/01/30/east-meets-west-what-can-western-managers-learn-from-their-japanese-colleagues/?sh=3a350f245407>
- 9) DEKIER, Łukasz a Adrian GRYCUL, 2014. Employee Suggestion Schemes: Experiences of Polish Companies [online]. [cit. 2022-04-23]. Dostupné z <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2632825>
- 10) DUDEK, Martin, 2014. Řešení neshod prostřednictvím 8D reportu. In: kvalita-jednoduše.cz [online]. 29. 9. 2014 [cit. 2021-12-12]. Dostupné z: <http://kvalita-jednoduse.cz/8d-report/>



- 11) EBY, kate, 2021. A Quality Principle: Everything You Need to Know about Total Quality Management. In: Smartsheet.com [online]. 7. 9. 2021 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.smartsheet.com/total-quality-management>
- 12) EDUARDO, Garcia, 2016. The house of lean v3.6 ELG. In: slideshare.net [online]. 08. 08. 2016 [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/enateduardo/the-house-of-lean-v35-kki/0>
- 13) GÁLOVÁ, Kateřina, Rastislav RAJNOHA a Pavel ONDRA, 2018. The use of industrial lean management methods in the economics practice: an empirical study of the production companies in the czech republic. Polish Journal of Management Studies [online]. 17(1), 93-104 [cit. 2021-12-18]. ISSN 2081-7452. Dostupné z: <https://doi.org/10.17512/pjms.2018.17.1.08>
- 14) GURBUZ, Sait a Ibrahim S. MERT, 2011. Impact of the strategic human resource management on organizational performance: evidence from Turkey. The International Journal of Human Resource Management [online]. 22(8), 1803-1822 [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565669>
- 15) HAGOS, Misgun Assefa, 2016. Factors and challenges affecting implementation of continuous improvement (Kaizen) tools in garment factories [online]. [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: [https://www.academia.edu/35079903/Factors\\_and\\_Challenges\\_Affecting\\_Implementation\\_of\\_Continuous\\_Improvement\\_Kaizen\\_Tools\\_in\\_Garment\\_Factories](https://www.academia.edu/35079903/Factors_and_Challenges_Affecting_Implementation_of_Continuous_Improvement_Kaizen_Tools_in_Garment_Factories)
- 16) HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. Řízení lidských zdrojů: nové trendy. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.
- 17) Hoshin Kanri. In: *Svetproduktivity.cz* [online]. [cit. 2022-03-45]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Hoshin-Kanri.htm>
- 18) IMAI, Masaaki, 2004. Kaizen: metoda, jak zavést úspěšnější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.
- 19) IMAI, Masaaki, 2005. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0850-3.

- 20) JAVED, Sabah, Ruqaiya JAVED, Naseem AHMED a Darakhshan ANJUM, 2019. Human resource management practices and its impact on job satisfaction among employees in higher education sector. *International Journal of Marketing and Human Resource Management* [online]. 10(2), 1-12 [cit. 2022-03-20]. ISSN 0976 – 643X. Dostupné z: [https://www.academia.edu/40127747/human\\_resource\\_management\\_practices\\_and\\_its\\_impact\\_on\\_job\\_satisfaction\\_among\\_employees\\_in\\_higher\\_education\\_sector](https://www.academia.edu/40127747/human_resource_management_practices_and_its_impact_on_job_satisfaction_among_employees_in_higher_education_sector)
- 21) KAIZEN INSTITUTE, 2015. What is the difference between Kaizen, Lean & Six Sigma? In: *Kaizen.com* [online]. [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://in.kaizen.com/blog/post/2015/09/11/what-is-the-difference-between-kaizen-lean--six-sigma>
- 22) KAIZEN INSTITUTE, Naše reference. In: *Kaizen.com* [online]. [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/references>
- 23) KARKOSZKA, Tatiana a J. HONOROWICZ, 2009. Kaizen philosophy a manner of continuous improvement of processes and products. *Journal of Achievements of Materials and Manufacturing Engineering* [online]. 35(2), 197-203 [cit. 2022-03-20]. Dostupné z: [http://jamme.acmsse.h2.pl/papers\\_vol35\\_2/35212.pdf](http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol35_2/35212.pdf)
- 24) KATO, Isao a Art SMALLEY, 2011. *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. New York: CRC Press. ISBN 978-1-4398-8400-3.
- 25) KIAN, Tan Shen, Sivan RAJAH a Wan Fauziah Wan YUSOFF, 2014. Kaizen philosophy a manner of continuous improvement of processes and products. *European Journal of Business and Social Sciences* [online]. 3(2), 94-102 [cit. 2022-03-20]. ISSN 2235 -767X. Dostupné z: [http://jamme.acmsse.h2.pl/papers\\_vol35\\_2/35212.pdf](http://jamme.acmsse.h2.pl/papers_vol35_2/35212.pdf)
- 26) KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2349-2.
- 27) KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-288-8.
- 28) KUBANOVÁ, Jana a Bohdan LINDA, 2020. *Kritické hodnoty a kvantily vybraných rozdělení pravděpodobností*. Vydání sedmé. Pardubice: Univerzita Pardubice. ISBN 978-80-7560-330-2.

