

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Faktory ovlivňující zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen
Diplomová práce

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Hana Čermáková**
Osobní číslo: **E19660**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Faktory ovlivňující zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen**
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je, na základě analýzy současného a minulého stavu, identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen ve vybrané organizaci.

Osnova:

- Charakteristika Kaizen filosofie.
- Vymezení problematiky řízení lidských zdrojů s důrazem na motivaci zaměstnanců.
- Analýza stavu zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen ve vybrané organizaci.
- Zhodnocení výsledků a navrhnutí zlepšení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 50**
Rozsah grafických prací:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

DUBEY, Sanjiva Shankar. *Technology and Innovation Management*. 2nd ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2020. ISBN 978-93-893-4739-5.
LIKER, Jeffrey K. a David P. MEIER. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhnete průlomových výsledků*. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.
NOVÁK, Adam. *Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe*. Praha: Grada, 2017. ISBN 97880-271-0333-1.
ROTHER, Mike. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k újimečným výsledkům*. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0435-2.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2021**
Termín odevzdání diplomové 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

V Pardubicích dne 1. září 2021

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Práci s názvem Faktory ovlivňující zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen 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 12.08.2022

Bc. Hana Čermáková v. r.

PODĚKOVÁNÍ:

Mé poděkování patří Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování diplomové práce věnovala. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Kiekert-CS, že mi umožnili zpracovat praktickou část v rámci mého působení na oddělení Lean managementu v této společnosti.

ANOTACE

Cílem diplomové práce je, na základě analýzy současného a minulého stavu, identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen ve vybrané organizaci.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kaizen, motivace zaměstnanců, podnik

TITLE

Factors influencing employee involvement within Kaizen

ANNOTATION

The aim of this diploma thesis is, based on the analysis of the current and past state, to identify the key factors that affect the involvement of employees within Kaizen in the selected organization.

KEYWORDS

Kaizen, employee motivation, company

OBSAH

ÚVOD	11
1 KAIZEN	12
1.1 CHARAKTERISTIKA KAIZEN	12
1.2 POJEM KAIZEN	13
1.3 KAIZEN JAKO FIREMNÍ FILOZOFIE	14
1.4 ZAPOJENÍ VŠECH ZAMĚSTNANCŮ	15
1.5 PRINCIPY KAIZEN SYSTÉMU	16
1.6 KAIZEN VS. INOVACE	17
1.7 CYKLUS PDCA	18
1.8 STANDARDIZACE	20
2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ V ADMINISTRATIVĚ – VYBRANÉ METODY	22
2.1 7+1 DRUHŮ PLÝTVÁNÍ	22
2.1.1 <i>Transport a manipulace</i>	23
2.1.2 <i>Nadbytečné zásoby</i>	23
2.1.3 <i>Zbytečné pohyby</i>	24
2.1.4 <i>Čekání</i>	24
2.1.5 <i>Nadvýroba</i>	24
2.1.6 <i>Zbytečné operace</i>	24
2.1.7 <i>Vady, opravy, zmetky</i>	25
2.1.8 <i>Nevyužití lidského potenciálu</i>	25
2.2 MAKIGAMI	25
3 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	29
3.1 ANALÝZA A VYTVÁŘENÍ PRACOVNÍCH MÍST	29
3.2 ZÍSKÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	30
3.2.1 <i>Interní získávání zaměstnanců</i>	30
3.2.2 <i>Externí získávání zaměstnanců</i>	30
3.3 VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ	31
3.4 PŘIJÍMÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ADAPTACE	31
3.5 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	32
3.6 PÉČE O ZAMĚSTNANCE	33
3.6.1 <i>Povinná péče o zaměstnance</i>	34
3.6.2 <i>Dobrovolná + smluvní péče o zaměstnance</i>	34
4 MOTIVACE	36
4.1 MOTIV A STIMUL	36
4.2 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE A JEJÍ PROCES	37
4.3 ZDROJE MOTIVACE	38
4.4 ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	39
5 MOTIVAČNÍ FAKTORY	41
5.1 FINANČNÍ NÁSTROJE MOTIVACE	41
5.2 NEFINANČNÍ NÁSTROJE MOTIVACE	42
6 METODOLOGIE VÝZKUMU	43
6.1 METODA VÝZKUMU	43
7 ANALÝZA SYSTÉMU KAIZEN A MOTIVACE K PRÁCI VE SLEDOVANÉ ORGANIZACI	45
7.1 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE	45
7.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	47
7.3 HISTORIE A SOUČASNOST ORGANIZACE	48
7.4 VÝROBNÍ PROGRAM	49
7.5 SYSTÉM KAIZEN A JEHO VÝVOJ	50
7.5.1 <i>Proces 2014-2016</i>	50
7.5.2 <i>Proces 2017-2019</i>	50

7.5.3	<i>Proces od 2020</i>	52
7.5.4	<i>Vývoj v podávání zlepšovacích návrhů v průběhu let</i>	54
7.6	AKTIVITY PRO PODPORU A MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ	54
7.7	ZAVEDENÝ SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	57
7.7.1	<i>Finanční benefity</i>	57
7.7.2	<i>Relaxační benefity</i>	58
7.7.3	<i>Ostatní benefity</i>	58
7.7.4	<i>Odměňování dělnických pozic</i>	59
7.7.5	<i>Odměňování technicko-hospodářských profesí</i>	60
8	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	61
8.1	ZODPOVĚZENÍ HLAVNÍ VÝZKUMNÉ OTÁZKY	79
9	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU KAIZEN A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI ZLEPŠOVÁNÍ V DANÉ ORGANIZACI	81
	ZÁVĚR	83
	POUŽITÁ LITERATURA	84
	SEZNAM PŘÍLOH	90
	SEZNAM TABULEK	
	Tabulka 1: Základní údaje	46
	SEZNAM ILUSTRACÍ	
	Obrázek 1: Význam slova Kaizen	13
	Obrázek 2: Závislost pracovních pozic na údržbě, kaizen a inovacích	18
	Obrázek 3: Demingův cyklus	20
	Obrázek 6: 7+1 druhů plýtvání	23
	Obrázek 7: Makigami šablona	26
	Obrázek 4: Model tří kruhů	38
	Obrázek 5: Maslowova hierarchie potřeb	39
	Obrázek 8: Globální zastoupení v klíčových automotive oblastech	45
	Obrázek 9: Podíly na v prodeji přístupových řešení do automobilů na celosvětovém automotive trhu 2020	46
	Obrázek 10: Globální organizační struktura Kiekert AG	47
	Obrázek 11: Organizační struktura Kiekert-CS, s. r. o.	47
	Obrázek 12: Počet podaných zlepšovacích návrhů	54
	Obrázek 13: Počet zlepšovacích návrhů 2018	55
	Obrázek 14: Počet zlepšovacích návrhů 2019	56
	Obrázek 15: Počet zlepšovacích návrhů 2020	56
	Obrázek 16: Počet zlepšovacích návrhů 2021	57
	SEZNAM GRAFŮ	
	Graf 1: Pohlaví	61
	Graf 2: Věk respondentů	62
	Graf 3: Dosažené vzdělání	63
	Graf 4: Délka zaměstnání v Kiekert-CS	64
	Graf 5: Rozložení zaměstnanců s ohledem na umístění výkonu jejich práce	65

Graf 6: Pracovní zařazení	66
Graf 7: Informovanost o zlepšovacích návrzích	67
Graf 8: Zdroje informací o zlepšovacích návrzích	68
Graf 9: Podpora vedení k podávání zlepšovacích návrhů.....	70
Graf 10: Motivace k podávání zlepšovacích návrhů	71
Graf 11: Motivující odměny	72
Graf 12: Faktory motivace	73
Graf 13: Zkušenost se zlepšovacími návrhy z předchozích zaměstnání.....	74
Graf 14: Počet ročně podaných zlepšovacích návrhů zaměstnanci	75
Graf 15: Ocenění za zlepšovací návrhy	76

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČR	Česká republika
Sb.	Sbírka zákonů
tzv.	takzvaně
např.	například
atd.	a tak dále
aj.	a jiné
apod.	a podobně
s. r. o.	společnost s ručením omezeným
Kč	Koruna česká
LOP	List of Open Points = Seznam otevřených bodů
GIMS	Global Integrated Management System
THZ	Technicko-hospodářský zaměstnanec
TPS	Toyota Production System
KIM	Kiekert Idea Management
DPP	Dohoda o provedení práce
DPČ	Dohoda o pracovní činnosti
HR	Human resources
BOZP	Bezpečnost ochrany zdraví při práci
PO	Požární ochrana
ŽP	Životní prostředí
KPI	Kiekert Performance Indicators
CEO	Chief executive officer
CFO	Chief financial officer
EVP	Executive Vice President

ÚVOD

V současné době se společnosti musí měnit a vyvíjet, aby udržely krok s měnícím se prostředím, požadavky zákazníků a byly lepší než jejich konkurenti. Změny vyplývají z potřeby přizpůsobovat produkty novým požadavkům zákazníků a také udržovat konkurenceschopné ceny jejich produktů. Společnosti by proto měly být flexibilní, aby zaručily krátké dodací lhůty, minimalizovaly své náklady, a aby zákazníkům nabídly dobrou cenu. Společnosti by zároveň měly vytvářet dobré pracovní prostředí pro své zaměstnance, aby je zapojily do procesů zlepšování. Díky příchodu koronavirové krize je tlak na zvyšování úspor, předcházení nadbytečným nákladům a zefektivňování všech výrobních i nevýrobních procesů vyšší než kdy dříve. Aby společnosti přežily a rozvíjely se, měly by své zaměstnance motivovat a zapojovat do procesu neustálého zlepšování v různých oblastech společnosti. Bohužel, jak vyplývá z praxe firem a různých výzkumů, v mnoha případech zaměstnanci nejsou ochotni se zapojit do rozvoje firmy. Neustálé zlepšování je základem filozofie řízení kvality a štíhlé výroby, které vycházejí z Toyota Production System (TPS). TPS se nakonec rozšířil do celého světa a je považován za příklad správného řízení výrobního systému. Předpoklady systému TPS byly použity k budování systémů v jiných společnostech, ale ne vždy se stejným úspěchem jako v Toyotě.

Tato diplomová práce se bude zejména věnovat filozofii Kaizen ve společnosti Kiekert-CS, kde je proces zlepšování dlouhodobě využíván. **Cílem práce je, na základě analýzy současného a minulého stavu, identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen v této organizaci.**

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první budou vysvětleny jednotlivé pojmy, které se vztahují k filozofii Kaizen a jaký je její význam. Zároveň budou představeny nástroje, které neustálé zlepšování používá. Dále bude vysvětleno fungování lidských zdrojů, jak funguje jejich motivace, a které faktory lidské zdroje motivují. Poté bude zpracována praktická část, kde bude představena společnost Kiekert-CS, její historie a výrobní program. Bude popsán proces fungování zlepšovacích návrhů a jejich vývoj. Zároveň budou zmíněny jednotlivé aktivity, kterými se firma snaží podpořit motivaci zaměstnanců, jakými kanály ohledně zlepšení komunikuje a jak je zaveden proces odměňování. Na základě těchto podkladů bude vypracováno dotazníkové šetření, které bude distribuováno mezi zaměstnance společnosti. Díky výstupům z šetření bude možné v závěru diplomové práce sestavit doporučení, která by mohla vést k vyššímu zapojení zaměstnanců Kiekert-CS do systému zlepšovacích návrhů.

1 KAIZEN

Tato kapitola je věnována představení Kaizen filozofie a jejímu využití v rámci podniku. Je v ní vysvětlena základní charakteristika Kaizen filozofie a přístupy k neustálému zlepšování. V další části dochází k zaměření na rozdíly mezi pojmy Kaizen a inovace, využívání principu PDCA cyklu a následné standardizace v rámci firmy. Zároveň je v kapitole kladen důraz na zaměstnance, jakožto faktor ovlivňující neustálé zlepšování. Díky tomuto se lze dále v práci zaměřit na motivaci zaměstnanců v rámci Kaizen, aby byla získána potřebná rešerše pro zpracování praktické práce vč. výzkumu v dané společnosti.

1.1 Charakteristika Kaizen

Kaizen vychází z japonské filozofie a v Japonsku mu je kladen velký důraz. Dle japonské kultury je největším klíčem ke konkurenceschopnosti a ekonomickému úspěchu podniku. Dle Imaie je Kaizen zaměřený na neustálé zlepšování, kterého se účastní každý lidský zdroj podniku. Od TOP managementu, přes nižší management až po jednotlivé dělníky. Tzn. neustálé zlepšování se týká všech a všichni by na něm měli participovat stejným dílem s tím, že nikdo by od možnosti zlepšovat neměl být vyloučen.

Základní myšlenkou je neustálé vylepšování jednotlivých prvků a všech procesů v podniku. Tuto filozofii mohou využívat všichni, bez rozdílu na pozici, sociální skupinu a zdokonalovat mohou cokoli, jak podniky, tak i běžný život mimo práci. [24, s. 22] Pokud budeme vztahovat Kaizen pouze na podnik, lze ho využít kdekoli. Zdokonalování lze provádět ve výrobním procesu, administrativě, logistice, dílně, službách apod. Verze provedení zlepšování mohou být různé. Ať už se jedná o individuální iniciativu, tak i řízené workshopy ze složených týmů, či dlouhodobé projekty. Smyslem Kaizenu není provádět skoková zlepšení, ale malé dílčí kroky, které vedou k postupnému vylepšování. [38, s. 208]

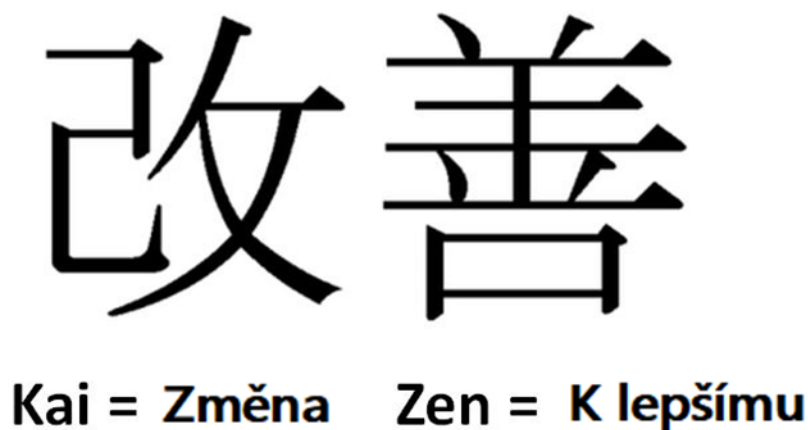
Jak již bylo zmíněno výše, jedná se tedy o neustálé zdokonalování, což je hlavním cílem celé filozofie. Pokud začne proaktivní vyhledávání zlepšení stagnovat, tak podnik začne postupně zaostávat za svojí konkurencí a nedostojí konkurenceschopnosti. Důležitým prvkem celé filozofie je, aktivně vyhledávat a identifikovat podněty pro zlepšení. Jak nedostatky, tak i zřejmé problémy a pracovat na nich. Pro zrealizované zlepšení je klíčové, aby vylepšení bylo permanentní. Z tohoto důvodu je další důležitou součástí filozofie Kaizen i standardizace, která bude blíže vysvětlena v další části této kapitoly. [24, s. 28]

1.2 Pojem Kaizen

Podstata pojmu Kaizen vychází ze dvou japonských znaků (KAI a ZEN) viz Obrázek 1. Obrázek 1: Význam slova Kaizen, které definují význam tohoto slova níže:

KAI – vyjadřuje změnu,

ZEN – znamená zlepšit.



Obrázek 1: Význam slova Kaizen

Zdroj: Vlastní zpracování dle [26]

Dohromady tedy tato dvě slova znamenají něco změnit, aby to bylo lepší = změna k lepšímu. U Kaizenu jako takového jsou analyzovány jednotlivé kroky procesu nebo systému, aby bylo porozuměno, jak funguje a díky tomu odhalit, jak tyto kroky ovlivnit či změnit. A tím je zlepšit. [46, s. 2] V západním světě tento pojem není tak hluboce zakořeněný jako v Japonsku, kde se nejedná o metodu jako takovou, ale o zažitý způsob smýšlení společnosti, jež podněcuje k neustálému zlepšování jak v pracovním, tak i osobním životě.

Smyslem Kaizenu je tedy zaměřit se na každý proces a každou činnost, která nám může generovat přidanou hodnotu a zároveň minimalizovat plýtvání, které bude blíže specifikováno v další části této práce. [46, s.4]

Mezi výhody, které může podnik spatřovat v Kaizenech např. patří:

- Odstraňování skrytých nákladů (zřejmé při zaměření na 7+1 druhů plýtvání).
- Vylepšování činností s přidanou hodnotou, díky čemuž lze zákazníkovi dodat žádaný produkt/službu v nejlepší možné kvalitě, při co nejnižších nákladech a co nejkratší době dodání. [46, s. 7]

1.3 Kaizen jako firemní filozofie

Kaizen nelze považovat pouze jako nástroj či metodu, jež nám přináší zlepšení pomocí dále zmíněných systémů. Jedná se ale také o určitou filozofii a styl smýšlení, který musí být pevně zakotven ve firemní kultuře v rámci celé společnosti. Např. ve firmě Toyota se od zaměstnanců očekává, že kromě běžných pracovních dovedností se budou rozvíjet i v dalších oblastech, jako jsou komunikační a vůdčí dovednosti, plánování, a budou přicházet s novými metodami a postupy, či u problémů hledat řešení. V některých společnostech je například hledání nových řešení/zlepšování přímo zahrnuto do popisů pracovního místa, či je stanoven počet podaných zlepšení, kolik mají jednotliví zaměstnanci v průběhu roku podat a toto KPI je v průběhu roku sledováno, případně je na plnění tohoto cíle vázána pohyblivá složka mzdy. [35, s. 54]

Pokud se má firma ve své filozofii Kaizen, znamená to, že se stará o rozvoj svých zaměstnanců, oceňuje jejich snahu, díky jasně komunikovaným cílům (ne pouze KPI) buduje důvěru, jelikož to vzbuzuje v zaměstnancích pocit, že firma ví, co dělá a kam míří/čeho se snaží dosáhnout. Díky tomu postupně dosahuje naplnění dlouhodobých zájmů společnosti. Další podstatnou součástí je, aby firma vytvářela pozitivní prostředí, které problémy a nepřesnosti vítá, protože to pro ni znamená, že má na čem pracovat a vyvíjet se k lepšímu. Je ale ovšem podstatné, aby tyto problémy byly řešeny jednotným stylem a zaměstnanci byli proškoleni na konkrétní metodiky řešení problémů. Podstatné je si však uvědomit, že kaizen filozofie/kultura nebude vypadat stejně v jednotlivých společnostech, jelikož kaizen může vykazovat podobnosti, avšak v západních a východních společnostech nebude kaizen kultura identická. [40, s.27]

Podstatnou myšlenkou Kaizen filozofie je mít pozitivní vztah k pokrokovým myšlenkám, mít chuť se učit a být oproštěn od výmluv „z jakého důvodu změnu nelze provést“, ale hledat řešení a cestu. Společnosti by s pokorou měly přejímat know-how a praktiky od ostatních společností a učit se od nich, aniž by záleželo na druhu odvětví, ze kterého jsou praktiky přejímány. [40, s.29]

Dále je potřeba zmínit, že ve společnosti, která využívá filozofie Kaizen je podstatné, aby zaměstnanci cítili, že jsou důležití a jsou stavěni na první místo. K tomu napomáhá Gemba (jít na místo např. problému), kde vedení možná řešení diskutuje přímo v místě výskytu. Díky tomu je dosahováno u zaměstnanců pocitu, že vedení tu pro ně je a ne naopak. [11, s.19]

1.4 Zapojení všech zaměstnanců

Klíčovým pro úspěšnou implementaci a fungování systému Kaizen je zapojení zaměstnanců na všech úrovních. [24, s. 23] Pro efektivní zapojení zaměstnanců je důležité poskytnout dostatečnou motivaci, aby sami zaměstnanci chtěli něco zlepšovat. Podstatnou součástí však ale je, aby zaměstnanci měli prostor vyjádřit své podněty na zlepšení, a zároveň aby byl poskytnut prostor tyto návrhy na zlepšení zrealizovat. Je také smysluplné, aby se návrhy, pokud možno, věnovaly problémům, které jsou pro firmu aktuálně důležité vyřešit. [30, s. 119] Dalším důležitým prvkem pro správné zapojení zaměstnanců a fungování systému Kaizen je osvěta všech zaměstnanců a jasné definování procesu systému Kaizen, zmínění výhod a možností použití – důležitost systému pro podnik a zaměstnance (proč je zájmem firmy a jejích zaměstnanců co nejvyšší kvalita výrobků a služeb). [38, s. 208]

Do systému Kaizen musí být zapojeni zaměstnanci od nejnižších pozic až po vrcholové vedení, tzn. od dělnických pozic, údržbářů, pracovníků v administrativě, přes vedoucí zaměstnance, střední management až po TOP management, aby bylo opravdu dosaženo potřeby zapojení VŠECH zaměstnanců pro správné fungování tohoto systému. [45, s. 103]

- a) **Administrativní zaměstnanci** – u této skupiny zaměstnanců dochází ve velkém procentu k nižší efektivitě, než je tomu u dělnických pozic. Dle zkušeností autorky je to z důvodu, že největší pozornost je věnována procesům spojených s fyzickým produktem – jednodušeji jsou vidět místa, kde dochází k plýtvání a lze je lépe finančně vyčíslit. Ovšem tato opomíjená administrativní oblast skýtá velký potenciál na zlepšení. Mezi významná plýtvání v administrativě a prostory pro zlepšení lze zahrnout dlouhé průběžné časy v procesech (např. čekání u schvalovacích procesů na podpis – ať již fyzicky, tak elektronicky), duplicitní práce (různá oddělení zpracovávají stejná data se stejným výstupem), čekání na zaslání podkladů od kolegů, nadbytečný tisk, zastaralé IT vybavení, kdy se čeká na odpověď programů apod. [45, s. 104]
- b) **Dělnické pozice, údržba** – Tato skupina zaměstnanců je především orientována na zlepšení v každodenních činnostech v rámci bezpečnosti práce, funkčnost vybavení (poruchovost), ergonomii, plynulejší výrobu, aj. [45, s. 104]
- c) **Vedoucí zaměstnanci** – tito zaměstnanci by měli stimulovat a tvořit vhodné prostředí pro systém Kaizen u pozic, které mají pod svým vedením. Důležitým krokem je zlepšení komunikace s dělníky, podpora návrhů od zaměstnanců a udržování morálky na pracovišti. [24, s. 27] [49, s. 187]

- d) **Střední + nižší management** – Úkolem této skupiny je iniciovat zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů. Podstatným bodem je nastavení cílů a zodpovědnost za jejich plnění. Ty by měly korespondovat s celopodnikovými cíli. Zároveň je v jejich kompetenci zaměstnance pravidelně školit a podpora při osvojování jednotlivých nástrojů a dovedností podstatných pro Kaizen. [45, s. 27]
- e) **TOP management** – Členové TOP managementu by svými návrhy na zlepšení měli podněcovat ostatní zaměstnance k podávání jejich vlastních návrhů. Důležité je však dostat tyto zrealizované návrhy od TOP managementu do podvědomí řadových zaměstnanců. Další odpovědností managementu na této úrovni je udržovat zavedený systém a podpora realizace zlepšovacích návrhů s přínosem. [45, s. 103]

1.5 Principy Kaizen systému

Aby bylo možno implementovat a mít úspěšně zavedený systém Kaizen, je zapotřebí, aby byly zavedeny určité nástroje a ovládat dané přístupy, a zároveň mít určitá opatření se stabilizovaným systémem v podniku, např.:

- management;
- Just in Time – systém dodávek „Právě včas“;
- údržba strojů a zařízení;
- kaizen – zlepšovací návrhy;
- cyklus PDCA (zmíněn v samostatné kapitole);
- standardizace (zmíněno v samostatné kapitole);
- Aj.