- 29) LANGE, Fabian, 2008. Ishikawa fishbone-type cause-and-effect diagram. In: De.wikipedia.org [online]. 22. 6. 2008 [cit. 2021-12-18]. Dostupné z: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ishikawa\\_Fishbone\\_Diagram.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Ishikawa_Fishbone_Diagram.svg)
- 30) Lean přístup. In: ManagementMania.com [online], 27.09.2018 [cit. 24.01.2022]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>
- 31) LEKSIC, Ivan, Ivica VEZA a N. STEFANIC, 2020. The impact of using different lean manufacturing tools on waste reduction. *Advances in Production Engineering & Management Journal* [online]. 15(1), 81–92 [cit. 2021-12-28]. ISSN 1854-6250. Dostupné z: <https://doi.org/10.14743/apem2020.1.351>
- 32) LUBIS, Anggia Sari, 2017. The Effect of Kaizen Culture and Leadership on Employee Performance with Work Satisfaction as an Intervening Variable: A Study on PT Bank Central Asia Main Branch Office of Medan. *Annual International Conference* [online]. [cit. 2022-01-02]. ISSN 2345-6789. Dostupné z: <http://202.4.186.66/AICS-Social/article/view/10369/8691>
- 33) ŁYJAK, Diana a Krzysztof EJSMONT, 2016. Small group activities as a method of solving problems within company – examples. *Conference: Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji* [online]. 340-350 [cit. 2022-03-18]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/340096301\\_small\\_group\\_activities\\_as\\_a\\_method\\_of\\_solving\\_problems\\_within\\_company\\_-examples](https://www.researchgate.net/publication/340096301_small_group_activities_as_a_method_of_solving_problems_within_company_-examples)
- 34) MAAROF, Mohd Ghazali a Fatimah MAHMUD, 2016. A Review of Contributing Factors and Challenges in Implementing Kaizen in Small and Medium Enterprises. *7th International Economics & Business Management Conference* [online]. 35, 522–531 [cit. 2022-03-12]. ISSN 2212-5671. Dostupné z: [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)00065-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)00065-4)
- 35) MACPHERSON, Wayne, James LOCKHART, Heather KAVAN a Antholy L. LAQUINTO, 2015. Kaizen: a Japanese philosophy and system for business excellence. *Journal of Business Strategy* [online]. 36(5), 3-9 [cit. 2021-11-02]. ISSN 0275-6668. Dostupné z: <https://doi.org/10.1108/JBS-07-2014-0083>
- 36) MAREK, Miroslav. Kaizen v praxi. *Svetproduktivity.cz* [online]. [cit. 2021-11-17]. Dostupné z: [https://www.svetproduktivity.cz/clanek/kaizen\\_v\\_praxi.htm](https://www.svetproduktivity.cz/clanek/kaizen_v_praxi.htm)