V případě managementu je důležité, aby sledoval a řídil, zda jsou jednotlivé činnosti ohledně Kaizen udržovány s ohledem na plnění cílů a zároveň tyto cíle určoval a aktualizoval je s ohledem na výsledky plnění (např. KPI). Tyto cíle je zároveň potřeba stanovovat v souladu s pravidlem SMART.

Zkratka SMART je složena z počátečních písmen jednotlivých charakteristik, jež pocházejí z angličtiny. Jednou z nejčastěji používaných definic je:

- 1) **S (Specific)** – Konkrétní: Cíle, kterých chceme dosáhnout by měly být konkrétní a jasně definované.

- 2) **M** (Measurable) – Měřitelné: U cílů by mělo být možné vyjádřit změnu či postup a změřit ji.
- 3) **A** (Achievable) – Dosažitelné: Neměly by být určeny cíle, kterých nelze dosáhnout. Měly by být splnitelné.
- 4) **R** (Realistic) – Relevantní: Cíle mají pro podnik význam a je možné jich dosáhnout s aktuálně dostupnými zdroji.
- 5) **T** (Time-bounded) – Časově ohraničené: Pro cíle je určen jasný časový rámec, do kdy mají být splněny.

Další variantou, se kterou se lze setkat je zkratka SMARTER. Kdy písmeno E (Exciting) vyjadřuje, že cíle by měly být výzvou a R (Rewarding), že splnění by mělo přinést uspokojení. [38, s. 252]

1.6 Kaizen vs. Inovace

Zlepšovací proces lze rozdělit do dvou základních skupin. Jednu skupinu tvoří Kaizen a druhou inovace. Oba pojmy vyjadřují po jejich využití změnu, ale liší se rozsahem a způsobem průběhu změny. Kaizen lze definovat jako změnový proces a zlepšení v malém měřítku. Oproti tomu inovace jsou zlepšením, které vyžaduje velké investice (ať už ve smyslu času, peněz či jiných zdrojů) do vybavení, technologií nebo například vývoje. [24, s. 26]

Výhodou systému Kaizen je, že k jeho zavedení ve společnosti poslouží například jednoduché nástroje kontroly kvality a „selský rozum“. Není tedy nutné využívat moderní technologie a nástroje a díky tomu se jedná o nenáročný projekt s ohledem na finance. Naopak pro inovace je důležité technologické a technické zázemí podniku na vysoké úrovni, se kterým je spjata potřeba investic. Důležitou součástí pro úspěšné inovace je však kromě samotných kreativních myšlenek pro tvorbu inovativních služeb a výrobků i schopnost společnosti tvorby nových procesů, zavádění změn a úspěšně řídit projekty. V prostředí, které není schopné těchto důležitých součástí pro úspěšné inovace dochází k tomu, že projekty zkrachují na nemožnosti dotáhnout inovace k úspěšnému konci. [44, s. 21] Benefitem vysoce inovativních firem je, že kromě těch ekonomických (zisky), že úspěch firmy má pozitivní vliv na výkonnost jejích zaměstnanců. [44, s. 10] Jako další rozdíl mezi Kaizen a inovacemi lze uvést například to, že inovace jsou zaměřeny na peníze a technologie, kdežto Kaizen je orientován na lidi. [24, s. 42-45]

Samostatnou oblastí je poté údržba, kdy o zdokonalování nejde, ale jedná se pouze o udržení aktuálního stavu provozních, technologických a manažerských standardů. [24, s. 25]

Díky tomuto rozdělení a definování rozdílu mezi Kaizen, inovacemi a údržbou lze odvodit, jak se rozděluje použití a vedení Kaizen a inovací mezi jednotlivými úrovněmi zaměstnanců v rámci podniku, které lze vidět na Obrázek 2.



Obrázek 2: Závislost pracovních pozic na údržbě, kaizen a inovacích

Zdroj: Vlastní zpracování dle [23, s. 4]

Díky tomu lze usuzovat, že dělníci a vedoucí pracovníci věnují podstatnou část pracovní doby údržbě a zlepšování pomocí Kaizen. Oproti tomu vrcholové vedení je orientováno zejména na inovace (i s ohledem na prosazování potřebných investic).

1.7 Cyklus PDCA

Základním přístupem k neustálému zlepšování je cyklus PDCA, neboli také Demingův cyklus či Shewhartův okruh, který je založen na principu neustálého koloběhu činností, jež má své opodstatnění. Tento cyklus je rozdělen do 4 částí, kdy každou část znázorňuje jedno písmeno, jež vychází z anglických slov: Plan-Do-Check-Act. V češtině se můžeme setkat s různým názvoslovím, v této práci bude použito: Plánuj-Proveď-Ověř-Jednej. Bližší popis jednotlivých kroků cyklu je popsán níže:

1.7.1 Plan

Klíčovou částí cyklu PDCA je fáze plánování, bez které není možné uspokojivě naplnit další fáze cyklu a tento nástroj následně postrádá smysl, pokud je již první část uchopena špatně. Podstatné je oblast, které se věnujeme, jasně analyzovat a získat potřebná čísla, data, fakta a oblast zmapovat z různých úhlů pohledu a provést kvantifikaci. Vytvoření dobrého plánu nevznikne omylem. Dle Toyoty by tato fáze měla zabrat nejvíce času, i když se můžeme setkat se zobrazením, kdy jednotlivé fáze cyklu jsou rozděleny do stejně velkých kvadrantů. V praxi by však ke stejné časové dotaci na jednotlivé oblasti docházet nemělo. Poté, co je aktuální stav dostatečně zmapován, je důležité se ujistit, že situace byla správně určena a byla nalezena

kořenová příčina. Zároveň je potřeba jasně určit odpovědnosti, jaké kroky mají být kdy a kdy provedeny pro úspěšné plánování implementace a stanovit měřitelné ukazatele dle SMART pravidla, které jsou schopné kvantifikovat úspěšnost realizovaných změn, které dávají jasný cíl, čeho má být dosaženo. V případě neúspěšné realizace změny je díky těmto krokům jasné, zda neúspěch byl způsoben nedostatkem porozumění problematice, či chybnou realizací.

1.7.2 Do

Po naplnění všech náležitostí fáze plánování lze přistoupit k samotné realizaci změny. V této fázi jsou realizovány všechny náležitosti z části plánování. Dodržení jednotlivých součástí určených v první fázi je podstatné z důvodu, aby nedocházelo k odklonu od jasně určených cílů. Tuto část Toyota považuje za fázi testování hypotézy.

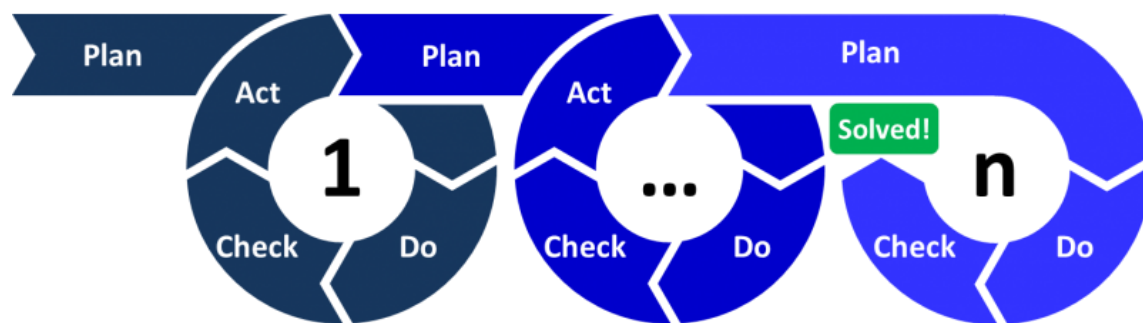
1.7.3 Check

Ve třetí fázi dochází k potvrzení, že došlo ke skutečně přesnému porozumění problematice z fáze plánování a k ověření výsledků z fáze „Proved““. Pokud měřitelné výsledky korelují se zadanými cíli, které byly určeny v první fázi, lze říci, že došlo k porozumění problematice a k úspěšné realizaci. V opačném případě je potřeba další zkoumání, proč ne, a ještě podrobněji provést porozumění problému. Na závěr je důležité projít implementační plán, zda byl proveden, jak bylo plánováno. V opačném případě, z jakých důvodů ne.

1.7.4 Act

V poslední fázi dochází ke standardizaci nového postupu, aby nedocházelo k návratu do původního, nežádoucího (nevyhovujícího) stavu. Podstatné je sdílení této skutečnosti, např. nového postupu, v rámci firmy, aby každý byl obeznámen a řídil se dle nových instrukcí a zároveň informování o benefitu nastalých změn. Také je důležité, aby byl nový postup vyžadován. [15, s. 25-26]

Na závěr je důležité zmínit, že stejně tak, jako se vyvíjí svět, tak by mělo docházet k ustavičným změnám i v rámci podniku. Proto by se firma neměla spokojit s provedením jednoho PDCA, ale stále do budoucna jednotlivé oblasti posouvat k lepšímu. Také se může stát, že cyklus PDCA je potřeba provést víckrát i z jiného důvodu než pouze ke zlepšení již zlepšeného stavu. Jak bylo zmíněno výše, jednotlivé kroky cyklu mohou selhat a je tedy potřeba „roztočit“ kolo PDCA znovu, dokud není dosaženo kýženého výsledku. Takový koloběh lze vizualizovat viz Obrázek 3 níže:



Obrázek 3: Demingův cyklus

Zdroj: [50]

1.8 Standardizace

Jak bylo výše zmíněno pro správné fungování podniku a dodržování postupů je podstatná standardizace. Aby bylo možné mít v podniku efektivní oblast Kaizen, je důležité mít důkladně zmapované standardy a postupy, které se ve společnosti využívají. Díky tomu je jasně určený prvotní bod, od kterého se lze odvíjet při zlepšování. [24, s. 89]

U fáze Act – Jednej bylo uvedeno, že je potřebné vyžadování dodržování zavedených postupů. K tomu je důležitá disciplinovanost zaměstnanců. Tudíž vedení společnosti by mělo zajistit, aby zaměstnanci byli s těmito postupy a veškerými standardy obeznámeni a docházelo k jejich dodržování při pracovním výkonu. Tímto je podmíněno samotné zlepšování. [24, s. 91-92]

Prostor pro zlepšování je tvořen takovými standardy, které mají jasný proces pro lehké pochopení a určitou flexibilitu. Díky tomu je zajištěno podněcování zaměstnanců k přicházení s novými alternativami pro zjednodušení jejich náplně práce a následnou tvorbu nových standardů. V případě, že je na základě návrhu na zlepšení od zaměstnance nový standard doopravdy implementován, získává pocit, že přispěl ke zlepšení firmy a byl užitečný. [34, s. 191]

Jak bylo zmíněno, Kaizen znamená změnu k lepšímu, kterou lze dosahovat pomocí různých podpůrných nástrojů a principů, jako jsou standardizace, PDCA cyklus apod. Aby bylo však zavedení Kaizen v podniku úspěšné, je důležité budovat Kaizen kulturu, např. pomocí školení jednotlivých metod, podněcováním zaměstnanců ke zlepšování, např. pomocí systému zlepšování, kde je ovšem důležité podnítit zaměstnance, aby sledovali své prostředí otevřenými očima, měli odvahu upozornit na nedostatky, aniž by vadilo, že se do samotného zlepšení nezapojí. Je možné využít i systému odměn, kdy lze ze začátku ohodnocovat i drobné přínosy

a cílit na kvantitu. Poté, co jsou zaměstnanci více v souladu s nástupem této kultury, je však potřeba fázi kvantity upozadit, jelikož by měla opačný efekt a pomalu se zaměřovat více na kvalitu jednotlivých zlepšení. V nejlepším případě, kdy je kultura Kaizen dostatečně zakořeněna, by měli zaměstnanci přicházet se zlepšeními, aniž by vyžadovali odměnu a přicházet s nimi z potřeby vývoje a posunu společnosti a brát zlepšování jako přirozený proces a součást života.

2 ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ V ADMINISTRATIVĚ – VYBRANÉ METODY

V této kapitole bude rozebráno zlepšování procesů a vybrané nástroje Leanu k tomu určené, které lze využít. Zmínění těchto nástrojů je důležité, jelikož jsou velmi úzce spojené s Kaizeny.

Pro zlepšování procesů se využívají různé nástroje Leanu. Dle autorky je pojem Lean ve velkém procentu případů (založeno na dlouhodobé zkušenosti s proškolením zaměstnanců v průběhu nástupního dne na základy Leanu, infomací o Lean oddělení a zlepšovacích návrhů – Kaizenů) chápán pouze jako štíhlá výroba a Kaizeny převážně jako zlepšení vztahující se k výrobě. Dá se však říci, že i když nástroje Leanu jsou z velké části mířeny na procesy se samotnou výrobou a fyzickým produktem, kde lze nejlépe kvantifikovat finance a čas, tak je stále větší důraz kladen i na zlepšování administrativních procesů, kde již samotné plýtvání nemusí být na první pohled patrné a hůře se identifikuje.

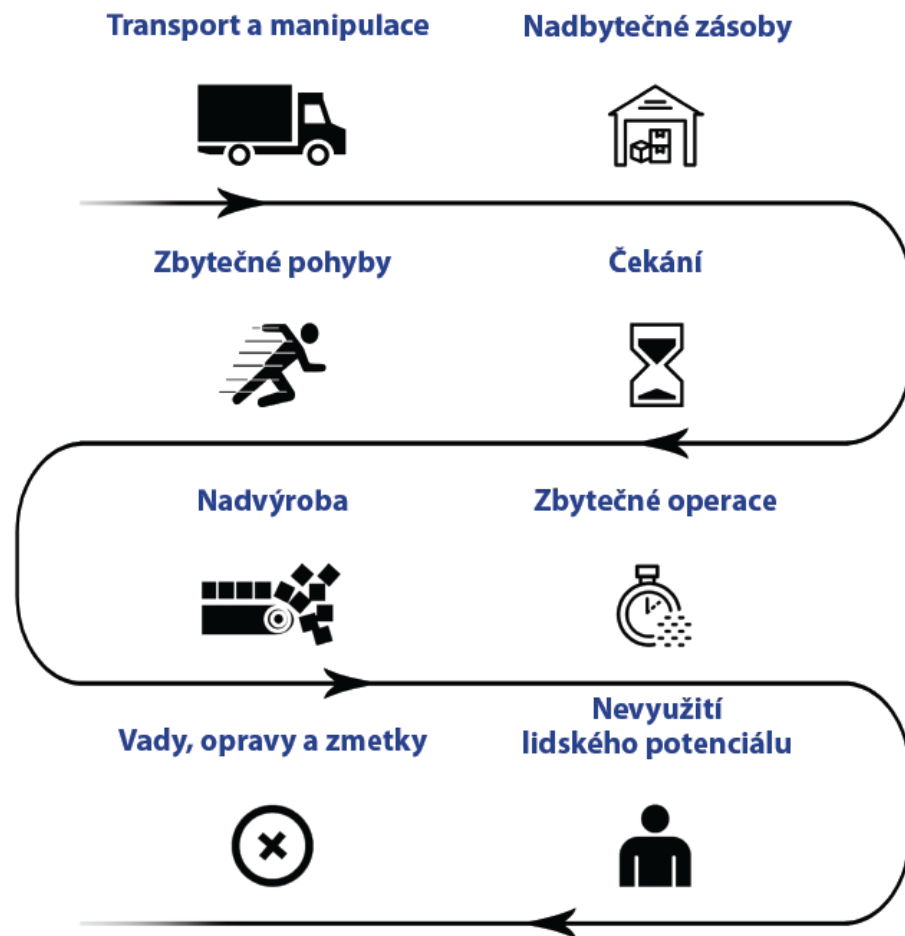
Dle autorky je potřeba neopomíjet administrativní procesy, jelikož v této oblasti lze nalézt prostor pro zlepšení s překvapivými výsledky a možnými úsporami. Současná doba a vývoj technologií umožňuje např. zautomatizování rutinních úkonů pomocí administrativních robotů, vývoj aplikací apod. Nejprve je však nutné samotný proces zmapovat, aby bylo možné určit nejlepší řešení pro optimalizaci. Níže je zmíněno pár nástrojů. Nejprve je identifikováno 7+1 druhů plýtvání, jejichž eliminace by měla být nedílnou součástí každého zlepšení a následné využití v rámci Makigami nástroje pro zmapování procesu jako takového.

2.1 7+1 druhů plýtvání

Při zlepšování administrativních/výrobních procesů je nejprve důležité znát jednotlivé druhy plýtvání, aby bylo jednodušší je identifikovat. Lze říci, že se žádný podnik (v kontextu práce výrobní) nedokáže obejít bez činností, které jsou pro výrobu/administrativu nepotřebné a tím dochází k plýtvání.

Dle Mašina a Vytlačila definuje plýtvání při duševní a manuální aktivitě „*vše, co nepřidává produktu hodnotu nebo ho nepřibližuje k zákazníkovi*“. Opakem jsou pak činnosti generující přidanou hodnotu nebo aktivita, za kterou je zákazník ochotný zaplatit. [37, s. 44-48]) Zároveň se lze v odborné literatuře setkat s tím, že se pro lepší zapamatování druhů plýtvání například užívají zkratky TIMWOODS či DOWNTIME, neboli v češtině prostoje,

kde každé písmeno slova označuje 1 druh plýtvání. Na Obrázek 4 viz níže jsou znázorněny tyto jednotlivé druhy plýtvání.



Obrázek 4: 7+1 druhů plýtvání

Zdroj: Vlastní zpracování dle [5]

2.1.1 Transport a manipulace

Transport a manipulace se definuje jako pohyb informací, materiálu či práce, který nepřináší žádnou přidanou hodnotu. [53] Pro odstranění tohoto druhu plýtvání je potřeba přeuspořádat pracoviště a upravit (zjednodušit) přepravu mezi nimi na nejvíce vhodnou či nejkratší možnost, popř. ji v ideálním případě úplně eliminovat, pokud to je možné.

2.1.2 Nadbytečné zásoby

Jedná se o redundanci materiálu (nebo výrobků a nedokončené výroby), které jsou dostupné zaměstnancům (nebo zákazníkům), i když je aktuálně nepotřebují. [53] Tyto navíc nakoupené materiály nebo uskladněná výroba zabírají prostor, který by bylo možné využít jinak. Zároveň jsou v nich uložené peněžní prostředky, které díky tomu nelze použít. Dalším rizikem je

znehodnocení těchto zásob (jak už z důvodu zastarání, poškození či zkažení). [34] V případě, že se podaří snížit množství zásob, lze očekávat doprovodné účinky, např.:

- Lepší přehled na skladovací ploše.
- Menší náklady na skladování.
- Méně peněžních prostředků vázaných k zásobám.

2.1.3 Zbytečné pohyby

Toto plýtvání lze identifikovat jako pohyb dokumentů nebo lidí, jež podniku nepřináší přidanou hodnotu. [53] Zbytečné pohyby mohou nastávat v případě, zaměstnanec nemá po ruce vybavení nebo materiál pro výkon práce či operace. S tímto je zároveň spojena oblast ergonomie pracoviště, kdy je potřeba určit nejkratší vzdálenosti a zároveň zátěž pro zaměstnance (ve smyslu ohledu na záda, karpální tunely aj.).

2.1.4 Čekání

Lze ho definovat jako dobu nečinnosti, způsobenou nedostupným materiálem, lidmi, informacemi nebo vybavením. [53] Může být zapříčiněn nesprávným layoutem, rozložením taktu na jednotlivých operacích, což způsobuje nerovnoměrnost mezi jednotlivými kroky. Tzn. Jeden člověk může být rychlejší než předchozí a následně čeká, naopak jinému se může hromadit rozpracovaná výroba.

2.1.5 Nadvýroba

Nadvýroba znamená, že je vyráběno více výrobků/služeb, než je požadováno zákazníkem. [53] Udává se, že toto plýtvání je považováno za nejzávažnější, jelikož přispívá ke vzniku ostatních druhů plýtvání.

2.1.6 Zbytečné operace

Toto plýtvání lze definovat jako nadbytečnou snahu, kterou zákazník nepožaduje a zároveň není ochotný za ni zaplatit. [53] Lze si ho třeba představit na příkladu dodatečné kontroly výrobku, podepisování dokumentů více osobami, než je potřeba či zadávání stejných údajů do různých databází.

2.1.7 Vady, opravy, zmetky

Toto plýtvání generuje dodatečnou práci, která zvyšuje náklady, plýtvání zdroji a zároveň snižují spokojenost zákazníka (v případě, že dochází k reklamacím ze strany zákazníka, když nedojde k odhalení dříve). [53] Cílem každého podniku by měla být výroba „na první dobrou“ a jelikož tyto defekty jsou spojovány s nekvalitním procesem či materiálem, je nutné je přiblížit k dokonalosti. Ať už pomocí Poka-Yoke řešení, kdy se zaměstnancům zabrání chybnému provedení operace, či detekcí např. na kontrolních automatech.

2.1.8 Nevyužití lidského potenciálu

Jako osmým a zároveň dodatečným druhem plýtvání se uvádí nevyužití lidského potenciálu (myšlenek, zkušeností, schopností). Při tomto plýtvání může dojít k tomu, že lidé nebudou motivováni např. podávat zlepšovací návrhy a přicházet s novými myšlenkami, jelikož budou cítit, že jejich názor nikoho nezajímá a nebude nijak oceněn. [22, s. 79-86]

2.2 Makigami

Pro zmapování administrativního procesu se využívá nástroj zvaný makigami, kdy samotné japonské slovo makigami znamená v překladu „velká role papíru“. [36]

Jedná se o strukturované nahlížení na proces, kdy se klade důraz na identifikaci jednotlivých druhů plýtvání. Hlavním smyslem je porozumění stávajícímu procesu, identifikace podpůrných operací (procesů), které nemusí být na první pohled viditelné, jak už bylo zmíněno odhalení plýtvání v každém kroku, určení operací s přidanou hodnotou a bez přidané hodnoty, kterých je potřeba co nejvíce eliminovat, popř. je maximálně zefektivnit, pokud se bez nich proces neobejde a zároveň navrhnouti změn pro eliminaci těchto plýtvání a zlepšení jednotlivých kroků pro maximální zefektivnění procesu.

První, co je potřeba je vědět, který proces má být analyzován metodou makigami (pravděpodobně na žádost vlastníka procesu, managementu apod.). Následně je potřeba složit tým, který bude složen ze zaměstnanců, kteří do procesu přispívají svou prací a v určité fázi do něj vstupují (nemusí se jich týkat celý proces, mohou mít pouze na starost podpůrné operace) a zároveň moderátora/facilitátora makigami workshopu, který bude zúčastněn, jako odborník na tuto metodu, provázet a usměrňovat myšlenky.

Jak již bylo zmíněno výše, v překladu slovo makigami znamená „role papíru“, tudíž je potřeba mít nejlépe šablonu s předpřipraveným „formulářem“ na makigami viz Obrázek 5 ve 2

kopiích. Na jedné šabloně je znázorněn aktuální proces a na druhé je následně vytvořen proces po navržených zlepšeních.

MAKIGAMI		Proces:								Datum:	
↓ Lidé/ Oddělení Operace ➔										Shnutí	
1											Počet kroků
2											
3											
4											
5											
6											
Data / Média											Data / Média
Průběžný čas											Průběžný čas
Čas operace											Čas operace
Přidaná hodnota											Přidaná hodnota
Plytvání											
Problémy a návrhy na zlepšení											

Obrázek 5: Makigami šablona

Zdroj: Vlastní zpracování

V současné době, i s ohledem na probíhající koronakrizi, se čím dál více aktivit přesouvá do online prostředí. Lean aktivity nejsou výjimkou. Pro makigami workshop lze využít nástroje Whiteboard, kde lze při workshopu prováděném přes MS Teams tvořit mapu procesu.

Poté, co jsou k dispozici zdroje ve formě lidí a podkladů, je možné zahájit workshop. Na úvod je představena metoda všem zúčastněným, je popsán dotčenými osobami proces a následně se jednotlivé kroky procesu vypisují (např. na post-it papírky) a umísťují do mapy, kdy 1 krok = 1 buňka. Zároveň je nutné dávat pozor, kam je krok umísťován s ohledem na řádky. V rádcích jsou vyznačovány jednotlivá oddělení, popř. osoby, které do procesu vstupují. Díky tomuto dodržování sloupců a řádků v mapě vznikne přehledná vizualizace celého procesu. Další nezbytnou součástí je k jednotlivým krokům napsat do spodní části šablony samotný čas operace (jak dlouho opravdu krok trvá) a zároveň průběžný čas (jak dlouho ve skutečnosti operace zabere, tzn. včetně čekání na podpisy apod.). Již v této fázi, kde se zaznamenávají

jednotlivé kroky mohou přicházet jednotlivé nápady na zlepšení. Je vhodné je okamžitě umístit pod daný krok dolů na šablonu do části „Problémy a návrhy na zlepšení“, aby podnět nebyl zapomenut.

Následně je potřeba určit kroky, které mají přidanou hodnotu a které ne (na ty bez přidané hodnoty je zvláště potřeba se zaměřit, jak již bylo zmíněno dříve, za tyto kroky nám zákazník není ochotný zaplatit). Pravděpodobně v každém procesu není možné eliminovat všechny kroky bez přidané hodnoty. Je možné, že některé kroky bez přidané hodnoty jsou pro proces klíčové a nelze je tedy zrušit. Rozlišení těchto kroků lze provést např. pomocí fixy nebo samolepek v zelené a červené barvě, kdy zelená = krok s přidanou hodnotou a červená = krok bez přidané hodnoty. Dalším bodem je rozlišení časů operace na čas s přidanou hodnotou a čas operace, který znamená plýtvání. Všechny tyto časy jsou zvláště po řádcích sečteny. Poslední sčítání probíhá v mapě procesu, kdy jsou sečteny kroky v jednotlivých řádcích.

Poté, co je kompletně zmapován aktuální proces, přichází na řadu druhá šablona pro makigami. Princip je stejný, dochází však k vytvoření nového procesu, kde jsou zapracovány návrhy na zlepšení. Následuje sepsání jednotlivých podnětů na zlepšení, aby byl vytvořen seznam otevřených bodů (LOP = List of Open Points), na kterých je potřeba pracovat, aby bylo možné zmapovaný proces zefektivnit. Pro lepší prioritizaci úkolů lze využít tzv. matici priorit, kdy na svislé ose je znázorněn dopad a na ose horizontální snadnost realizace. Je vhodné začít implementovat body, které skončily v kvadrantu s vysokým dopadem a lehkou implementací, poté velkým dopadem s náročnou implementací, stejná váha je přikládána bodům, které mají nízký dopad a jsou lehké na implementaci a na závěr body v kvadrantu, které mají malý dopad a jsou náročné na realizaci. U nich je potřeba rozhodnout, zda úsilí do nich vložené má opravdu smysl či ne.

K těmto vytvořeným bodům je důležité určit odpovědné osoby a termíny splnění, aby nedošlo k tomu, že se na skutečném zlepšení nebude pracovat a nový proces zůstane pouze na papíře. Dalším podstatným bodem je plnění bodů verifikovat a mít přehled o průběhu implementací.

Na závěr je potřeba výstupy z makigami workshopu (a následnou implementaci) komunikovat a nový proces standardizovat, aby nedocházelo k tomu, že se proces vrátí do původního stavu.

[4]

V této kapitole byly identifikovány jednotlivé druhy plýtvání, které jsou důležité při Kaizenech (transport a manipulace, nadbytečné zásoby, zbytečné pohyby, čekání, nadvýroba,

zbytečné operace, vady, opravy, zmetky a nevyužití lidského potenciálu). Díky znalosti těchto plýtvání je jednodušší se zaměřit na zlepšování a je možné lépe odhalovat neefektivní části procesu.

Následně byl představen nástroj makigami, jako zástupce lean nástroje vhodného na zefektivňování administrativních procesů a jejich snadnou vizualizaci. Příklady lean nástrojů vhodných pro optimalizaci výroby jsou uvedeny v jiné části práce.

V následující kapitole dochází k zaměření na lidský faktor, z jehož iniciativy přichází podněty na zlepšení.

3 ZÁKLADNÍ OBLASTI ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole jsou zkráceně vysvětleny konkrétní oblasti řízení lidských zdrojů od samotné analýzy a vytváření pracovních míst, přes jejich výběr, přijímání, adaptaci a následnou péči s ohledem na oblast Kaizen jež jsou důležité pro efektivní chod podniku.

3.1 Analýza a vytváření pracovních míst

Pro oblast řízení lidských zdrojů je klíčové mít jasně definovaná pracovní místa. K co nejpřesnějšímu určení popisů práce je potřeba, aby personalisté byli jasně informováni o náplni a obsahu jednotlivých pracovních pozic. Vstupem pro tvorbu jednotlivých popisů práce by měla být analýza práce, kdy je zkoumán obsah dané práce. Výstupem této analýzy je seznam jednotlivých činností a potřebných podmínek k jejich provádění. V této analýze lze nalézt informace například o organizační struktuře, plánování lidských zdrojů, náboru, adaptaci, vzdělávání, kariéřním rozvoji, hodnocení, odměňování aj. [9, s. 209]

Důležitou součástí je pravidelné revidování analýzy z důvodu zajištění co nejaktuálnějších informací s ohledem na vývoj vnitřních a vnějších vlivů, jako jsou například vývoj informačních systémů, softwarů, jazyků (např. vstup na nový zahraniční trh), vývoj mezd, změna organizační struktury apod. [9, s. 212] S těmito údaji je poté nutné pracovat a vytvořit a získat jasnou definici pracovní pozice s cílem identifikovat požadavky na personál na danou pracovní pozici. Následně vytvoření popis pracovní pozice by měl obsahovat údaje, jakou jsou: název dané pozice, místo výkonu, základní povinnosti, nadřízeného, vybavení pro výkon práce, rizika plynoucí z práce. Díky tomuto je možné vytvořit požadavek na zaměstnance, jako jsou již zmiňované jazykové schopnosti, práce s určitými programy, požadované vzdělání a podobně. S nejvyšší pravděpodobností není reálné nalézt uchazeče, který bude splňovat všechny požadavky, ale při výběru zaměstnanců je důležité nalézt takového kandidáta, který se bude nejvíce přibližovat zadaným požadavkům. Zároveň je důležité zanalyzovat skutečnou potřebu a personální náklady pracovního místa – aby nebyl vznešen požadavek na nového pracovníka, který není potřeba. Jelikož tématem této práce je Kaizen, můžeme zanalyzování potřeby chápat i ve smyslu, že v rámci zefektivňování práce a automatizaci procesů může dojít k tomu, že stávajícímu zaměstnanci je zjednodušena práce, a díky tomu má kapacitu pro další činnosti, které by jinak musel vykonávat nový zaměstnanec. Při pravidelné analýze pracovních míst jsou tyto změny identifikovány a lze tak efektivněji pracovat s případnou potřebou nových pracovních míst.

3.2 Získávání zaměstnanců

Hlavním smyslem při získávání a výběru zaměstnanců by mělo zejména být získání zaměstnanců v takovém množství s potřebnými zkušenostmi a znalostmi, které budou splňovat požadavky podniku na nové lidské zdroje při co nejmenších nákladech. [8, s. 343]

Co se týká zdrojů získávání potřebných zaměstnanců, ty můžeme dle Měrtlové získat 2 různými cestami. Buď z interních nebo externích zdrojů. [39, s. 49-50] V praxi většinou podniky používají politiku, že nejprve jsou volné pracovní pozice nabídnuty interním zájemcům, poté (pokud se nenajde vhodný kandidát z interních zdrojů) se volné pracovní místo inzeruje různými kanály – sociální sítě, inzertní webové stránky specializující se na pracovní sílu, aj. Pokud ani tyto možnosti nestačí (popř. jako doplněk k inzerci), podniky využívají služby headhunterských agentur či agentur práce.

3.2.1 Interní získávání zaměstnanců

Jak již bylo výše zmíněno, většinou první, k čemu se podniky uchylují, je nabídnutí volných pracovních pozic interním zájemcům. Aktuální zaměstnanci mohou využít možnost profesního růstu či úplně změnit své pracovní zaměření. Jako hlavní výhodu lze zmínit nižší náročnost na finance (není potřeba platit inzerování či poplatky agenturám) a zároveň rychlejší proces při přijímání a onboardingovém procesu zaměstnance. Takový člověk již procesy, politiku a prostředí firmy zná a rychleji se zorientuje. Záleží však samozřejmě na klíčivosti zaměstnance – zda je někdo, kdo jeho aktuální pracovní náplň zná, je možné práci přerozdělit mezi ostatní nebo je nutné hledat nového zaměstnance na jeho původní práci a zaučit ho. Také jsou zúročeny prostředky, které již byly do zaměstnance vloženy. Například ve formě investic do školení, certifikací atd.

Interní získávání zaměstnanců však skýtá i nevýhody. Na jednu stranu je výhoda, že interní zájemce podnik a procesy zná, ale zároveň to lze brát za nevýhodu. Zaměstnanec většinou nepřinese poznatky z jiných firem, nedívá se na procesy a fungování „čerstvými“ očima, ale je možné se setkat s takzvanou profesní slepotou. Takovýto zaměstnanec může být nevěšmavý k různým nedostatkům, kterých by si zaměstnanec přijatý externě mohl všimnout.

3.2.2 Externí získávání zaměstnanců

Jak již bylo zmíněno výše, k získávání zaměstnanců z externích zdrojů se společnosti uchylují zejména v případě, že nenajdou vhodného kandidáta z vlastních zdrojů. Při tomto způsobu jsou využívány zejména služby agentur práce, headhunterských agentur, inzerování na

sociálních sítích, aktivní oslovování pomocí profesních profilů na LinkedInu, veletrhy práce aj. Jako výhody se může považovat, že nový zaměstnanec je pravděpodobně schopný přijít s většími změnami a větší výběr uchazečů. Mezi nevýhody je možné zařadit, že je potřeba větší časová dotace na samotný výběr a případně „přetažení“ zaměstnance z jiné firmy (v případě, že není veden na úřadu práce je potřeba počítat s výpovědní lhůtou při nevoli původního zaměstnavatele přistoupit na ukončení pracovního poměru dohodou k dřívějšímu datu) a vyšší finanční náklady vynaložené na hledání nového kandidáta a zároveň i čas potřebný na zaučení a adaptaci.

3.3 Výběr zaměstnanců

Záměrem výběru zaměstnanců je identifikovat, který z uchazečů z fáze získávání zaměstnanců nejlépe splňuje požadavky na nové pracovní místo. Zároveň je i čím dál více zohledňován faktor osobnosti adepta – jak zapadne do týmu. Hodnotí se předchozí pracovní zkušenosti, praxe, jazykové znalosti, vzdělání, osobnost apod. Důležitým při této fázi je, určit zaměstnance, který bude co nejvíce souznět s vizí a misí a aktuálním a budoucím směřováním společnosti. Zásadním je, identifikovat taková kritéria pro výběr, která budou odrážet požadavky na zaměstnance a co nejlépe je bude možné porovnávat s kompetentností adepta. [31, s. 166] Při výběru lze využít různé možnosti pro lepší určení vhodného uchazeče: vyplňování dotazníků, zkoumání motivačních dopisů, životopisů, pracovních profilů na síti LinkedIn, způsobilostní testy (jazyk, zručnost aj.), assessment centra, pohovory apod. Při výběru zaměstnanců se podniky neuchylují pouze k jedné možnosti, ale vhodně kombinují více možností pro co nejlepší identifikaci uchazeče.

3.4 Přijímání zaměstnanců a jejich adaptace

V případě, že byl podnik úspěšný a identifikoval vhodného kandidáta na pracovní pozici, je mu nabídnuto místo. Pokud je uchazečem nabídka přijata, přechází se k samotnému procesu přijímání a adaptace zaměstnance. Pracovněprávní vztahy jsou upravovány v zákoníku práce – konkrétně zákon č.262/2006 Sb. v aktuálním znění. Již při vytváření pracovního místa je potřeba určit, jaká forma pracovního poměru bude zvolena. Možné formy:

- Pracovní poměr na dobu určitou/neurčitou, plný fond pracovní doby 40hodin týdně, další možností je zkrácený pracovní úvazek až na polovinu, tj. 20 hodin týdně.
- Dohoda o provedení činnosti, která nesmí v průměru přesahovat 20 hodin týdně. Tato doba se posuzuje za celou dobu sjednání dohody, maximálně však za dobu 52 týdnů.

- Dohoda o provedení práce, kdy maximální rozsah práce může být 300 hodin v kalendářním roce.

Výše byly zmíněny nejzákladnější druhy, lze se však setkat i s dalšími, které nejsou pro hlavní téma práce (Kaizen) stěžejní.

Podepsáním pracovní smlouvy mezi oběma stranami (zaměstnanec X zaměstnavatel) je založen pracovní poměr, jež vzniká nástupním dnem. Povinností zaměstnavatele je seznámit přijímajícího zaměstnance s jeho právy a povinnostmi, které plynou ze smlouvy, a dále pracovními podmínkami, podmínkami odměňování aj.

Náležitosti, které pracovní smlouva musí obsahovat jsou následující: základní údaje (identifikace) zaměstnavatele a zaměstnance, druh a rozsah práce, místo výkonu, den nástupu do zaměstnání, délka trvání poměru, práva a povinnosti zaměstnavatele a zaměstnance, způsob, jakým bude vyplácena odměna. Smlouva se uzavírá písemně ve 2 vyhotoveních, kdy jedno dostane zaměstnanec a druhé zaměstnavatel. V případě, že ve smlouvě není určena doba určitá pro trvání poměru, pracovní poměr vzniká na dobu neurčitou. [48]

Další povinností zaměstnavatele je zajistit vstupní lékařskou prohlídku a zároveň náklady na výpis ze zdravotnické dokumentace, které vzniknou zaměstnanci, musí být zaměstnavatelem proplaceny. U dalších variant lékařských prohlídek (periodická, mimořádná, výstupní) jsou povinnosti stejné. [52, s. 106-107]

Pojem adaptace zahrnuje všechny činnosti, které jsou spojené se seznamováním nového zaměstnance s podnikem. Týká se např. firemní politiky, prostředí, kolegů, technologií, pracovních povinností či seznámení s řízenou dokumentací. Smyslem je, aby zaměstnanec byl co nejdříve zařazen do plnohodnotného pracovního procesu a orientoval se v podnikové politice vč. seznámení se spolupracovníky a ostatními kolegy v rámci firmy. [16, s. 144]

3.5 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je proces, který má za úkol monitorovat zaměstnance a kvalitu jejich pracovního výkonu a zároveň může sloužit jako zpětná vazba. Poskytuje podklady pro odměňování, potřeby školení či rekvalifikace, motivování, případný profesní rozvoj aj. Dosažení objektivnosti je však při hodnocení zaměstnanců téměř nemožné. Každý hodnotící je do určité míry ovlivněn vlastní intuicí, osobními sympatiemi apod. a zároveň se rozhoduje na základě dat a nelze tedy zaručit 100% objektivní hodnocení. Díky tomu mohou vznikat konflikty a nesrovnalosti mezi hodnoceními pracovních výkonů jednotlivců, ale výstupem

tohoto hodnocení by mělo být takové hodnocení, které bude spravedlivé a zároveň motivující k lepšímu pracovnímu výkonu. [20, s. 11] Cílem hodnocení by nemělo pouze být určit podobu a výši odměňování, ale zejména dosáhnout co nejvyšší využití schopností a vědomostí zaměstnanců. Jako sekundární cíle hodnocení zaměstnanců lze považovat případné zlepšení vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel a motivování k následování cílů stanovených podnikem [10, s. 14-15]

Hodnocení jednotlivých zaměstnanců by se mělo orientovat na pracovní výkony, talent, chování a potenciál na další rozvoj. Hodnocení pracovního výkonu by mělo vycházet z plnění úkolů zadaných v předchozím období, běžných pracovních povinností vyplývajících z popisu pracovního místa a případně úkolů zadaných adhoc. Při hodnocení chování by se mělo vycházet ze zaměstnancova dodržování firemní politiky ohledně jednání, komunikace apod., dále z vedení případných podřízených atd. U potencionálu pro další rozvoj se berou v úvahu vlohy pro další rozvoj, přínos pro firmu aj.

U hodnocení zaměstnanců lze využít podpůrné prostředky, jako jsou:

- splnění dříve zadaných úkolů (cílů);
- standardy;
- zpětná vazba (např. zákazníků), a další.

Hodnocení probíhá v určených intervalech, popř. u významných milníků. U intervalů lze mluvit například o pololetním/ročním nebo průběžném hodnocení a významnými milníky jsou myšlenky události typu: ukončení zkušební doby, dokončení projektu apod.

Hodnocení může být prováděno individuálně (pouze nadřízeným), ale i více hodnotiteli zároveň, kterými mohou být kolegové (podřízený hodnotí nadřízeného a naopak), zákazníci, využití 360° zpětné vazby. Při poslední zmiňované metodě je obdržena zpětná vazba zaměstnancem od různých typů hodnotitelů. [54, s. 57-64]

3.6 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je čím dál důležitější součástí oblasti řízení lidských zdrojů, jelikož podniku umožňuje lepší konkurenční výhodu na trhu. Čím více se zaměstnavatel zajímá o své zaměstnance a případné benefity a tzv. work-life balance, tím je atraktivnější pro případné uchazeče o práci oproti jiným společnostem na trhu.