- 37) Maslowova pyramida lidských potřeb. In: Filosofie-uspechu.cz [online]. 2. 3. 2011 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/3/>
- 38) Metoda 5S (5S Method). In: Managementmania.com [online]. 22.06.2016 [cit. 21-11-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/metoda-5s>
- 39) MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE, 2017. Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků. Přeložil Jana KOČIČKOVÁ. Brno: BizBooks. ISBN 978-80-265-0618-8.
- 40) MOHANDAS, Mohini, 2018. The 10 Principles of Kaizen and How They Improve Productivity. In: LinkedIn [online]. 29. červen 2018, [cit. 2022-03-13]. Dostupné z: <https://www.linkedin.com/pulse/10-principles-kaizen-how-improve-productivity-mohini-mohandas/>
- 41) NAHMENS, Isabelina, Laura H. IKUMA a Digvesh KHOT, 2020. Kaizen and Job Satisfaction: A Case Study in Industrialized Homebuilding. Lean Construction Journal [online]. 91-104 [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: <https://doi.org/10.14743/apem2020.1.351>
- 42) NATSUDA, Kaoru, Jan SÝKORA a Jiří BLAŽEK, 2019. Transfer of Japanese-style management to the Czech Republic: the case of Japanese manufacturing firms. Asia Europe Journal [online]. 18, 75-97 [cit. 2022-01-06]. ISSN 0275-6668. Dostupné z: <https://doi.org/10.1007/s10308-019-00534-6>
- 43) OHNO, et al., 2009. Introducing kaizen in Africa. Tokyo: Grips Development Forum. Dostupné z: [https://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/Introducing\\_KAIZEN\\_in\\_Africa.pdf](https://www.grips.ac.jp/forum/pdf09/Introducing_KAIZEN_in_Africa.pdf)
- 44) OTSUKA, Keijiro, Kimiaki JIN a Tetsushi SONOBE, 2018. Applying the Kaizen in Africa. Cham: Palgrave Macmillan. ISBN 978-3-319-91399-5.
- 45) OYENIYI, K.O., M.A. AFOLABI a Mufutau OLAYANJU, 2014. Effect of Human Resource Management Practices on Job Satisfaction: An Empirical Investigation of Nigeria Banks. International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences [online]. 4(8), 243-251 [cit. 2022-01-03]. ISSN 2222-6990. Dostupné z: <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i8/1093>

- 46) PAČAIOVÁ, Hana a Gabriela IŽARÍKOVÁ, 2019. Base Principles and Practices for Implementation of Total Productive Maintenance in Automotive Industry. Quality innovation prosperity/kvalita inovácia prosperita [online]. 23(1), 45-59 [cit. 2022-03-20]. ISSN 1338-984X. Dostupné z: <https://doi.org/10.12776/qip.v23i1.1203>
- 47) PARASCHIVESCU, Andrei Octavian a Paul Claudiu COTÎRLEȚ, 2015. Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy – Comparative Analysis. Economy Transdisciplinarity Cognition [online]. 18(1), 45-59 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: [https://www.ugb.ro/etc/etc2015no1/04\\_\\_Paraschivescu,\\_Cotirlet.pdf](https://www.ugb.ro/etc/etc2015no1/04__Paraschivescu,_Cotirlet.pdf)
- 48) PETŘÍKOVÁ, Růžena, Romana LEŠINGROVÁ, Alan VÁPENÍČEK a Vladimír VOLKO, 2007. Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání). [Praha]: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-28-3.
- 49) PINDER, Craig C., 2008. Work Motivation in Organizational Behavior. New York: Psychology press. ISBN 978-0-8058-5604-0.
- 50) POSPÍŠILOVÁ, Jana, 2019. Analýza vlivu přístupu k řízení lidských zdrojů na aspekty chování zaměstnanců ve vybrané organizaci [online]. Brno [cit. 2021-12-28]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. et Mgr. Zdeňka Dohnalová, Ph.D.
- 51) RAJNOHA, Rastislav, Kateřina GÁLOVÁ a Zoltán RÓZSA, 2018. Measurement of impact of selected industrial engineering practices on companies' economic performance. Inzinerine Ekonomika-Engineering Economics [online]. 29(2), 176-187. [cit. 2022-01-30]. ISSN 1392-2785. Dostupné z: <http://www.inzeko.ktu.lt/index.php/EE/article/view/19871>.
- 52) ROHÁČ, Tomáš a Martin JANUŠKA, 2015. Quality Continuous Improvement Strategies Kaizen Strategy – Comparative Analysis. 25th DAAAM International Symposium on Intelligent Manufacturing and Automation [online]. 100, 520-529 [cit. 2022-03-20]. ISSN 1877-7058. Dostupné z: <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2015.01.399>
- 53) ROSER, Christoph, 2018. Just in Time: Co to vlastně je?. Prumysloveinzenyrstvi.cz [online]. 24. 1. 2018 [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.prumysloveinzenyrstvi.cz/just-in-time-co-to-vlastne-je/>