Dle Koubka (2015) lze péči o zaměstnance rozdělit na tři základní skupiny:

- 1) **Povinná péče o zaměstnance** – dána zákony a předpisy.
- 2) **Smluvní péče o zaměstnance** – dle kolektivních smluv na úrovni organizace.
- 3) **Dobrovolná péče o zaměstnance** – dána samotným zaměstnavatelem. Jak již bylo výše zmíněno, odvíjí se od potřeby získání konkurenční výhody. [31, s. 343]

Níže budou více rozepsány oblasti povinné a dobrovolné + smluvní péče o zaměstnance.

3.6.1 Povinná péče o zaměstnance

Do povinné péče můžeme kvalifikovat:

- 1) **Pracovní podmínky** – zajišťují bezpečné prostředí pro výkon povolání.
- 2) **Rozvoj zaměstnanců** – zaškolování a zaučení, praxe a zvyšování kvalifikace zaměstnanců.
- 3) **Stravování** – umožnění stravování zaměstnanců ve všech pracovních směnách. Vyhrazení času a prostoru v době pracovních přestávek na stravu a odpočinek. Může se jednat například o stravenky, stravenkové karty či závodní kantýny s dotovanými obědy (ať v povinné výši příspěvku daném zákonem či ve vyšší hodnotě nad rámec zákona).
- 4) **Zvláštní pracovní podmínky** – týká se zaměstnanců, kterým má zaměstnavatel povinnost zajistit zvýšenou ochranu při práci, jakou jsou mladší 18 let, zaměstnanci se zdravotním postižením apod. [51, s. 146]

3.6.2 Dobrovolná + smluvní péče o zaměstnance

Podmínky této péče o zaměstnance jsou obsaženy v rámci kolektivní smlouvy, jež se uzavírá mezi zaměstnavatelem a odborovou organizací. Hlavním úkolem odborové organizace je chránit a obhajovat zaměstnance. [31, s. 344]

Péči zaměstnance a její smysl lze shrnout následovně: čím více jsou zaměstnanci spokojeni díky péči zaměstnavatele, tím jsou zaměstnanci firmy motivovanější k výkonu své práce. To zajišťuje i vyšší úspěšnost firmy.

V této kapitole byly zmíněny jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů, jež jsou důležité pro konkurenceschopnost na trhu. Byly zmíněny oblasti od analýzy a vytváření prac. míst, přes výběr, péči a hodnocení.

Díky uváženému využívání lidských zdrojů dochází ke konkurenční výhodě a zvyšování výkonnosti podniku při efektivním řízení lidských zdrojů. Důležitým prvkem jsou však

zaměstnanci personální oblasti s potřebnými znalostmi a zkušenostmi z tohoto oboru, aby vůbec bylo možné dosáhnout efektivního fungování této oblasti.

4 MOTIVACE

V případě, že je v podniku uplatňována filozofie Kaizen a je zaveden systém zlepšování, je důležitou součástí motivace zaměstnanců k jejich proaktivnímu přístupu k této oblasti. Tato kapitola diplomové práce je věnována obecné definici motivace, zdrojům procesu motivace a zároveň rozlišení pojmů motivace a stimul, aby bylo možné identifikovat podněty, které zaměstnance motivují k podávání zlepšovacích návrhů a zároveň k jejich implementaci.

4.1 Motiv a stimul

Pod pojmem motiv si lze představit konkrétní vnitřní příčinu chování, jež vede k uspokojení potřeb jedince. Motiv ve velké míře předurčuje lidské chování. Není to však jediné, co chování ovlivňuje.

Dalšími věcmi, které ovlivňují chování jsou například osobnost jedince, psychické rozpoložení, způsob jeho prožívání a další. Lidé jsou motivováni vícero motivy najednou, ne pouze jedním. Díky tomu, že dochází ke střetu více motivů zároveň nelze předem předurčit konečný stav. V případě, že dochází ke střetu motivů, které mají podobnou orientaci, se tyto motivy vzájemně podněcují. V opačném případě nikoliv a může dojít k úplné demotivaci. [41, s. 334]

Stimul je oproti motivaci potřebné odlišit. I když jde o příbuzné koncepty, nemají stejný smysl a bývají často ve společnosti zaměňovány a používány jako synonyma.

Jak bylo zmíněno výše, u motivu jde o vnitřní působení na chování. U stimulu tomu je naopak. Stimulem se rozumí vnější ovlivňování psychiky jedince, které vede ke změnám v chování. Ve většině případů k tomu dochází na popud chování jiného člověka a díky tomu dochází ke změně motivace. [13, s. 223]

Stimuly mají různou podobu, lze je rozdělit na:

- a) hmotné – mzda, odměny, vybavení;
- b) nehmotné – uznání, čas;
- c) finanční – mzda, dotace, bonus, prémie;
- d) nefinanční – záruční doba, kvalita;
- e) pracovní – úkol, norma, nařízení;
- f) mimopracovní – životní úroveň, bydlení;

- g) prospěšné – sport, rozvoj;
- h) škodlivé – alkohol, drogy, nikotin. [18]

Z těchto druhů stimulů lze při výzkumu odvodit, které podněty budou nejlépe ovlivňovat i zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen.

4.2 Charakteristika motivace a její proces

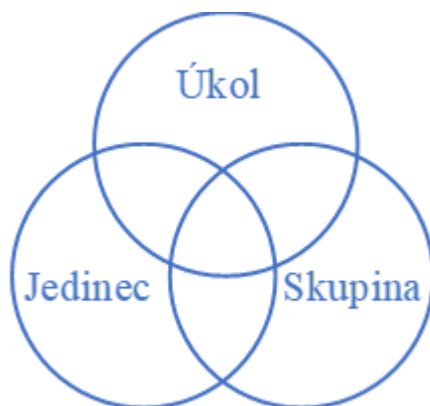
Slovo motivace pochází z latinského slova „movere“, jež znamená pohyb. Vyjadřuje všechny vnitřní i vnější podněty a potřeby, které nás vedou ke konkrétnímu cíli, jednání či činnosti.

Proces motivace lze charakterizovat jako model, který je vztažen k potřebám a zároveň motivace je iniciována až už vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeba, jež není uspokojena přerůstá v touhu po jejím naplnění. Následně je vytyčen cíl, díky jehož naplnění určitými podniknutými kroky dojde k uspokojení potřeby. Pro uspokojení potřeb však vyžaduje každý jedinec rozdílný přístup. To je způsobeno tím, že každý má rozdílné potřeby, cíle a k jejich naplnění podniká individuální kroky. Díky tomu není možný jednotný přístup k motivaci a aplikovat ho plošně. Každý jedinec má jinou hranici, co považuje za dostatečnou motivaci a co již ne. [8, s. 219-225.]

Motivaci si lze představit jako určitý podnět, který ovlivňuje lidi takovým způsobem, že se díky tomu začnou chovat určitým stylem. Mezi základní pilíře motivace patří: směr, poté snahu a na závěr neúnavnost. Směr lze chápat jako to, co jedinec chce provést. Snaha je úsilí, kterým danou činnost provádí. Posledním pilířem je neúnavnost, kterou lze charakterizovat jako časový úsek, po který se snaží požadovaného výsledku dosáhnout. K motivaci dochází, pokud si lidé myslí, že bude jejich jednáním dosaženo určitého cíle a zároveň jeho dosažení bude spjato s určitou odměnou.

Vnímání vlastních potřeb, hodnot a motivů jedincem, jež vylepšují účinnost podnětů, které zvyšují vnitřní motivaci zaměstnanců bylo charakterizováno prof. Johnem Adairem – tzv. modelem tří kruhů. V tomto modelu jsou vyznačeny 3 vzájemně se ovlivňující okruhy potřeb – pracovat na skupinovém úkolu, shoda v týmu a individuální potřeby jednotlivce. Každý kruh má vlastní motivační sílu, kterou je ovlivňován. V podnikové sféře jsou zaměstnanci (jako jednotlivci), při plnění zadaných úkolů, ovlivňováni zároveň motivy a stimuly, a díky tomu je samotná motivace zesílenější. Motivy jsou chápány jako vnitřní podněty (např. potřeba uznání)

a stimuly jako vnější (např. finanční odměna). Samotnou vizualizaci modelu lze vidět viz Obrázek 6. [6, str. 15-17.]



Obrázek 6: Model tří kruhů

Zdroj: [19, s. 101]

4.3 Zdroje motivace

Aby byla pochopena motivace jedinců, je podstatné nejdříve porozumět, které elementy ji ovlivňují a z čeho samotné motivování pochází. Zjednodušeně lze říci, že zdroje motivace jsou ty okolnosti, které samotnou motivaci vytváří. Tyto okolnosti ovlivňují chování jedince, který se následně zaměřuje konkrétním směrem. Do zdrojů motivace se řadí:

- a) Potřeby – potřeby má každá bytost na zemi. Je to základní element motivace, kterou si můžeme i nemusíme uvědomovat. Pokud má jedinec určitou potřebu, lze říci, že cítí nedostatek, který se snaží odstranit. [43, s. 263] Nejznámější teorií, která se zabývá potřebami, je Maslowova hierarchie potřeb. V případě, že je uspokojena nižší potřeba, je důležité pro jedince naplnit další, která je v hierarchii výše. Dělení potřeb do 5 základních oblastí je následovné:
 - fyziologické – hlad, žízeň apod.;
 - bezpečí a jistota;
 - potřeby sociálních vztahů;
 - úcta a uznání;
 - seberealizace.

Grafické znázornění Maslowovy hierarchie (teorie) potřeb je na Obrázek 7 viz níže.



Obrázek 7: Maslowova hierarchie potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování

- b) Návyky – jsou to činnosti, které se opakují v průběhu života. Tyto aktivity se u člověka utvářejí již v dětství (vedou nás k nim rodiče, škola, utvářejí se v průběhu let).
- c) Zájmy – Zájmy si lze vyložit jako motiv. Jedinec se zaměřuje na určitý jev, který ho podněcuje s určitou pravidelností.
- d) Hodnoty – Cokoliv, s čím jedinec přichází do styku je podrobena jak k poznávání, tak k hodnocení. K těmto skutečnostem přiřazuje určité hodnoty, priority, významnosti a podobně.
- e) Ideály – Vznikají ovlivňováním v rodině a dalšími autoritami v průběhu utváření osobnosti jedince. Jedná se o myšlenky a představy, které jsou jedincem chtěné a pozitivně vnímané. Na dosáhnutí cíle jsou poté soustředěny jeho snahy. [13, s. 224-230]

4.4 Odměňování a motivace zaměstnanců

Podstatnou součástí pracovního procesu je zavedený systém odměn, který je motivující, a tím napomáhá k uspokojení seberealizace a potřebné úrovni pracovního výkonu. Stále více se lze setkat s tím, že řízení lidských zdrojů není spjato pouze s finanční odměnou, ale i dalšími výhodami, které mají za cíl činit zaměstnance spokojeného a uspokojit potřeby organizace.

Tento systém by měl být promyšlený, transparentní a jasně definovaný, aby bylo možné účelně odměňovat pracovníky spravedlivě, dle jejich přínosu pro organizaci. Podstatné je tento systém odměňování vytvořit, implementovat a standardizovat, aby byl zavedený systém udržitelný a v případě nutnosti ho dále rozvíjet na základě potřeb a vývoje okolních vlivů. [8]

Odměňování zaměstnanců má oporu i v zákoně. Konkrétně v části 6 zákona 262/2006 Sb. zákoníku práce o odměňování za práci, odměně za pracovní pohotovost a srážky z příjmů ze základního pracovněprávního vztahu.

Motivace a odměňování spolu úzce souvisí. Nadřazení podporují motivaci zaměstnanců k plnění úkolů a dalších firemních potřeb. Pokud jsou zaměstnanci úspěšně motivováni, lze to zpozorovat na jejich výkonnosti. Je potřeba si uvědomit, že motivaci lze rozdělit do dvou nejzákladnějších skupin:

- Vnitřní motivace (potřeba lásky, uznání apod.)
- Vnější motivace (peníze, benefity apod.) [56, s. 106-108]

V této kapitole byl popsán samotný proces motivace, aby bylo lépe pochopeno pozadí podnětů, které zaměstnance vybuzují k určitým činnostem, které mohou společnosti napomoci lépe pochopit pohnutky zaměstnanců a správné impulzy, které přimějí zaměstnance se zapojit do Kaizen. Zároveň byly zmíněny druhy motivace a stimulů a možnosti odměňování pro prohloubení a správné motivování zaměstnanců v rámci zlepšování. V ideálním případě by s ohledem na zlepšování bylo nejlepší, kdyby zaměstnanci přicházeli s nápady díky vnitřním pohnutkám a vlastní motivaci, aniž by bylo nutné je motivovat např. finanční odměnou. Z tohoto důvodu je ale však nutné správné zavádění Kaizen kultury, jež bylo zmíněno v první kapitole.

V následující praktické části diplomové práce je představena metodologie výzkumu potřebné pro zodpovězení výzkumné otázky této práce.

5 MOTIVAČNÍ FAKTORY

K zapojení zaměstnanců a odpovědnosti za výstupy jejich práce slouží různé motivační faktory, neboli systém pracovní motivace.

Každá firma má většinou vytvořen vlastní individuální systém pro motivaci svých zaměstnanců. Jako prostředek pro stimulaci zaměstnanců můžou sloužit různé odměny. [7, s. 1-3]

Byly charakterizovány různé druhy stimulace, jako například tresty, pochvaly a materiální odměny. Je však důležité si uvědomit, že u každého zaměstnance je míra stimulace rozdílná. [47, s. 199]

Vedení, které má za cíl motivovat pracovníky, by mělo nejprve zjistit, jaké pobídky jeho zaměstnance motivují. Podstatné je zjistit, jaká je motivační struktura zaměstnanců, jelikož při nepochopení dochází ke snižování produktivity. Popřípadě nesprávná motivace zaměstnanců může vést k činům, které jsou v rozporu se zájmy dané společnosti. [55, s. 33]

Faktory motivace lze rozdělit do dvou následujících skupin:

- 1.) Finanční nástroje
- 2.) Nefinanční nástroje

5.1 Finanční nástroje motivace

Do těchto nástrojů lze zařadit například systém odměňování a uznání pomocí odměn.

V případě systému odměňování, mají finanční pobídky podstatný význam. Lze říci, že tento faktor motivace je nejstarším a hlavním prostředkem stimulace. Jeho účinek však nejde paušalizovat, jelikož každý zaměstnanec má jiné nároky na výplatu. Díky tomuto faktoru se může zaměstnanec srovnávat s ostatními pracovníky, a posuzovat svůj přínos či výkonnost.

Dalším faktorem je uznání pomocí odměn, kdy samotné uznání může nabývat dvou forem. A to buď ústní, či hmotné. Sem můžeme zařadit například vyšší mzdu, povýšení či peněžní odměnu. [8, s. 42] Dle Chalupové se sem řadí i odměny, jako jsou různé příspěvky na pojištění, kulturní a volnočasové akce, dopravu, zaměstnanecké slevy, služební vozy, aj. [21, s. 54-55]

5.2 Nefinanční nástroje motivace

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, zaměstnanci rádi uspokojují i své vyšší potřeby než pouze ty základní. Mezi ty můžeme zařadit potřebu uznání ostatních, respekt, cítit naplněn při výkonu práce aj.

Uznání je úzce spjato s úspěchem, jelikož uznání lze vyjádřit jako ocenění zaměstnavatele za vykonanou práci a dává mu tím najevo, že si ho váží. [Urban 2010: s. 34] Pochvala zaměstnance by měla být iniciována například správným rozhodnutím. U zaměstnanců na řadových pozicích by měla být prováděna již při plnění dílčích úkolů či splnění menších úkolů. Vyšší hodnotu má pro pracovníka má však pochvala od výše postaveného člověka. Je však potřeba myslet na některé aspekty, které se k pochvalám vztahují. Významné pro zaměstnance je uznání, které nebude provedeno za „zavřenými dveřmi“, ale na veřejnosti. Dále, když bude pochvala opakována, bude vyhlášen zaměstnancem měsíce, obdrží například certifikát apod.

Dalším nefinančním nástrojem může být povýšení. K vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců slouží možnost kariérního růstu, které je doplněno o rozvoj dovedností. U zaměstnanců, kteří mají vidinu pracovního postupu, je prokázána jejich vyšší angažovanost. Pracovní postup může být jak vertikální (vyšší pozice), tak horizontální (ve smyslu více pravomocí, rozvoj znalostí, aj.) [42, s. 130]

Jako motivační faktor lze zmínit i obsah práce. Čím je práce zajímavější a je více různorodá, tím jsou zaměstnanci více motivováni, jelikož neupadají do stereotypu. Prostředkem pro větší atraktivitu může být odpovědnost za rozhodování, větší zpětná vazba na svou práci, větší různorodost a s tím spojená potřeba více dovedností, vybavení pro práci, které lze využívat i soukromě, vybavení pracoviště klimatizací, květiny, aj.

S obsahem práce a její zajímavostí jsou spojeny i pracovní podmínky ve smyslu čistoty a osvětlení pracoviště, pracovní doba, osobní ochranné pracovní pomůcky, hluk, aj. V případě příznivých pracovních podmínek je pozitivně ovlivněna spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců. [12, s. 412]

V případě faktoru větší odpovědnosti jde o to, že zaměstnanci o svém jednání více přemýšlí, těší je důležitost za svěřenou oblast a tím dochází k vyšší kvalitě, produktivitě a efektivitě práce.

Lze říci, že základními faktory motivace jsou podněty, které zaměstnancům přinášejí důležitost, uznání ostatních, dobrý pocit z vykonané práce a finanční ohodnocení.

6 METODOLOGIE VÝZKUMU

Cílem praktické části této diplomové práce je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen ve společnosti Kiekert-CS.

K získání podkladů byla použita kvantitativní metoda využívaná pro výzkum ohledně veřejného mínění, a to konkrétně sběr dat pomocí dotazníkového šetření. V praxi se využívá jak tištěná, tak elektronická forma dotazníku. [32] Pro účely této diplomové práce však byla využita pouze elektronická forma z důvodu většího dosahu.

U kvantitativního výzkumu je důležité, aby byla stanovena hlavní výzkumná otázka a případně další upřesňující otázky. [17] Z tohoto důvodu byla stanovena primární výzkumná otázka takto:

Primární výzkumná otázka: Jaké klíčové faktory ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen?

Zároveň byly stanoveny níže uvedené doplňující předpoklady, u kterých bude zjištěna pravdivost založena na výsledcích z provedeného dotazníkového šetření v rámci praktické části práce a zároveň vyhodnocení a interpretace těchto výsledků, jež povedou k zodpovězení primární výzkumné otázky.

Předpoklad 1: Odměny spojené se zlepšovacími návrhy jsou pro zaměstnance motivující.

Předpoklad 2: Zavedený systém zlepšovacích návrhů je motivující díky finanční odměně.

Předpoklad 3: Zaměstnanci mají dostatek informací o zlepšovacích návrzích.

Pro zodpovězení hlavní výzkumné otázky a potvrzení nebo vyvrácení předpokladů proběhlo dotazníkové šetření.

6.1 Metoda výzkumu

Pro získání podkladů pro zhodnocení nastaveného systému bylo provedeno dotazníkové šetření. Zároveň byla zanalyzována aktuálně dostupná dokumentace týkající se zlepšovacích návrhů a systému odměňování pro lepší představu o motivaci zaměstnanců.

Dotazníkové šetření bylo zvoleno z důvodu možnosti obdržení odpovědí od většího počtu respondentů, jelikož dotazník byl poslán mailem na zaměstnance, kteří mají firemní mailovou adresu a zároveň byl umístěn na soukromou facebook skupinu firmy, jež obsahuje cca 2.500 členů/zaměstnanců, aby byla zároveň pokryta skupina zaměstnanců bez firemního účtu

(dělnické pozice apod.) V dotazníku byly použity zejména uzavřené otázky. V těchto otázkách je možné vybírat na škále z 5 možností od souhlasím po nesouhlasím, případě volit z možností ano/ne/nevím. Další formou byla varianta multiple choice s případnou možností vlastní odpovědi. Pouze ve 2 případech byly použity otázky otevřené.

Dotazník byl vytvořen přes platformu click4survey. Jak již bylo zmíněno, distribuce probíhala online pro větší dosah a jednoduchost při vyplňování respondenty a následné vyhodnocení.

Dotazník byl rozeslán na firemní mailové adresy a následně opakovaně umístován na firemní facebook skupinu, která k 15.7.2022 obsahovala 2.602 členů, z nichž někteří byli kontaktováni skrz firemní mail. Dotazník byl vyplněn celkem 1.230 zaměstnanci. Dotazník byl dostupný k vyplnění 14 dní – od 18.7.2022 do 31.7.2022.

7 ANALÝZA SYSTÉMU KAIZEN A MOTIVACE K PRÁCI VE SLEDOVANÉ ORGANIZACI

Tato kapitola je věnována představení organizace Kiekert a zejména dceřinné pobočce Kiekert-CS, s.r.o. sídlící v České republice v lokalitě Přelouč. Zároveň je v této kapitole kladen důraz na oblast zlepšování, konkrétně systém zlepšovacích návrhů a využívané metody pro neustálé zlepšování.

7.1 Představení organizace

Společnost Kiekert byla založena již před více než 160 lety. Přesněji v roce 1857 Arnoldem Kiekertem v Německu. Společnost se však původně jmenovala „Arnold Kiekert und Söhne“, zkráceně AKS, která původně vyráběla kování na nábytek, zámky a kovové součástky. Postupem času se její výrobní program měnil s ohledem na vývoj světa a rozvoj automobilového průmyslu. V současnosti se společnosti Kiekert zabývá zámky aut, bezpečnostními a zabezpečovacími prvky, které budou zmíněny dále.