- 54) SUYATNO, Umar Yeni; BRAHMASARI, Ida Aju; RATIH, Ida Ayu Brahma, 2021. The Effect of Servant Leadership and Kaizen Work Culture on Quality of Work Life, Job Satisfaction and Performance of Hospital Employees in Lamongan Regency. ISBN: 978-623-92358-3-3
- 55) ŠMATEROVÁ, Petra, 2015. Analýza využití filozofie Kaizen při řízení organizace z pohledu českých Kaizen odborníků [online]. Brno [cit. 2021-12-18]. Diplomová práce. Masarykova univerzita, fakulta sociálních studií. Vedoucí práce Mgr. Iveta Zelenková, Ph.D.
- 56) TIMUROVÁ, Petra, 2014. Sledování a zlepšování kvality výroby [online]. Plzeň [cit. 2021-11-28]. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni, fakulta elektrotechnická. Vedoucí práce Doc. Ing. Olga Tůmová CSc.
- 57) VÍTEK, Václav. Kanban: Tahový systém řízení výroby. Svetproduktivity.cz [online]. [cit. 2022-03-19]. Dostupné z: <https://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.htm>
- 58) Vnitropodnikové materiály
- 59) VOJTÍŠEK, Petr, 2012. Výzkumné metody: Metody a techniky výzkumu a jejich aplikace v absolventských pracích vyšších odborných škol. Praha. ISBN 978-80-905109-3-7.
- 60) WANG, John X, 2008. What Every Engineer Should Know About Business Communication [online]. Boca Raton: CRC Press. [cit. 2021-11-29]. ISBN 9780429126710.
- 61) Yerkes-Dodsonův zákon. In: alternation.cz [online]. 25. 10. 2021 [cit. 2022-01-02]. Dostupné z: <https://www.alternation.cz/post/yerkes-dodson%C5%AFv-z%C3%A1kon>
- 62) Yusen Logistics, 2021. Why kaizen is so important for business innovation [online]. In: [blog-eur.yusen-logistics.com](http://blog-eur.yusen-logistics.com). [cit. 2021-11-15]. Dostupné z: [http://blog-eur.yusen-logistics.com/why-kaizen-is-so-important-for-business-innovation#how\\_to\\_apply\\_kaizen\\_to\\_your\\_operation](http://blog-eur.yusen-logistics.com/why-kaizen-is-so-important-for-business-innovation#how_to_apply_kaizen_to_your_operation)

## **Přílohy**

Příloha A – dotazník

## **Příloha A – dotazník**

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

rád bych Vás požádal o vyplnění krátkého dotazníku zabývající se filozofií neustálého zlepšování (filozofie Kaizen). Cílem dotazníku je zjistit Vaše názory na současný stav Vaší motivace a spokojenosti s prací při využití filozofie Kaizen. Dotazník je zcela anonymní a slouží pouze jako součást praktické části mé bakalářské práce zaměřené na podnik PASCZ.

Děkuji Vám za Váš čas a těším se na Vaše odpovědi.

Pavel Novotný

1) Je Vám znám pojem filozofie Kaizen (neustálé zlepšování)?

Vyberte 1 možnost.

Ano

Ne

2) Jak často v podniku filozofii Kaizen využíváte?

Např. zlepšování procesů, skupinové řešení problémů, předložení nebo implementace zlepšovacích návrhů, schůzky týkající se filozofie Kaizen apod.

Vyberte 1 možnost.