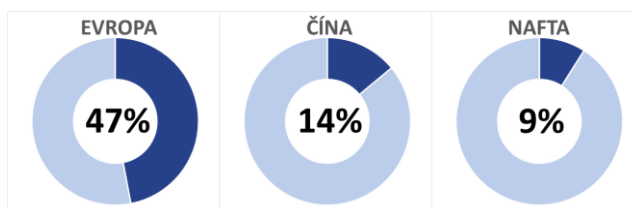
První expandování společnosti do zahraničí přišlo v roce 1993, kdy byla otevřena pobočka v České republice v městě Přelouč: Kiekert-CS, s.r.o. Tato pobočka je celosvětově největším závodem pro výrobu zámků aut (ne pouze v rámci skupiny Kiekert). Pracuje zde více jak 2.000 zaměstnanců. Dalšími pobočkami, které záhy následovaly, aby pokryly americký trh, bylo výzkumné a vývojové centrum ve Wixomu v Michiganu roku 1994. Následně roku 1995 vznikl výrobní závod v Pueble, Mexiku, který je zaměřen na automotive oblast regionu NAFTA. Pro přiblížení asijskému trhu byly otevřeny jak výrobní, tak vývojové pobočky v Číně, Japonsku a Koree (celkem 5 s celkovým počtem cca 1.200 zaměstnanců). Na závěr má ještě společnost Kiekert pobočku v Rusku. [1] Na Obrázek 8 můžete vidět globální zastoupení v klíčových automotive oblastech.



Obrázek 8: Globální zastoupení v klíčových automotive oblastech

Zdroj: upraveno podle [29]

Podíly společnosti Kiekert v prodeji přístupových řešení do automobilů na celosvětovém automotive trhu z roku 2020 lze vidět viz Obrázek 9.



Obrázek 9: Podíly na v prodeji přístupových řešení do automobilů na celosvětovém automotive trhu 2020

Zdroj: Zpracováno dle [28]

Základní údaje o Kiekert-CS, s.r.o. převzaté z obchodního rejstříku lze vidět viz Tabulka 1.

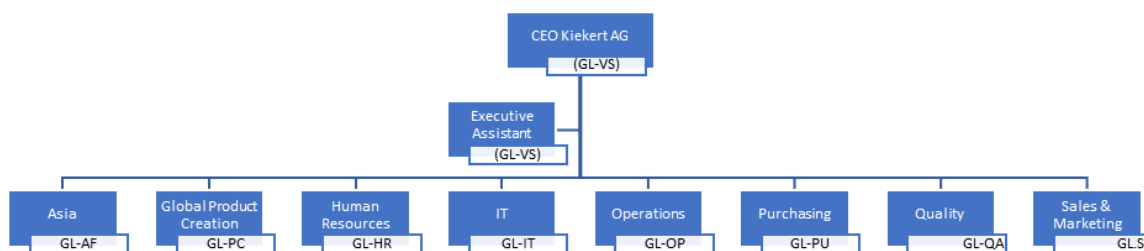
Tabulka 1: Základní údaje

Základní údaje	
Obchodní firma	KIEKERT-CS, s.r.o.
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Datum vzniku a zápisu	1. června 1993
Sídlo	Jaselská 593, 535 01 Přelouč
IČO	492 84 975
DIČ	CZ 492 84 975
Předmět podnikání	<ul style="list-style-type: none"> - Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Zámečnictví, nástrojářství - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Základní kapitál	184 150 000,- Kč
Společník	KIEKERT Aktiengesellschaft Heiligenhaus, Höselers Platz 2, 42579, Spolková republika Německo
Podíl	Vklad: 184 150 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%
Založení	Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne 18. 5. 1993 podle zák. č. 513/91 Sb.

Zdroj: Vlastní zpracování dle [25]

7.2 Organizační struktura

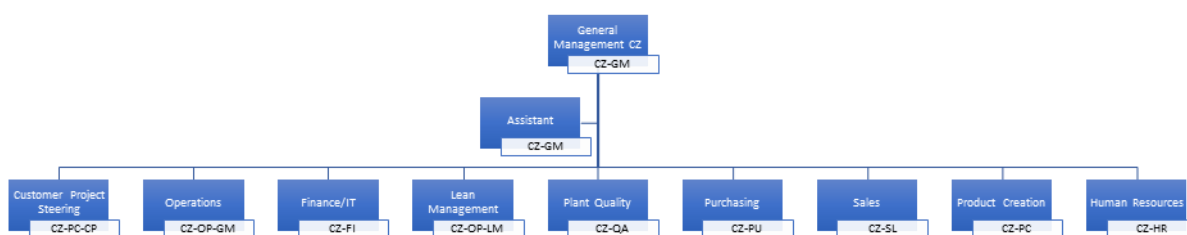
Společnost Kiekert-CS v Přelouči je vedena mateřskou společností Kiekert AG, která má sídlo v Německu, konkrétně v Heiligenhausu. V čele globálního vedení stojí CEO (chief executive officer) společnosti, který je zároveň CFO (chief financial officer) a dále je společnost vedena globálními manažery jednotlivých divizí (převážně EVP's = Executive Vice Presidents). Těmito výše uvedenými je tvořen TOP management Kiekert AG. Organizační struktura je vyobrazena na Obrázek 10 níže.



Obrázek 10: Globální organizační struktura Kiekert AG

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Kiekert-CS

Dceřiná pobočka Kiekertu AG, Kiekert-CS v Přelouči, je vedena generálním ředitelem a jednotlivá oddělení jsou řízena manažery. Kdy generální ředitel a manažeři jednotlivých oddělení tvoří TOP management společnosti. Výrobní závod v Přelouči (i ostatní na světě) jsou podřízeny Kiekertu AG. Organizační struktura přeloučského výrobního závodu Kiekert-CS, s. r. o. je vyobrazena na Obrázek 11 níže.



Obrázek 11: Organizační struktura Kiekert-CS, s. r. o.

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů Kiekert-CS

Všechna rozhodnutí, zejména směřující ke vztahu s veřejností a vystupování společnosti, jsou dělána mateřskou společností Kiekert AG. To znamená, že veškeré propagační materiály, dokumenty, prezentace, kampaně aj. musí mít jednotný styl a barevné provedení korespondující s předepsaným firemním designem a podléhají schvalování globálního vedení v Německu.

7.3 Historie a současnost organizace

Historie firmy Kiekert sahá až do poloviny 19. století. V roce 1857 začal Arnold Kiekert vyrábět kování pro dvířka od nábytku. Společnost se v překladu jmenovala „Arnold Kiekert a synové“, jelikož s ním spolupracovali jeho 3 synové. Jejich výroba v té době pokrývala pouze poptávku okolních vesnic a postupem doby se z ní stal největší výrobce zamykacích systémů do aut v současnosti.

Dlouhou dobu měla firma pouze jednu pobočku – tu v německém Heiligenhausu, kde byla firma založena, a pomalu se rozvinula do vývojového a výrobního centra, jež koordinuje aktivity jednotlivých poboček společnosti. Zásahu na tom má vyvinutí centrálního zamykání aut, které vzniklo právě v Kiekertu a je jím patentované. Až teprve před 29 lety, v roce 1993 byla otevřena první zahraniční pobočka v Přelouči, České republice. Tato pobočka je nyní se svými téměř 2.400 zaměstnanci největším výrobním závodem na zámky, bezpečnostní a zabezpečovací prvky do aut po celém světě, kdy přibližně 2.000 zaměstnanců pracuje na výrobních a vývojových pozicích.

Další expanze proběhla na americké trhy, kdy o rok později po otevření přeloučského závodu bylo založeno výzkumné a vývojové centrum ve Wixomu, USA. A o další rok později, v roce 1995, byl otevřen výrobní závod v mexické Pueble. Tyto dvě pobočky operující v regionu NAFTA mají dohromady přibližně 1.500 zaměstnanců. Dalších 5 poboček pro pokrytí asijského trhu (ať už výrobních či vývojových) bylo založeno v Číně, Japonsku a Koreji. Jejich celkový počet zaměstnanců čítá přibližně 1.200. Dohromady má skupina Kiekert jako zaměstnavatel na 5.300 zaměstnanců po celém světě.

V současnosti skupina Kiekert dodává přibližně do 60 různých automotive skupin s aktuálně více jak 200 běžícími projekty. Jako úspěch Kiekertu může sloužit fakt, že v každém třetím autě na světě, které potkáte, jsou namontovány právě Kiekert zámky.

Vývoj doby však nutí skupinu Kiekert nezástávat u zámků, které slavily úspěch i dříve, ale s rozvojem technologií se musí pokoušet vyvíjet nové, přívětivější řešení. Jako například plně elektrický zámek, otevírání aut bez kliky, např. pomocí otisku prstu/dotyku, zabezpečovací zařízení pro nabíjení elektrických vozidel a zároveň myslet při provozu svých závodů na životní prostředí a snižování nákladů. [2]

7.4 Výrobní program

Výrobní program společnosti Kiekert je složen ze zámků bočních dveří, zádních (kufrových) zámků, zámkových modulů, zámků kapoty, zámků zadních sedaček, pohonů posuvných dveří, mini pohonů a zabezpečovacích zařízení pro nabíjení elektroautomobilů. S vývojem trhu se společnost více zaměřuje na nové technologie, tudíž např. vyvíjí plně automatizované otevírání dveří, otevírání dveří pomocí dotyku, zaměřuje se na akustiku zámků a bezpečnost. Jednou z vyvinutých technologií je secuCHARGE, jež zajišťuje nabíjecí pistolí při nabíjení elektromobilů. Další je např. actiMOVE, již výše zmíněné plně automatizované otevírání a zavírání dveří. PresENTER zařízení otevírá dveře přibližně o 5 cm k uživateli a slouží pro automatizované otevírání dveří. V případě větru dokáže dveře udržet v dané pozici a pokud je potřeba, automaticky se dveře zavřou. ActiCLOSE ve chvíli, kdy se dveře dotknou karoserie vozidla, jemně a tiše zatáhne dveře do zcela uzavřené polohy. Systém Mini Mover je využíván u vyšších řad aut, které mají zabudovanou zpětnou kameru pod svým logem na zadních dveřích. Díky tomu je kamera chráněna před nepříznivými vlivy a v případě, že je zařazena zpátečka, se automaticky díky tomuto systému logo nadzvedne a vyjede z něj kamera. Dalším je conTRONIC, který výrobkům přidává „inteligenci“ a je díky němu možné určit, co by daný výrobek měl dělat, kdy a jak. Zjednodušeně to je elektronická řídicí jednotka. Díky reactiWAKE již není potřeba klíčů a zámkové vložky a odemyká auto digitálně pomocí telefonu. Všechny zamky jsou při vývoji (i během standardní výroby) testovány v akustické komoře a v laboratoři. V případě akustické komory je testován zvuk zámků. Každý zákazník má na zamky jiné specifikace a požadavky. Ale obecně platí, že čím nižší řada aut, tím spíše „tupý“ zvuk zámků při zavírání a otevírání. Naopak čím vyšší řada, tím je zvuk „měkčí“ a tišší. V laboratoři se simulují vlivy, které mohou ovlivnit životnost zámků. Zamky jsou běžně testovány na funkčnost při -40 až do +80 °C, odolnost vůči prachu, soli, korozi, bezpečnost při nárazu a jsou prováděny vodní testy pro ověření těsnosti zámků. Čím dál více je od zákazníků kladen důraz na velikost, cenu a váhu zámků. Z tohoto důvodu je čím dál více využíváno plastových dílů místo kovových a zároveň při výrobě prototypů je využíváno modelů zámků z 3D tiskáren. V případě požadavků na velikost je snaha o minimalizaci součástek, která je důležitá i z důvodu obtížnosti montáže zámků na výrobních linkách a velká část funkcí zámků je nahrazována elektronickou cestou. Cílem je mít do budoucna zamky co nejvíce jednotné bez velkého množství variant a odlišovat je např. pomocí nahraného softwaru do řídicí jednotky auta, kde budou určovány specifikace a funkce zámků, které má mít. [27]

7.5 Systém Kaizen a jeho vývoj

Oddělení Lean Managementu se svými aktivitami má poměrně dlouhou historii. Každý výrobní závod skupiny má svou odpovědnou osobu za tuto oblast a aktivity jsou koordinovány z globálního vedení globálním lean manažerem, který zajišťuje jednotné zavádění nástrojů lean managementu apod.

7.5.1 Proces 2014-2016

V případě zlepšovacích návrhů = Kaizen, sahají začátky do roku 2014, kdy byla tato aktivita postupně rozvinuta. V té době nebyl zaveden žádný sofistikovaný systém ve smyslu nějakého programu či aplikace, ale zlepšovací návrhy byly podávány skrz papírový formulář, který byl předáván s písemným vyjádřením posuzujícím osobám k přijetí či zamítnutí a k případné realizaci. Tento způsob podávání zlepšovacích návrhů byl využíván 3 roky.

7.5.2 Proces 2017-2019

S příchodem roku 2017 byla spuštěna interně vytvořená aplikace pro podávání KIMů (Kiekert Idea Management = zlepšovací návrhy) v prostředí SharePoint. Jelikož ne všichni zaměstnanci mají vytvořený firemní účet, a tudíž pracovní e-mailovou adresu, aby mohli tyto návrhy registrovat online a myšlenkou Kaizen je zapojení všech zaměstnanců na drobných každodenních zlepšeních, tak pro tyto účely zůstal k používání papírový registrační formulář, který je využíván např. zaměstnanci pracujícími na výrobních linkách jako operátoři výroby či manipulanti, kteří zajišťují zásobování těchto linek.

Tato aplikace a níže zmíněný proces podávání zlepšovacích návrhů fungoval po následující 3 roky, až do konce roku 2019. Další vývoj v oblasti podávání zlepšovacích návrhů bude zmíněn dále v této práci. Při spuštění aplikace v roce 2017 se vycházelo z předchozích zkušeností s papírovým podáváním KIMů. Proces probíhal tak, že zaměstnanec s pracovním účtem si otevřel aplikaci pro podávání zlepšovacích návrhů, kde mu bylo automaticky nataženo dle přihlášeného účtu z Active directory jeho e-mailová adresa a osobní číslo, které je unikátní pro každého zaměstnance, skrz které probíhá identifikace a je využíváno po celou dobu pracovního poměru. Je umístěno na zaměstnaneckých kartách pro vstup do areálu, budov, místností, při značení docházky v systému, na pracovních smlouvách, v dodatcích smluv, na výplatních páskách apod. Dále byl zaměstnancem případně zadán spoluautor/spoluautoři, které se na návrhu zlepšení podílí, bylo vybráno oddělení, ze kterého zaměstnanec pochází a případně označení linky, pokud se jí zlepšovací návrh týkal. Díky výběru oddělení bylo automaticky

nataženo nákladové středisko, které sloužilo pro monitoring množství podaných zlepšovacích návrhů mezi jednotlivými odděleními. Následně byl autorem zadán název návrhu, současný stav, navrhovaný budoucí stav s návrhem řešení a případně předpoklad finanční úspory a připojení souboru (např. foto, náčrtek apod.). Poté byl zlepšovací návrh registrován k posuzování.

V případě zaměstnanců bez firemního účtu byl vyplněn papírový formulář, který byl dostupný na Lean oddělení, u nadřízených, ve vestibulu hlavní budovy a u boxu před jídelnou, kde zároveň byly vyplněné formuláře shromažďovány. Formulář měl stejné náležitosti jako elektronický formulář v aplikaci. Poté, co zaměstnanec formulář vyplnil, byl předán nadřízenému, Lean koordinátorovi či vhozen do boxu před jídelnou, kde byl následně zaměstnancem Lean oddělení vyzvednut k dalšímu zpracování. Tzn. Bylo mu přiřazeno unikátní registrační číslo, byl naskenován a nahrán do aplikace do prostředí sloužícího pro papírově podané zlepšovací návrhy. Díky tomu bylo možné sledovat počty zlepšovacích návrhů oběma druhy: papírově/elektronicky.

Po nahrání papírových formulářů do aplikace probíhal již proces jednotně s elektronicky podanými zlepšovacími návrhy. Zlepšovací návrhy byly automaticky dle nákladového střediska oddělení distribuovány manažerům jednotlivých divizí k prvotnímu posouzení. Autoři s elektronicky podanými KIMy dostávali verifikaci e-mailem o registraci jejich KIMu. U zaměstnanců podávajících zlepšení skrz papírové formuláře byl využívána cesta krátkého osobního sdělení do výplatní pásky jednou měsíčně, aby věděli, v jaké fázi se jejich KIM nachází a zároveň byl umístován přehled zlepšovacích návrhů k nahlédnutí do jídelny na infokiosek, kde se mohli také dozvědět o stavu jejich návrhu. V případě, že byl KIM uznán manažerem oddělení jako vhodný k realizaci, byla automaticky autorovi přiznána odměna ve výši 200 Kč, která byla vyplácena v nejbližším výplatním termínu a autor opětovně dostal vyjádření ať už do mailu či do výplatní pásky o stavu a vyplacení odměny. Následně byl KIM dále posuzován již odborníkem na danou problematiku. V případě, že byl KIM uznán jako nevhodný k realizaci, bylo workflow daného zlepšováku zamítavě ukončeno. V případě, že však odborník usoudil, že je vhodné zlepšení zrealizovat, byl vybrán vhodný člověk pro implementaci návrhu a byl určen přínos daného zlepšení a určena odpovídající druhá odměna. Za zlepšovací návrh, který byl bez potencionálu finanční úspory bylo přiřknuto dalších 300 Kč do nejbližší výplaty, v případě zlepšení, které mělo vliv na BOZP, PO či ŽP nebo mělo potencionál úspory menší než 10.000 Kč, náležela odměna ve výši 800 Kč a poslední kategorií byly zlepšovací návrhy s potencionální úsporou nad 10.000 Kč. V takovém případě byly po

realizaci zlepšovacích návrhy automaticky přeposlány k propočtu skutečné úspory na oddělení Controllingu, které na základě získaných podkladů vypočítalo potenciální úsporu za 12 měsíců. Po tomto propočtu byly podklady předloženy Lean manažerem schvalovací komisi, která se skládala z generálního ředitele, manažera financí a informačních technologií v jedné osobě a manažera nákupu. Při odsouhlasení úspory touto komisí byla autorovi/spoluautorům vyplacena odměna ve výši 10 % z uspořené částky až do výše 100.000 Kč.

Jak již však bylo zmiňováno na začátku této kapitoly, tato aplikace a proces byl s koncem roku 2019 ukončen. Důvodem byly dlouhé časy na zpracování jednotlivých kroků a autoři zlepšení museli dlouho čekat, než byl jejich KIM implementován. Zejména v objemu práce, který jednotliví manažeři měli a při počtu podaných zlepšovacích návrhů, byla doba pro prvotní posouzení delší, a bylo potřeba urgencí buď ze strany samotných autorů nebo zprostředkovaně přes oddělení Lean managementu. Dalším důvodem byl objem dat v dané aplikaci a fakt, že aplikace byla vyvinuta osobou, která do té doby žádné zkušenosti s Workflow v SharePointu a s programovacím jazykem Nintex, ve kterém je aplikace napsána, neměla. Bez znalostí s programováním se aplikace začala pomalu stávat nestabilní a hrozila s přibývajícím počtem zlepšovacích návrhů ztráta. Z tohoto důvodu byl proveden Makigami workshop (proces Makigami byl popsán v kapitole 2.2 této práce), kterého se účastnilo oddělení Lean Managementu, jež tento workshop vedlo, zástupci z oddělení kvality, výrobních technologií, IT apod., které do procesu posuzování zlepšovacích návrhů vstupují, a byl navrhnout nový proces pro zlepšovacích návrhy.

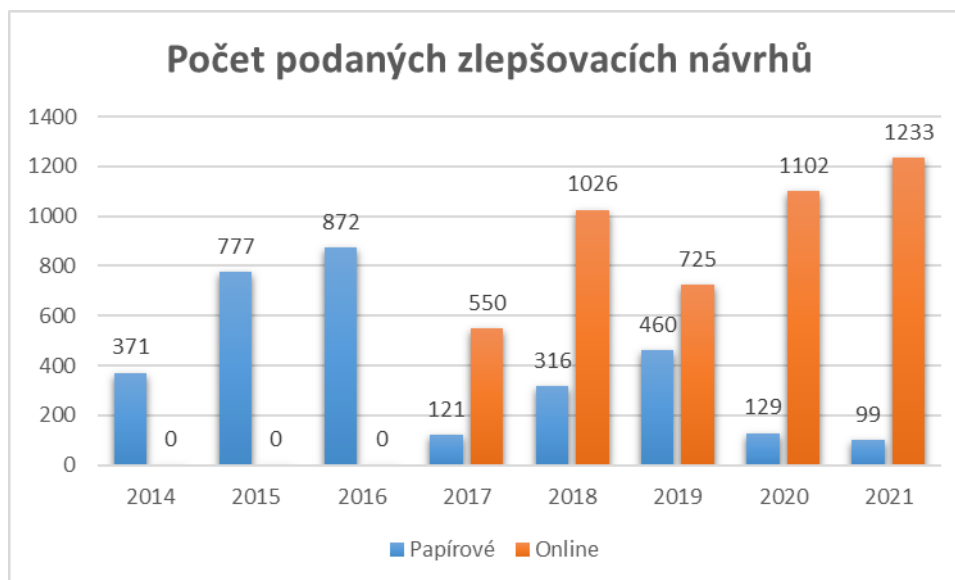
7.5.3 Proces od 2020

Nová aplikace byla spuštěna se začátkem roku 2020, která je využívána do současnosti a její proces je více transparentní. Podávání elektronickou a papírovou formou bylo zachováno, avšak bylo sloučeno do jednoho zobrazení = stejná databáze zlepšovacích návrhů. Rozlišení je pouze formou příznaku Y/N, které definuje, zda byl návrh podán papírově či nikoliv. Jak bylo zmiňováno, v původní verzi aplikace probíhalo prvotní posouzení ze strany jednotlivých manažerů. V současně využívané modifikované aplikaci je prvotní posouzení odpovědností jedné osoby, a to konkrétně Lean koordinátorem. Díky tomu je možné zajistit jednotný a nezávislý přístup k posuzování zlepšovacích návrhů. V případě, že je Lean koordinátorem návrh posouzen jako zlepšovacích návrh, je autorovi přiřknuta odměna 200 Kč a je přeposlán na odpovědnou osobu (vedoucí oddělení, kterého by se zlepšení mělo týkat, popř. nadřízený autora). Lean koordinátor provádí v podstatě takovou prvotní selekci a k manažerům se již

pouze dostávají vyfiltrované návrhy s přínosem. Je však důležité zmínit, že při spuštění nové verze byly definovány pravidla pro posuzování, aby bylo zřejmé, které návrhy nejsou považovány jako zlepšovací návrh, jsou to např. dodání či výroba běžně používaného vybavení, opakující se návrhy, úkoly od nadřízených, opravy apod. Následně proces probíhá stejně, odpovědná osoba si může vyžádat radu, předat návrh na jinou odpovědnou osobu či určit realizátora, přínos, odměnu (ve stejných výších jako v původní verzi aplikace, tj. 300Kč za zlepšovací návrh bez finanční úspory, 800 Kč za zlepšovací návrh vztahující se k BOZP, ŽP či PO nebo s úsporou nepřesahující 10.000Kč a na závěr odměna 10% z uspořené částky až do výše 100.000Kč u zlepšovacích návrhů, jejichž úspora je vyšší jak 10.000Kč) a termín realizace nebo KIM uzavřít s tím, že se nebude z nějakého důvodu realizovat. V případě realizace je KIM předán realizátorovi, který po zrealizování úkol uzavře s informací o skutečném termínu realizace. Případně je úkol možné uzavřít jako nezrealizovaný, je však nutné uvést z jakého důvodu nebyl KIM realizován, aby měl autor informaci o důvodech, které k takovém rozhodnutí vedly. Další změnou v tomto procesu bylo zpřístupnění všech komentářů, které vstoupily v průběhu procesu posuzování do návrhu. Autor má tak transparentní přehled, kdo a jak se k jeho návrhu vyjadřoval. V původní verzi se zobrazoval pouze poslední komentář a nebyla vidět návaznost. Zároveň byly určeny v jednotlivých krocích povinné komentáře, aby nedocházelo k nepochopení. Původně byly zlepšení přeposílány v procesu, aniž by dotyčný věděl, z jakého důvodu daný úkol dostal, popř. autor nevěděl, proč mu byl KIM zamítnut. V aplikaci byly zároveň vytvořeny automatické výstupy do excelu pro rychlejší zpracování měsíčních odměn k zaslání na mzdovou účtárnu.