Alespoň 1x denně

Alespoň 1x týdně

Alespoň 1x měsíčně

Filozofii Kaizen nevyžívám



3) Vnímáte praktikování filozofie Kaizen jako přínosné přímo pro Vaši práci?

Vyberte 1 možnost.

Rozhodně ano

Spíše ano

Neutrální postoj

Spíše ne

Rozhodně ne

4) Kolik jste již předložil/a zlepšovacích návrhů?

Vyberte 1 možnost.

Doposud žádný

1-3

4-7

8 a více

5) Jakou odměnu jste dostal/a za zlepšovací návrhy, které jste předložil/a?

Uveďte všechna platná tvrzení.

Finanční odměnu

Pochvalu od nadřízeného

Žádný můj návrh nebyl přijat

Žádnou odměnu jsem nedostal/a přestože návrh byl přijat

Jiné:

6) Uvítal/a byste i jinou formu odměny?

Vyberte 1 možnost.

Ano (uved'te).....

Ne

7) Co Vás nejvíce motivuje k předložení zlepšovacího návrhu?

Vyberte 1 možnost.

Finanční odměna

Pochvala/uznání od nadřízeného

Pozitivní pocit z participace

Efekt zlepšovacího návrhu na moji práci

Nic mě k předkládání návrhů nemotivuje

Jiné:

8) Myslíte si, že jste nadřízenými dostatečně podporovaný/á k předkládání zlepšovacích návrhů?

Vyberte 1 možnost.

Ano

Ne

9) Jste spokojen/a ve své práci?

Vyberte 1 možnost.

Rozhodně ano

Spíše ano

Neutrální postoj

Spíše ne

Rozhodně ne

10) Uved'te, jak důležité jsou následující aspekty pro Vaši spokojenost s prací.

1 – velmi důležité, 5 - nedůležité

Finanční ohodnocení	1	2	3	4	5
Benefity	1	2	3	4	5
Povaha pracovní náplně	1	2	3	4	5
Přínos/důležitost Vaší práce	1	2	3	4	5
Přístup nadřízeného	1	2	3	4	5
Kolegiální atmosféra	1	2	3	4	5
Podniková kultura	1	2	3	4	5

11) Myslíte si, že filozofie Kaizen pozitivně přispívá k Vaší spokojenosti s prací?

Vyberte 1 možnost.

Rozhodně ano

Spíše ano

Neutrální postoj

Spíše ne

Rozhodně ne

12) Jste spokojen/a s informačními schůzkami/školeními týkající se filozofie Kaizen?

Vyberte 1 možnost.

Rozhodně ano

Spíše ano

Neutrální postoj

Spíše ne

Rozhodně ne

Žádných školení jsem se doposud nezúčastnil/a

12.1) S čím konkrétně jste nespokojen/a

Konají se zřídka

Školení není přínosné

Nejsem dostatečně zapojen/a

Jiné:

13) Které nástroje filozofie Kaizen v podniku osobně využíváte?

Uveďte všechna platná tvrzení.

Kanban

Just in Time

5S

Value stream mapping

Kaizen kroužek

PDCA

Žádný

Nevím

Jiné (uveďte všechny, které víte):

14) Který z nástrojů filozofie Kaizen nejvíce přispívá Vaši spokojenosti s prací?

Vyberte 1 možnost.

Uveďte 1 nástroj:

Žádný

Nevím

15) Kdybyste si mohl/a dobrovolně vybrat, zdali využívat filozofii Kaizen, učinil/a byste tak?

Vyberte 1 možnost.

Rozhodně ano

Spíše ano

Neutrální postoj

Spíše ne

Rozhodně ne

16) Jak dlouho pracujete ve společnosti PASCZ?

Vyberte 1 možnost.

Méně než 1 rok

1-3 roky

4-6 let

7-9 let

10 a více let

17) Jaký je Váš věk?

Vyberte 1 možnost.

18-26 let

27-40 let

41-60 let

61 a více let

18) Jaké je Vaše pohlaví?

Vyberte 1 možnost.

Muž

Žena

Jiné/Nechci uvádět

19) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Vyberte 1 možnost.

Základní

Střední bez maturity

Střední s maturitou

Vyšší odborné

Vysokoškolské

Děkuji Vám za Váš čas.