7.5.4 Vývoj v podávání zlepšovacích návrhů v průběhu let

Na Obrázek 12 níže lze vidět, jaký byl vývoj v podávání zlepšovacích návrhů za jednotlivé roky a v jakých formách (papírově/online).



Obrázek 12: Počet podaných zlepšovacích návrhů

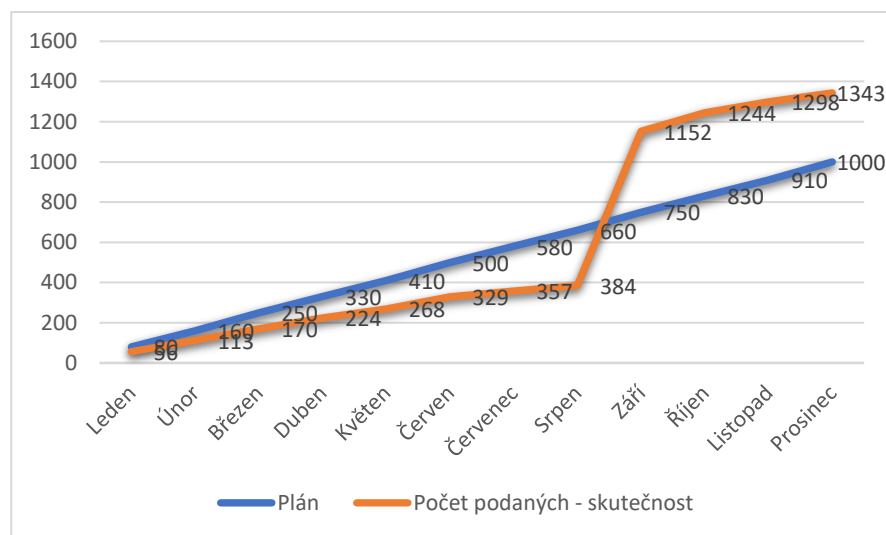
Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku lze vidět, že první 3 roky byly návrhy podávány pouze elektronicky. V roce 2017 byla vytvořena první aplikace a v roce 2020 druhá, takže začaly být návrhy podávány jak elektronicky, tak papírově a elektronicky podaná zlepšení převažují. Výkyvy v počtu podaných zlepšení jsou zapříčiněna i různými zlepšovateľskými kampaněmi, které budou zmíněny dále. Pokles v počtu podaných zlepšení v roce 2017 oproti roku 2016 si lze i zdůvodnit přechodem na aplikaci a zvykání zaměstnanců na práci s tímto systémem. Další roky však počet podaných zlepšovacích návrhů konstantně vzrůstá až na rok 2019, kde neprobíhala žádná kampaň na podporu podávání zlepšovacích návrhů, ale naopak pro podporu realizace již podaných.

7.6 Aktivity pro podporu a motivaci zaměstnanců

Jak bylo výše zmíněno, firma pro podporu a motivování zaměstnanců pro podávání zlepšovacích nápadů pořádá různé kampaně a mimořádné odměňování zaměstnanců za snahu. Každý měsíc jsou vypláceny odměny za přijetí zlepšovacího návrhu a dle přínosu, který zlepšovací návrhy mají a zároveň je vyhlášován zlepšovateľ měsíce, který dostává volnočasové poukázky ve výši 500Kč a navíc možnost parkování v areálu na parkovišti manažerů (klasické parkoviště je umístěno před areálem firmy a v minulosti – před korunou – byly problémy

s parkovacími místy). Dále jsou na začátku každého roku vyhlašováni 3 nejlepší zlepšovatelé roku – ti dostávají do výplatní pásky mimořádných 3.000, 2.000 a 1.000 Kč dle umístění, které je tvořeno na základě počtu zrealizovaných podaných návrhů. Zlepšovatelé na podporu podávání zlepšovacích návrhů proběhly v minulosti 3. První z nich, „Týden dobrých nápadů“, proběhla v roce 2018, kdy byly na jeden zářijový týden navýšeny odměny za zlepšovací návrhy. To znamenalo, že odměna za prvotní přijetí návrhu vzrostla z 200 na 500 Kč a následující odměny spojené s realizací byly zdvojnásobeny. Tzn. Pokud měl zlepšovací návrh přínos bez finanční úspory, byl odměněn dalšími 600 Kč, v případě BOZP, PO či ŽP nebo potenciálně úspory byl menší než 10.000 Kč, náležela odměna ve výši 1.600 Kč a poslední kategorií byly zlepšovací návrhy s potenciálně úsporou nad 10.000 Kč. Tam bylo možné získat až 200.000 Kč. Tato akce měla největší úspěch, jelikož za pouhý týden bylo podáno celkem 748 zlepšovacích návrhů a v září mimo tuto akci bylo podáno pouze dalších 20 zlepšovacích návrhů. Enormní nárůst je vidět na Obrázek 13 viz níže:

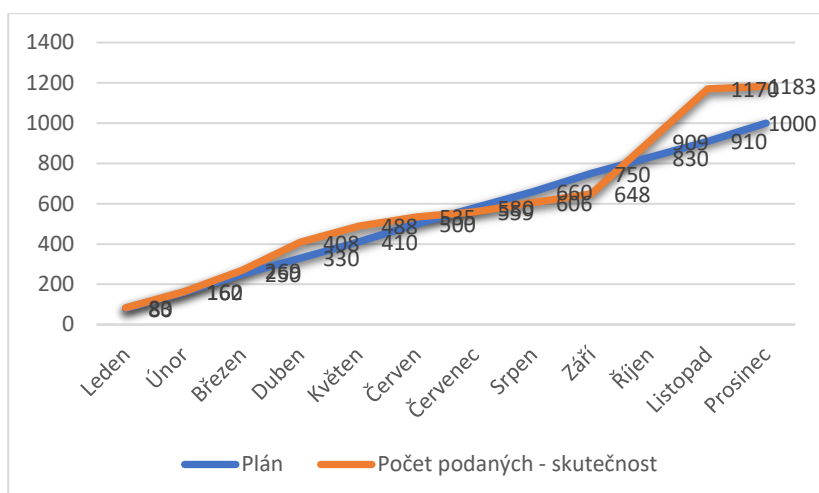


Obrázek 13: Počet zlepšovacích návrhů 2018

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2019 probíhala pro změnu akce zaměřená na týmovou spolupráci a samotnou realizaci zlepšovacích návrhů. Tato akce probíhala v průběhu 1 měsíce od poloviny října do poloviny listopadu. Smyslem bylo, aby zlepšovatelé vytvořili týmy, ve kterých budou na svých návrzích pracovat. Odměnou byla navýšená odměna za přijaté návrhy v tomto období z 200 na 400 Kč a zároveň pokud byl i návrh do určitého termínu zrealizován, tak se tým zapojil do možnosti výhry poukázek na volnočasové aktivity. Pět týmů jejichž návrhy byly nejpřínosnější, získaly po 4.000 Kč v těchto poukázkách.

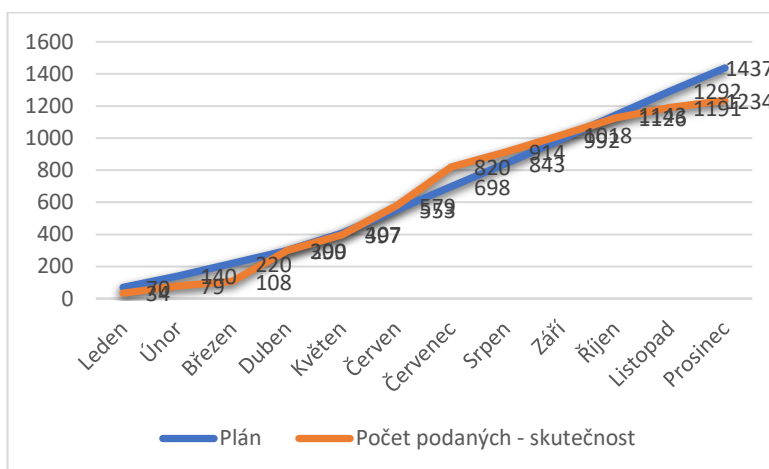
Nárůst lze opět vidět na Obrázek 14 viz níže:



Obrázek 14: Počet zlepšovacích návrhů 2019

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2020 s příchodem Covid-19, omezením výroby a zhoršenou finanční situací nebyla žádná kampaň pro podávání zlepšovacích návrhů realizována. Počet podaných zlepšovacích návrhů za rok 2020 lze vidět na Obrázek 15 viz níže:

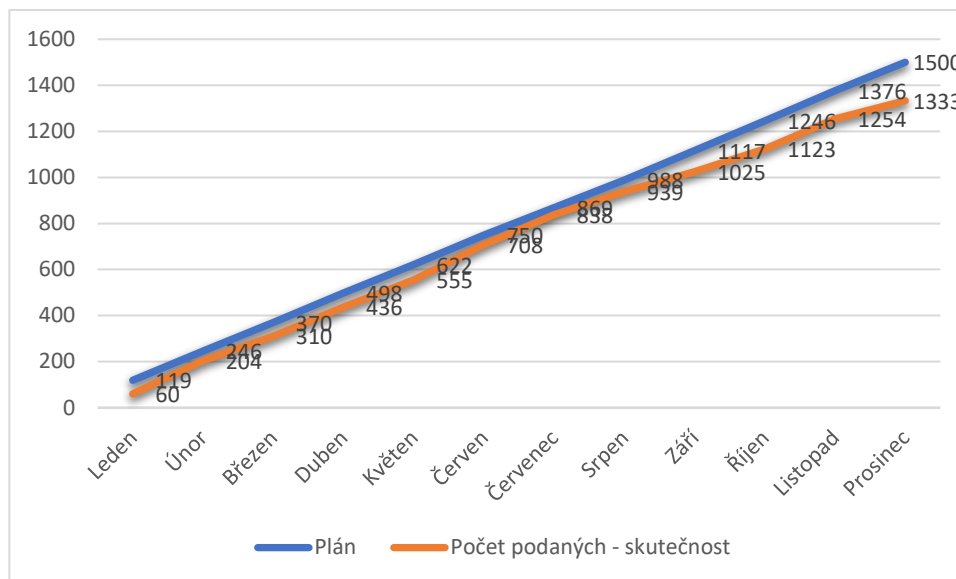


Obrázek 15: Počet zlepšovacích návrhů 2020

Zdroj: Vlastní zpracování

V posledním roce 2021 se firma vrátila k započaté tradici kampaní pro podporu podávání zlepšovacích návrhů. Se začátkem roku byla spuštěna aktivita „Je to i na Tobě“, která trvala celý rok. Tentokrát se však nezaměřila na zaměstnance, ale smyslem bylo podpořit i místní region, který byl jako celý svět, ovlivněn pandemií Covid-19. Zaměstnanci při registraci svých zlepšovacích návrhů dostali na výběr ze 3 organizací a vybírali, kam chtějí, aby za ně Kiekert

věnoval peníze. Za každý přijatý zlepšovací návrh bylo vyplaceno 50Kč dané organizaci. Počet podaných zlepšovacích návrhů za rok 2020 lze vidět na Obrázek 16 viz níže:



Obrázek 16: Počet zlepšovacích návrhů 2021

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše vyobrazených grafů s počty podaných zlepšovacích návrhů lze vidět, že v minulosti zaměstnanci nejvíce pozitivně motivovalo krátkodobé navýšení odměn za zlepšovací návrhy v roce 2018, kdy se s kampaněmi na podporu podávání KIMů započalo.

7.7 Zavedený systém odměňování

Na úvod budou zmíněny benefity, které firma využívá jako jeden z „nástrojů“ pro přilákání potenciálních zaměstnanců. Tyto benefity mohou být využívány pouze kmenovými zaměstnanci, nikoliv agenturními či zaměstnanci na DPP či DPČ. Tyto benefity lze rozdělit do 3 základních skupin:

- 1) finanční benefity;
- 2) relaxační benefity;
- 3) ostatní benefity.

7.7.1 Finanční benefity

- Příspěvek na penzijní připojištění 4 % z hrubé mzdy až do výše 1.500 Kč měsíčně;
- příspěvek na dopravu 400 Kč měsíčně;

- vánoční bonus – mimořádná prémie v listopadové výplatě ve výši 3.000 Kč;
- výše zmíněné odměny za zlepšovací návrhy od 200 Kč až po 100.000 Kč;
- náborový příspěvek za doporučení zaměstnance ve výši 10.000 Kč;
- příspěvek na dovolenou;
- stabilizační odměny po odpracovaných 5, 10, 15, 20 a 25 letech;
- podpora při životních událostech 5.000 Kč (narození potomka, adopce, úmrtí v rodině);
- odměny při odchodu do důchodu;
- odměna při životním jubileu 50 let;
- prémie za splnění ukazatele OEE.

7.7.2 Relaxační benefity

- Týden dovolené navíc;
- poukázky na volnočasové aktivity ve výši 800 Kč (v červnu a říjnu);
- příspěvek na týmové aktivity 300 Kč.

7.7.3 Ostatní benefity

- Dotované obědy od 29 Kč vč. polévky a pití;
- sleva na roční a tříleté inKarty od Českých drah;
- zvýhodněné telefonní tarify až pro 5 SIM karet;
- slevy u obchodních partnerů (hotely, stavebniny, optika, lékárna, autoservis, stěhování, elektronika, bankovní účty);
- jazykové kurzy;
- příměstský tábor pro děti zaměstnanců;
- firemní akce (Kiekert fest, Den otevřených dveří a Dětský den). [3]

V případě klasického systému odměňování, je tento systém řízen směrnicí „WI-CZ-HR-012 - Odměňování zaměstnanců“. Do forem odměňování jsou zařazeny výše zmíněné benefity, měsíční prémie a prémie za plnění ukazatele OEE.

Ukazatel OEE (Overall Equipment Effectiveness), neboli celková efektivita zařízení zohledňuje 3 faktory (produktivity, efektivita, šrotace), na základě kterých je vypočítána výše plnění OEE. Cíl OEE je aktualizován každoročně. Výpočet pro výpočet je zobrazen níže:

$$\text{VÝKON \%} * \text{VYUŽITÍ KAPACITY \%} * \text{KVALITA \%} = \text{CÍL \%}$$

Produktivita zahrnuje časy manipulantů, změny výroby, technické prostoje, dodatečné kontroly, vzorkování, zaučování, atd

zahrnuje šrotace dílů, podskupin a hotových zámků přímo z výroby

Odměňování je rozdílné pro dělnické a technicko-hospodářské pozice a výši měsíční částky pro rozdělení mezi nákladová střediska stanovuje oddělení HR.

7.7.4 Odměňování dělnických pozic

Výpočet pro odměňování dělnických pozic je proveden na základě počtu aktivních zaměstnanců a vynásoben stanoveným měsíčním fondem pracovní doby a částkou 15Kč/hodina. Při plnění ukazatele OEE na 83,7 % vzniká nárok na vyplacení 100 % prémie, každý pokles o 0,1 % znamená pokles prémie o 0,1 % a každé navýšení OEE o 0,1 % znamená nárůst prémie o 0,1 %. Pro zaměstnance výrobních linek (manipulant, výrobní dělník, operátor kvality) je rozdělení odměny následující:

- OEE 60%;
- pořádek a čistota 10%;
- flexibilita 10%;
- zákaznické reklamace 10%;
- hodnocení vedoucího 10%.

Pro ostatní dělnické pozice je částka rozdělena s ohledem na to, jakým způsobem se divize na výsledcích podílely při plnění ukazatelů (OEE, plnění pracovních úkolů, flexibilita, spolupráce s ostatními, dodržování všech pracovních a bezpečnostních předpisů zaměstnancem).

7.7.5 Odměňování technicko-hospodářských profesí

Z měsíčního tarifu mezd k prvnímu dni kalendářního měsíce u jednotlivých divizí se vypočítá 11 %. Výsledná částka tvoří variabilní složku mzdy celé divize, která je následně rozdělena mezi zaměstnance v závislosti na plněných úkolech. Při plnění ukazatele OEE na 83,7 % vzniká nárok na vyplacení 100 % prémie, každý pokles o 0,1 % znamená pokles prémie o 0,1 % a každé navýšení OEE o 0,1 % znamená nárůst prémie o 0,1 %.

Z měsíčního tarifu k prvnímu dni kalendářního měsíce u jednotlivých výrobních týmů u kategorie hlavní mistr – vedoucí výroby se vypočítá 20 %. U kategorie mistr výroby se vypočítá 50 %. Výsledné částky tvoří variabilní složku mzdy celého výrobního týmu, která je následně rozdělena mezi jednotlivce v závislosti na plněných úkolech. Při plnění ukazatele OEE na 83,7 % vzniká nárok na 100% prémie, každý pokles OEE o 0,1 % znamená pokles prémie o 0,05 %, každé navýšení OEE o 0,1 % znamená nárůst prémie o 0,05 %.

Při rozdělení odměny mezi zaměstnance divize je zohledňováno také dodržování všech pracovních a bezpečnostních předpisů zaměstnance, pracovní flexibilita, úroveň spolupráce, odborná způsobilost a přístup zaměstnance k mimořádným úkolům firmy.

Nerozdělené odměny (nevyplacená částka ze vzniklého nároku) je možné v rámci jednoho kalendářního roku převádět do dalších měsíců. Přitom převod mezi jednotlivými roky možný není. [57]

8 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

V této kapitole jsou představeny výsledky dotazníkového šetření a zanalyzování odpovědí na jednotlivé otázky dotazníku.

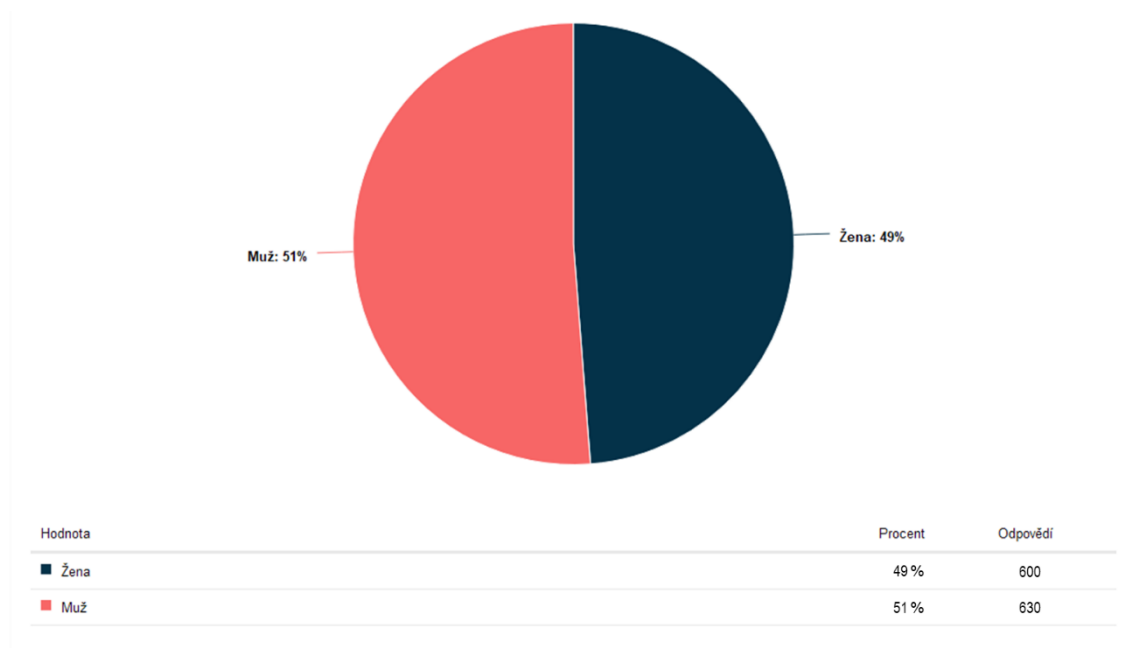
Otázky v dotazníkovém šetření byly rozděleny pouze do 2 sekcí z důvodu co největšího zjednodušení, jak pro respondenty, tak pro vyhodnocení:

1. Obecné otázky
2. Otázky spojené se zlepšovacími návrhy – počtem

Obecné otázky

Otázky z obecné části byly vyplněny všemi účastníky, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili. Tyto otázky byly povinné.

Otázka 1.1: Pohlaví

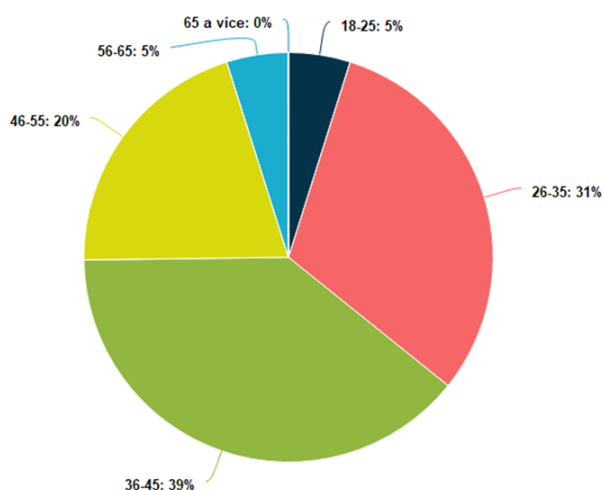


Graf 1: Pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 1 je možné vidět téměř rovnoměrné rozdělení zaměstnanců dle pohlaví. Převažuje skupina mužů s 51 %. Oproti tomu žen, které se dotazníku zúčastnily je 49 %. Převažující skupina mužů je pravděpodobně dána zaměřením společnosti na automotive průmysl a tím pádem větší potřebou technického vzdělání.

Otázka 1.2: Věk



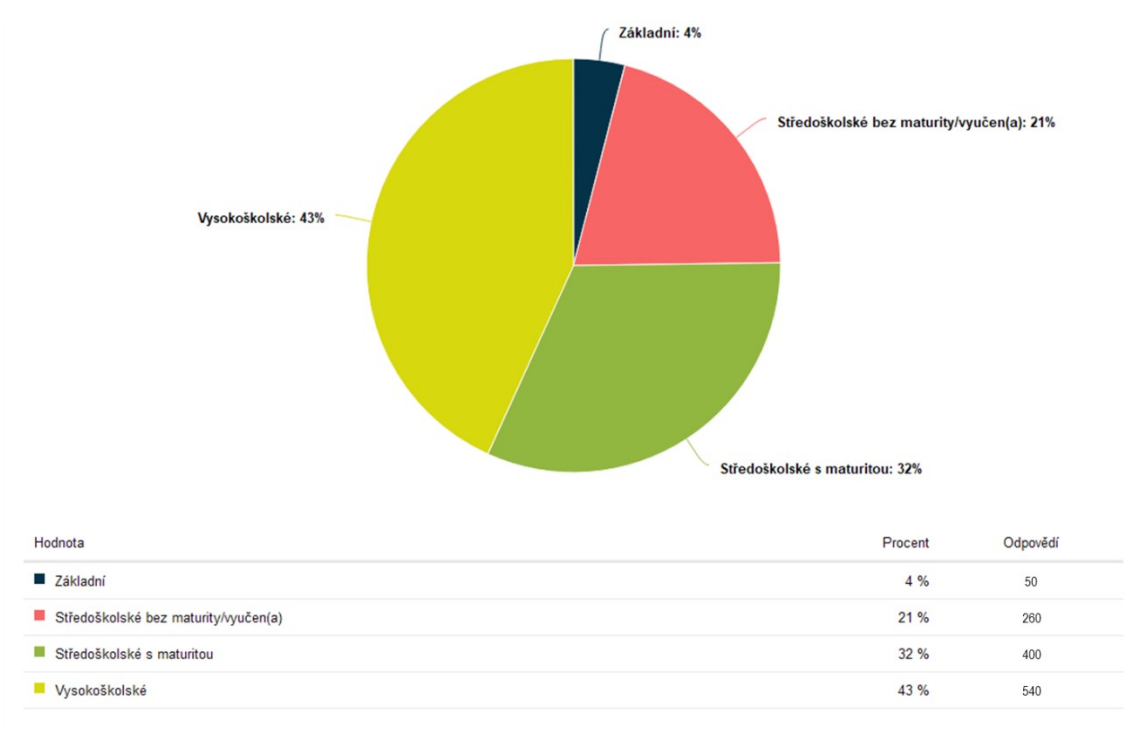
Hodnota	Procent	Odpovědi
■ 18-25	5 %	60
■ 26-35	31 %	380
■ 36-45	39 %	480
■ 46-55	20 %	250
■ 56-65	5 %	60
■ 65 a více	0 %	0

Graf 2: Věk respondentů

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 2 lze vidět, že nejvíce odpovědí bylo obdrženo od zaměstnanců, kteří spadají do věkové skupiny 36-45 let. Následovala skupina zaměstnanců ve věku 26-35 let. Třetí v pořadí bylo rozmezí 46-55 let. Se stejným počtem respondentů byly věkové skupiny 18-25 let a 46-65 let. Nebyla zastoupena skupina 65 a více let. To může být dáno tím, že ve společnosti pracuje minimum důchodců (převážně brigádně) a pravděpodobně nemají sociální síť. Zbylé věkové skupiny korespondují s věkovým rozložením zaměstnanců společnosti.

Otázka 1.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

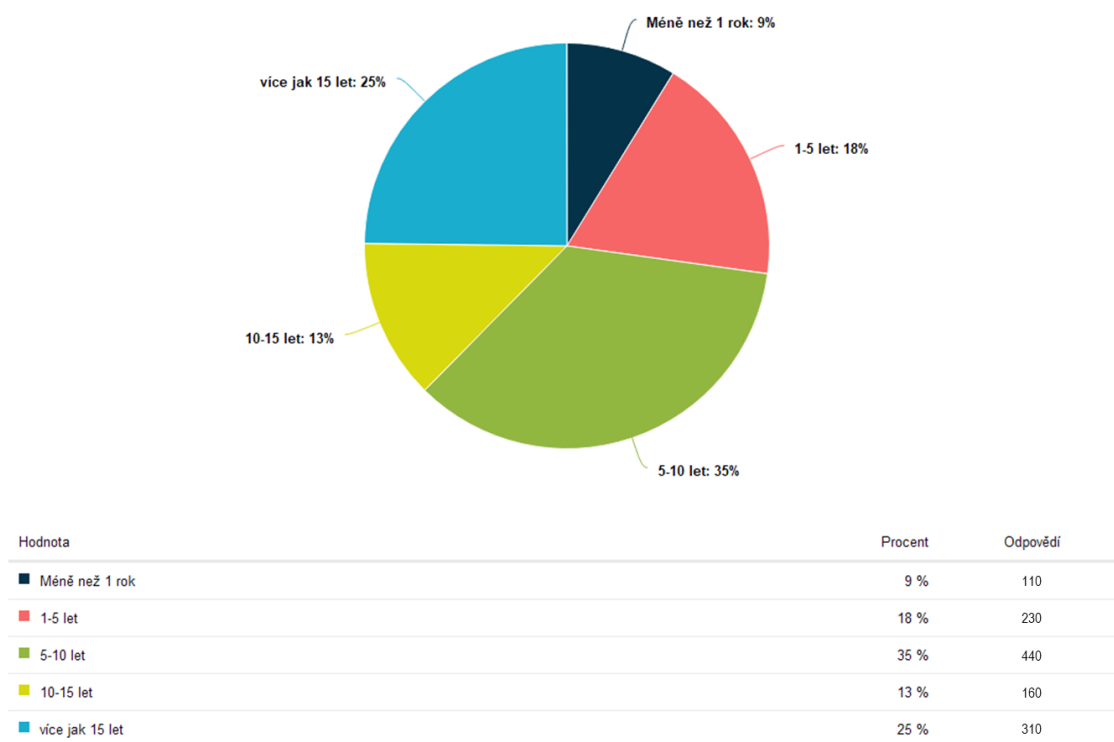


Graf 3: Dosažené vzdělání

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 3 lze vidět, že nejvíce zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, má vysokoškolské vzdělání (43 %). To může být spojeno s tím, že tito zaměstnanci sami vědí o náročnosti vysokoškolského studia a tím pádem se spíše zapojili do dotazníkového šetření k diplomové práci. Následovala skupina středoškolsky vzdělaných zaměstnanců s maturitou s 32 %, poté zaměstnanců se středoškolským vzděláním bez maturity/ výučním listem s 21 %. Nejméně početnou skupinou byli zaměstnanci se základním vzděláním (4 %). Z těchto údajů lze konstatovat, že vzdělání v Kiekert-CS je při náboru pracovníků důležité – zejména u zaměstnanců, kteří komunikují se zákazníky, projektují nové linky či vyvíjí nové zámky. S vysokoškolsky vzdělanými zaměstnanci se však lze setkat i u výrobních dělníků, avšak minimálním počtu.

Otázka 1.4: Jak dlouho pracujete ve společnosti Kiekert-CS?

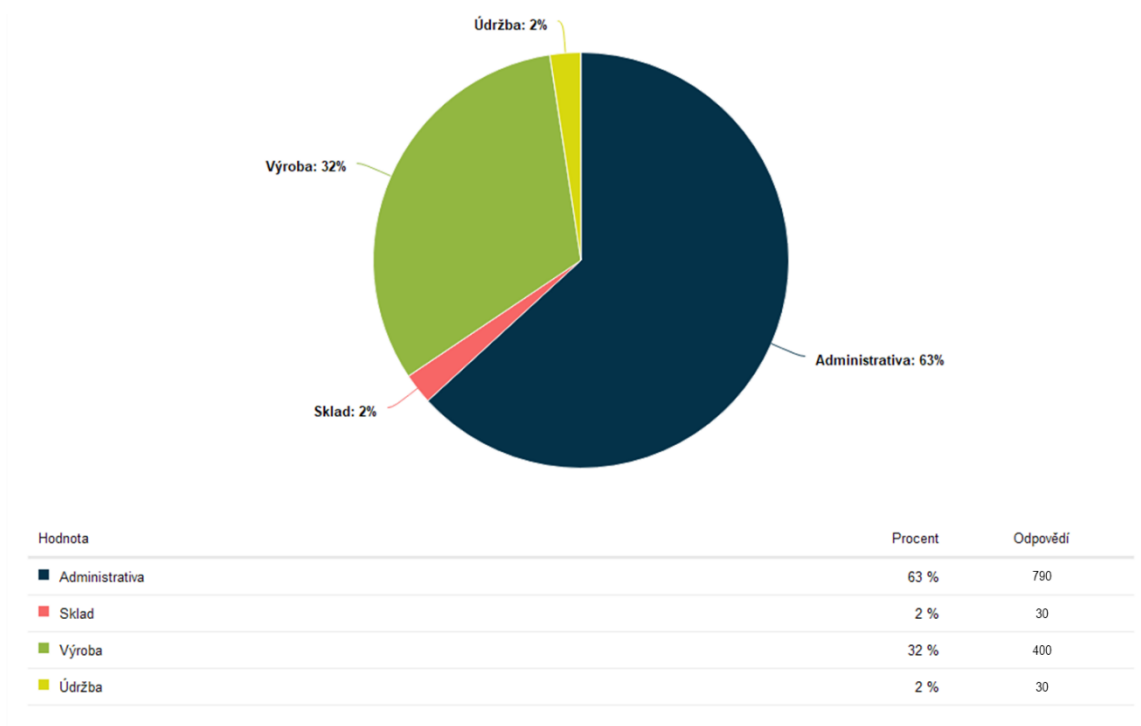


Graf 4: Délka zaměstnání v Kiekert-CS

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 4 lze vidět poměrně rovnoměrné rozložení v délce pracovního poměru u zaměstnanců. Největší skupinou s 35 % jsou zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 5-10 let. S 25 % následuje skupina zaměstnanců, jejichž pracovní poměr trvá déle jak 15 let. Třetí nejpočetnější skupinou (18 %) jsou zaměstnanci s délkou pracovního poměru 1-5 let. Na předposlední příčce je skupina 10-15 let se 13 %. Nejméně početnou skupinu tvoří zaměstnanci, kteří pro Kiekert-CS pracují méně než 1 rok. Lze tedy usoudit, že společnost má dlouhodobé zaměstnance, kteří ve velké míře nefluktují.

Otázka 1.5: Pracujete jako administrativní pracovník (kancelář) nebo ve výrobě/skladu/údržbě?

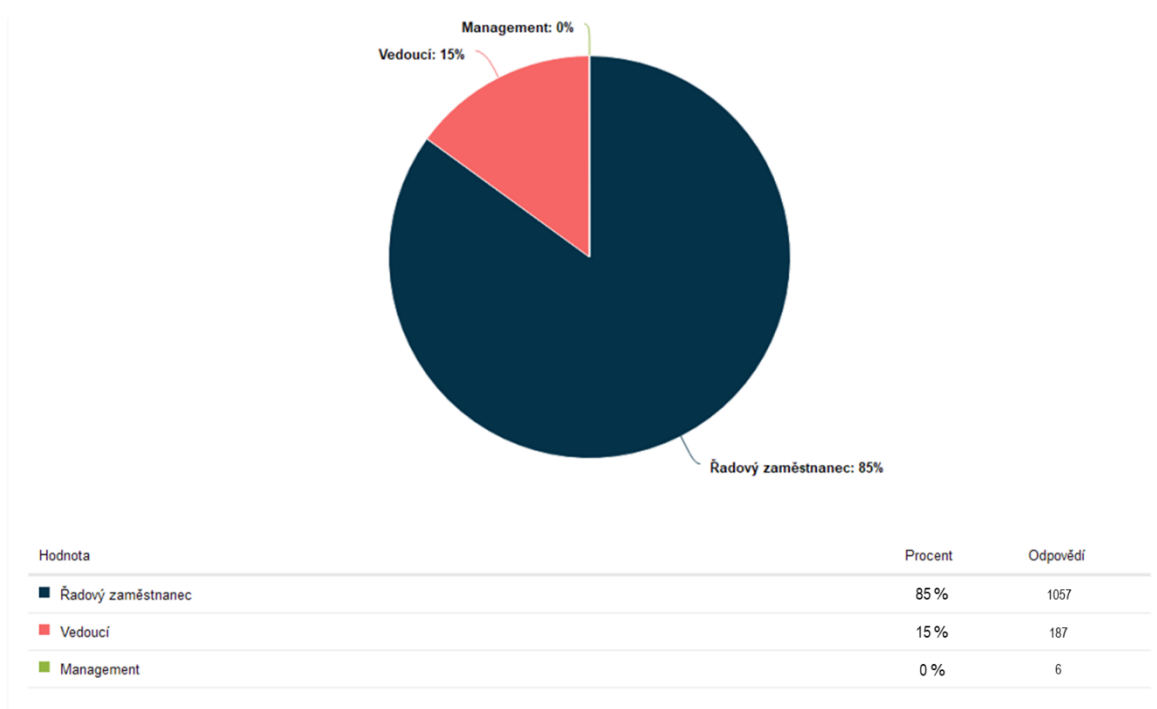


Graf 5: Rozložení zaměstnanců s ohledem na umístění výkonu jejich práce

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 5 je znázorněno, že největší skupinou, která se zúčastnila dotazníkového šetření, jsou zaměstnanci z administrativních pozic (63 %). Do této skupiny se řadí i mistři výroby. Na druhém místě s 32 % jsou zaměstnanci z výroby – ve smyslu výrobních dělníků. Ve stejné míře se zúčastnili zaměstnanci skladu a údržby. Výsledek dotazníkového šetření koresponduje s rozložením zaměstnanců ve společnosti.

Otázka 1.6: Na jaké pozici pracujete?



Graf 6: Pracovní zařazení

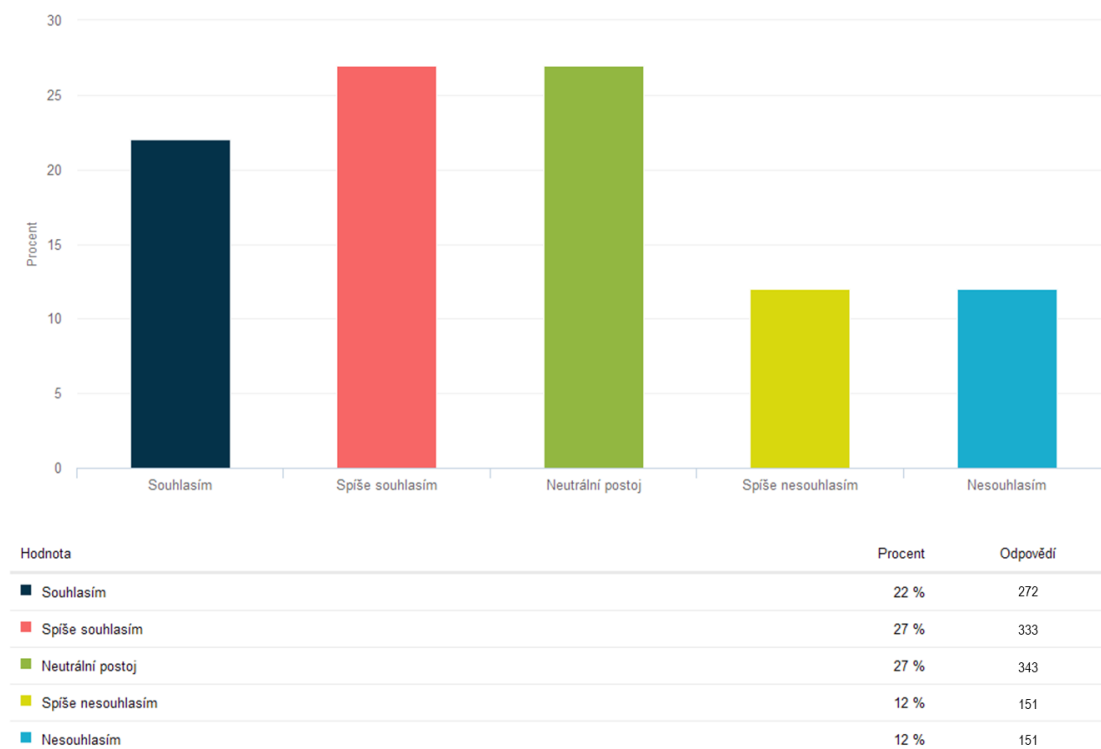
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 6 ilustruje, že s 85 % bylo respondentů, kteří pracují na řadových pozicích. V 15 % se zapojili zaměstnanci, kteří mají pozici vedoucích a v 0 %, konkrétně v zastoupení 6 zaměstnanců, se zúčastnila skupina manažerů. Tento výsledek odpovídá složení společnosti Kiekert-CS. Pokud je vzato v úvahu, že se dotazníkového šetření zúčastnila polovina zaměstnanců, tento výsledek lze demonstrovat i na zapojení manažerů, kterých je ve společnosti 11 a odpověď byla získána od 6 z nich.

Otázky spojené se zlepšovacími návrhy – počtem

Otázky z této části byly vyplněny všemi účastníky, až na poslední dvě otázky (2.10 a 2.11), které byly jako jediné nepovinné k vyplnění. Tato část se zaměřuje již na samotné zlepšovací návrhy a aktuální situaci a vnímání zaměstnanci ohledně této oblasti v Kiekert-CS.

Otázka 2.1: Jste dostatečně informováni o zlepšovacích návrzích?

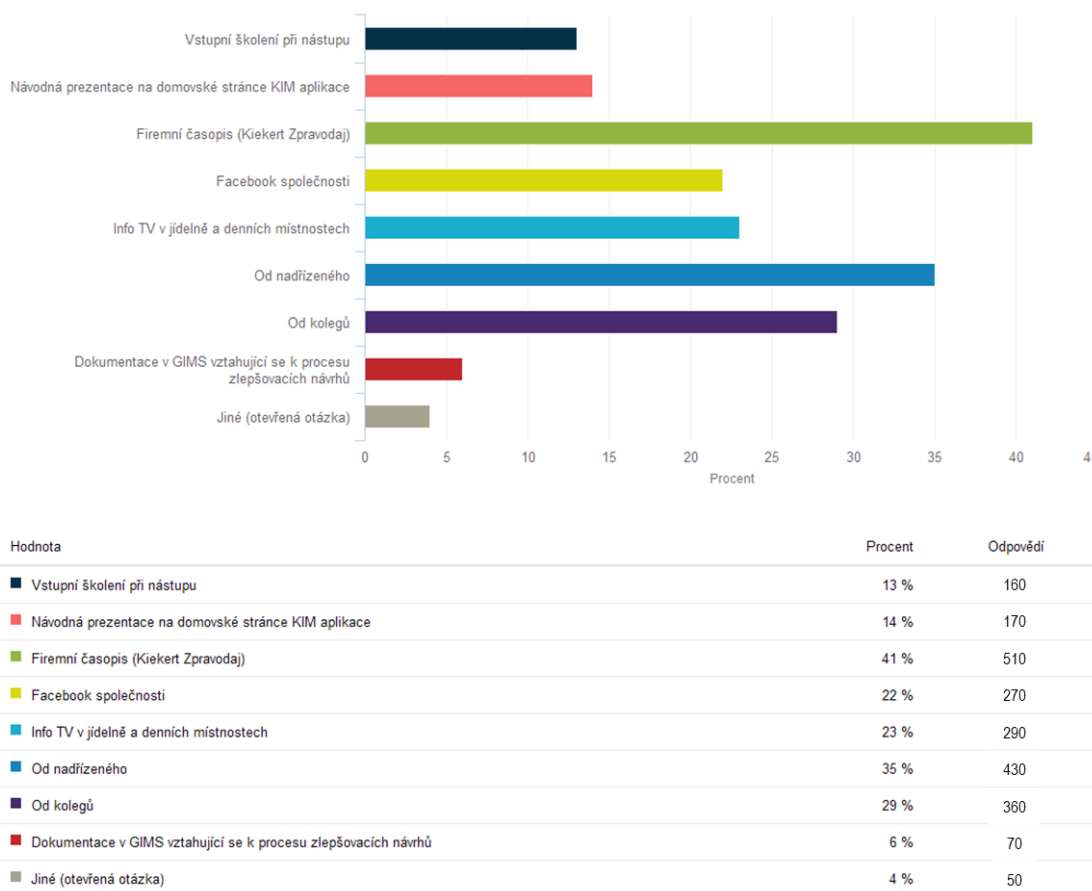


Graf 7: Informovanost o zlepšovacích návrzích

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Graf 7 vyplývá, že nejvíce zaměstnanců (343) chová k informovanosti ohledně zlepšovacích návrhů neutrální postoj. Na druhém místě se umístila odpověď, kdy zaměstnanci (333) spíše souhlasí s tím, že jsou dostatečně informováni, ale je zde ještě možné jejich mínění vylepšit. Následovala 3. nejčastější odpověď s 272 hlasy, kdy zaměstnanci uvedli, že plně souhlasí s názorem, že jsou dostatečně informováni. Na poslední příčce se stejným počtem hlasů (151) se umístily odpovědi zaměstnanců, kteří spíše nesouhlasí nebo plně nesouhlasí s tvrzením, že jsou dostatečně informováni. Ohledně informovanosti o zlepšovacích návrzích je tedy potřeba provést další aktivity k posílení této oblasti.

Otázka 2.2: Ze kterého zdroje máte nejvíce informací ke zlepšovacím návrhům?



Graf 8: Zdroje informací o zlepšovacích návrzích

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 8 vizualizuje, z kterých kanálů jsou zaměstnanci nejvíce informováni. Respektive, které z kanálů jsou jimi nejvíce využívány. U této otázky bylo možné vybrat více odpovědí, jelikož zaměstnanci mohou využívat více kanálů. Nejvíce zaměstnanců (41 %) uvedlo, že nejvíce informací získávají z firemního časopisu (Kiekert Zpravodaj). To je pozitivní zjištění, jelikož v říjnu roku 2021 byla spuštěna nová aktivita k propagaci zlepšovacích návrhů ve firmě za účelem zvýšit povědomí zaměstnanců o KIM a představit realizované návrhy. V časopisu je od této doby zavedena pravidelná rubrika „Příběh úspěšného zlepšováku“, kdy je představen zrealizovaný zlepšovací návrh a jeho autor. Je zmíněno, co autora vedlo k podání tohoto návrhu, jakým způsobem byl zrealizován a jaký byl benefit. Zároveň po novém roce je s touto rubrikou vyhodnocen uplynulý rok – kolik bylo podáno zlepšovacích návrhů, kolik díky nim bylo ušetřeno finančních prostředků, kolik bylo zaměstnancům vyplaceno na odměnách, jsou zrekapitulováni vyhlášení zlepšovatelé měsíce a jsou představeni zlepšovatelé roku.

Další v pořadí s 35 % byla možnost, že zaměstnanci získávají nejvíce informací od nadřízeného – což odpovídá firemním praktikám, kdy jsou zlepšovací návrhy reportovány manažerům v týdenních intervalech, ti následně předávají informace podřízeným a zároveň jsou stanoveny cíle počtu podaných zlepšovacích návrhů pro jednotlivá oddělení.

Na třetí příčce s 29 % byla uvedena možnost, že zaměstnanci mají nejvíce informací od kolegů. Z toho lze usoudit že se o zlepšovacích návrzích zaměstnanci baví.

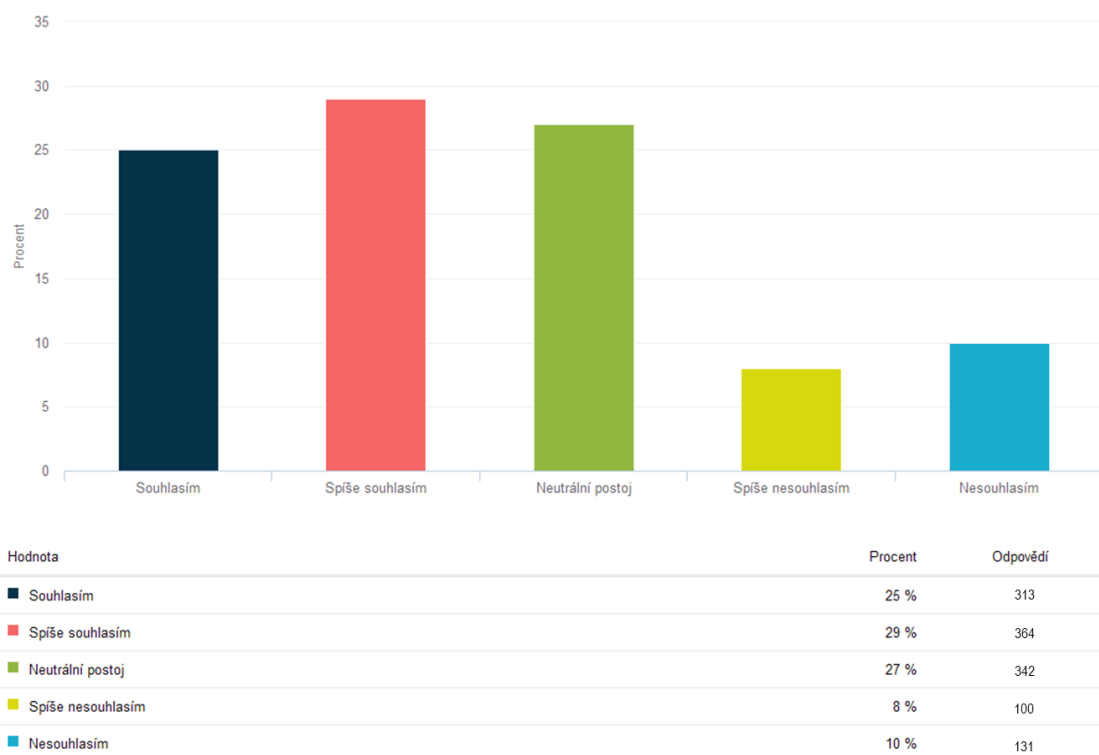
Téměř se stejnými procenty byla uvedena možnost „info TV v jídelně a denních místnostech“ (23 %) a „Facebook společnosti“ (22 %). V jídelně či denních místnostech tráví zaměstnanci obědové pauzy či přestávky během směny, mimo ostatních informací je v této prezentaci, která běží ve smyčce umístěn jeden slide, který je věnován zlepšovacím návrhům – kdo byl vyhlášen zlepšovatelem měsíce a kolik bylo za uplynulé období podáno „zlepšováků“. Na facebooku společnosti jsou taktéž umístěny informace o zlepšovateři měsíce, případně roku a jsou zmiňována malá zlepšení, plynoucí z KIMů. Převážně směřovaná na drobná zlepšení týkajících se výroba (úspora času, že manipulant nemusí tak často doplňovat materiál apod.).

14 % obdržela možnost „Návodná prezentace na domovské stránce KIM aplikace“ – tam k informování o aktualitách nedochází, pouze zde zaměstnanci naleznou manuál, který pomáhá při podávání a zpracování zlepšovacích návrhů. O 1 % méně (13 %) získalo „Vstupní školení při nástupu“ – tato varianta byla zaškrtnuta převážně zaměstnanci, kteří v posledním roce, roce a půl, nastoupili do zaměstnání, jelikož toto školení absolvují všichni nováčci, jako seznámení se systémem zlepšovacích návrhů a oddělením Lean.

Jako předposlední se 6 % byla vybrána varianta „Dokumentace v GIMS vztahující se k procesu zlepšovacích návrhů“. Zde je umístěn formulář pro podání zlepšovacích návrhů v papírové podobě zaměstnanci bez přístupu k firemnímu účtu a vývojový diagram samotného procesu.

Jako poslední se 4 % byla možnost vlastního vyjádření. Zde byly zaměstnanci uváděny odpovědi jako management meeting (již zmiňované pravidelné reportování stavu zlepšovacích návrhů), nástěnka oddělení Lean (zde je umístěn zlepšovatel měsíce, průběh počtu podaných zlepšovacích návrhů a shrnutí předchozího roku), popřípadě se 1x vyskytla možnost žádného informování.

Otázka 2.3: Podporuje vedení zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů?

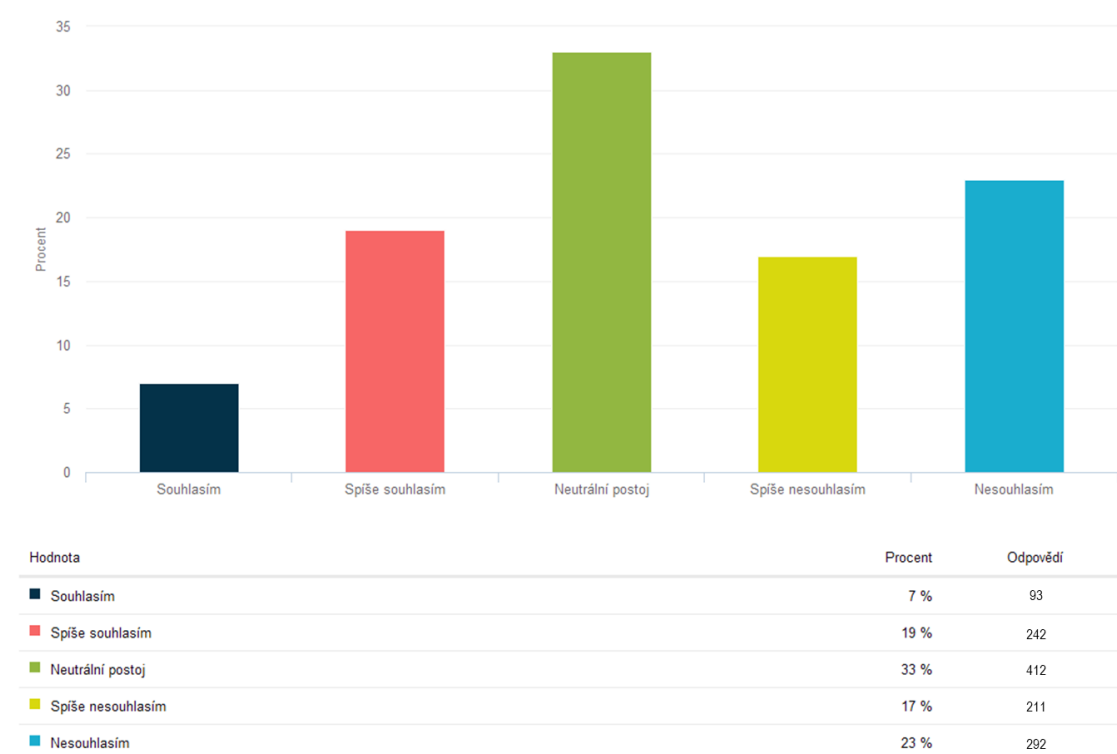


Graf 9: Podpora vedení k podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: Vlastní zpracování

Z Graf 9 lze vyčíst, že zaměstnanci spíše souhlasí, že je vedení k podávání zlepšovacích návrhů podporuje (29 %). Následuje neutrální postoj k podpoře ze strany vedení (27 %). Na třetím místě s 25 % byla uvedena možnost, že zaměstnanci s tímto tvrzením souhlasí. Na předposledním zaměstnanci odpovídali, že nesouhlasí s tím, že by vedení podávání zlepšovacích návrhů podporovalo (10 %). Na posledním místě se umístila možnost, že s podporou ze strany vedení spíše nesouhlasí (8 %). Obecně lze tuto otázku shrnout tak, že v převážně většině případů zaměstnanci cítí v určité míře podporu k podávání zlepšovacích návrhů.

Otázka 2.4: Jste dostatečně motivováni k podávání zlepšovacích návrhů?

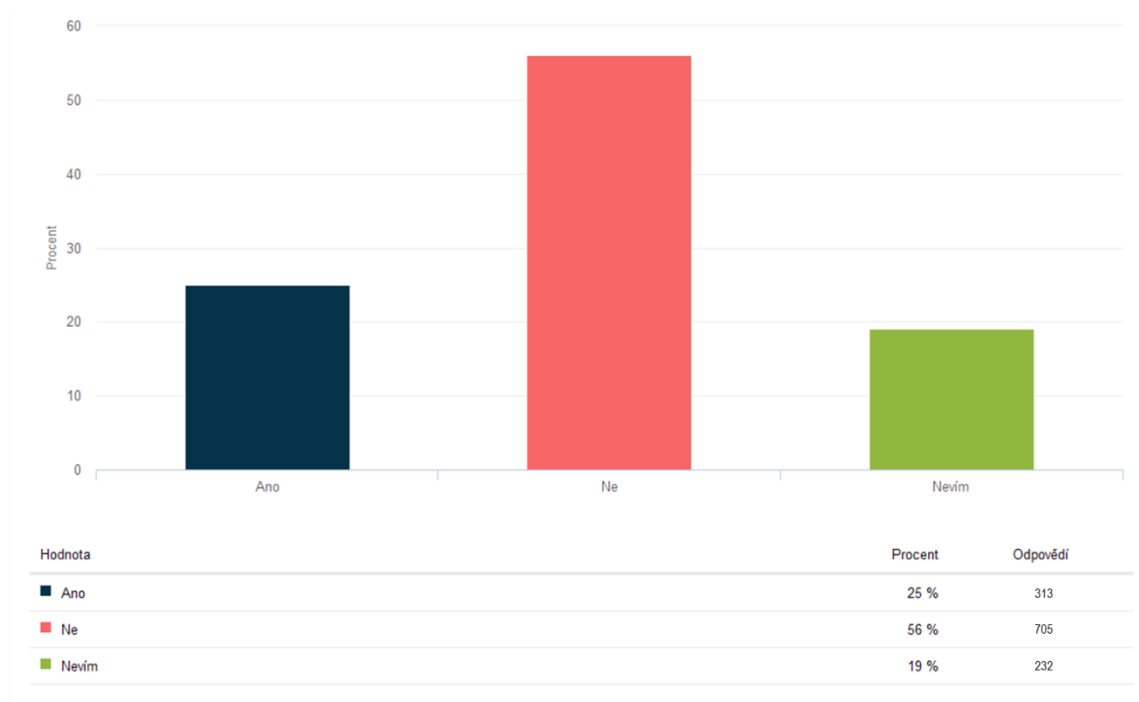


Graf 10: Motivace k podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve 33 % zaměstnanci uvedli, že mají neutrální postoj k tomu, že by byli dostatečně motivováni k podávání zlepšení viz Graf 10. Následně ve 23 % zaměstnanci nesouhlasí, že jsou dostatečně motivováni k podávání. Jako třetí nejčastější (19 %) zaměstnanci uvedli, že spíše souhlasí, že jsou dostatečně motivováni. Předposlední se 17 % byla odpověď, že spíše nesouhlasí s tím, že by byli dostatečně motivováni. Na posledním místě s pouhými 7 % se umístila odpověď, kdy zaměstnanci s dostatečnou motivací souhlasí. Z těchto výsledků lze usoudit, že převládá názor, kdy si zaměstnanci nepřijdou dostatečně motivováni k podávání zlepšovacích návrhů.

Otázka 2.5: Jsou odměny spojené se zlepšovacími návrhy pro Vás motivující? (finanční odměna, parkování, aj.)

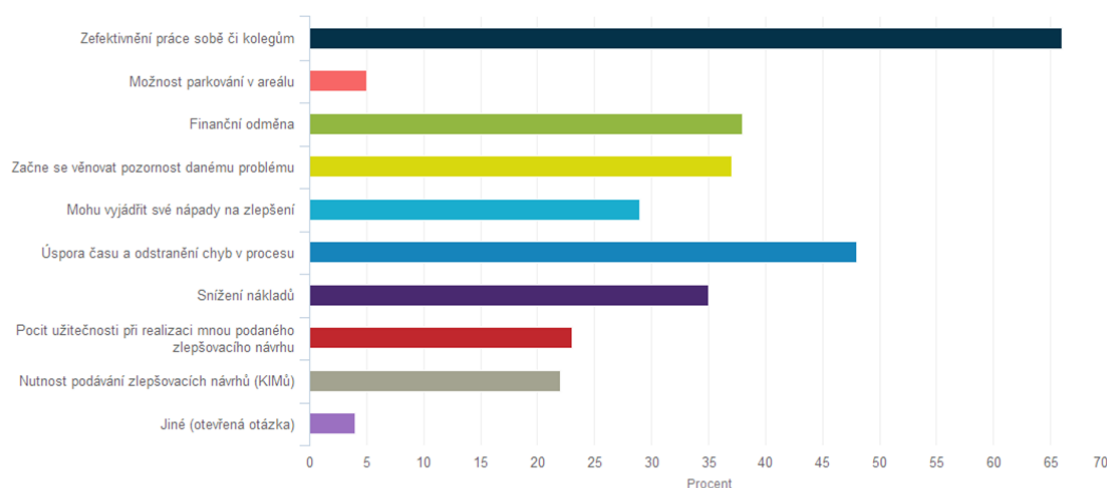


Graf 11: Motivující odměny

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky viz Graf 11 se lze dozvědět, že pro zaměstnance odměny spojené se zlepšovacími návrhy nejsou motivující ve více jak polovině případů (56 %). Naopak pro druhou skupinu zaměstnanců ano (25 %). 19 % zaměstnanců uvedlo, že neví, zda jim odměny spojené se zlepšovacími návrhy přijdou motivující. Tyto výsledky odpovídají odpovědím v předchozí otázce. Tudíž, že si nepřijdou dostatečně motivovaní a odměny pro motivaci nejsou dostačující.

Otázka 2.6: Jaké faktory ovlivňují Vaši motivaci k podání zlepšovacího návrhu?



Hodnota	Procent	Odpovědi
Zefektivnění práce sobě či kolegům	66 %	820
Možnost parkování v areálu	5 %	60
Finanční odměna	38 %	470
Začne se věnovat pozornost danému problému	37 %	460
Mohu vyjádřit své nápady na zlepšení	29 %	360
Úspora času a odstranění chyb v procesu	48 %	590
Snížení nákladů	35 %	440
Pocit užitečnosti při realizaci mnou podaného zlepšovacího návrhu	23 %	280
Nutnost podávání zlepšovacích návrhů (KIMů)	22 %	270
Jiné (otevřená otázka)	4 %	50

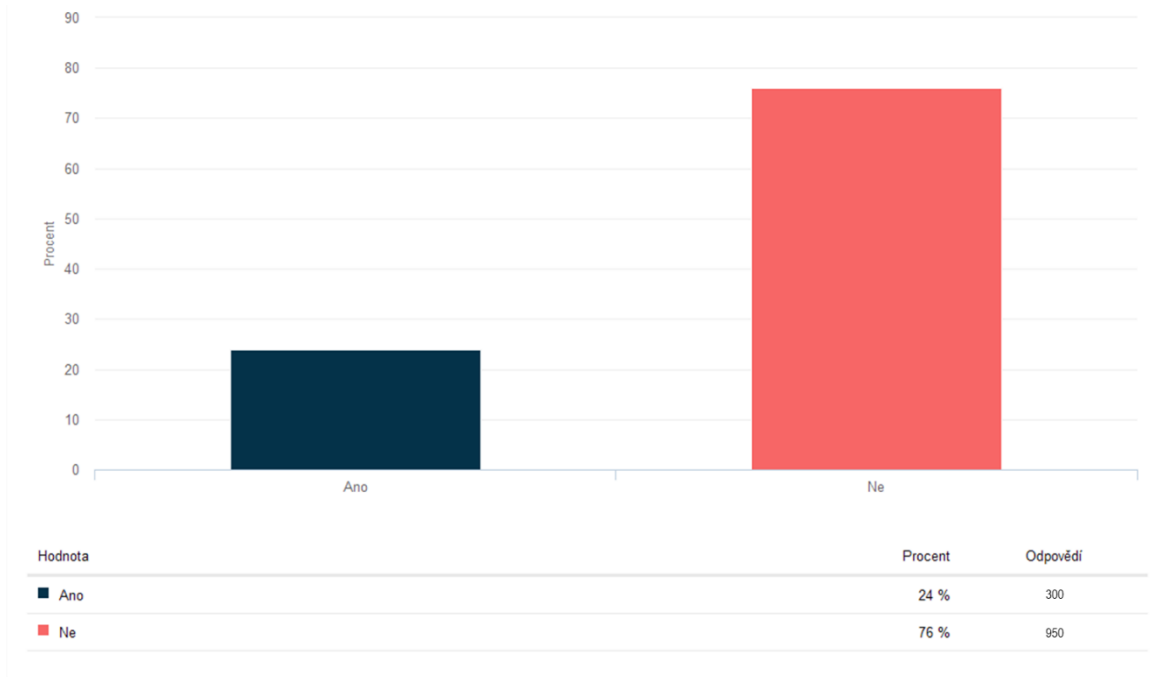
Graf 12: Faktory motivace

Zdroj: Vlastní zpracování

U této otázky měli zaměstnanci možnost vybírat z více odpovědí. Z Graf 12 vyplývá, že největším faktorem s 66 %, který je motivuje, je zefektivnění práce sobě či kolegům. Následovala odpověď ohledně úspory času a odstranění chyb v procesu (48 %). Třetí místo s 38 % obdržel od zaměstnanců faktor finanční odměny. Poté zaměstnanci ve 37 % uvedli, že zlepšovací návrhy podávají z důvodu, že se danému problému začne věnovat pozornost – zlepšovací návrhy v některých případech slouží jako „poslední záchrana“, když už žádná jiná možnost nefunguje. Dalším faktorem (35 %) je pro zaměstnance snížení nákladů. Ve 29 % případech zaměstnanci motivuje to, že mohou vyjádřit svoje nápady na zlepšení. 23 % zaměstnanců uvedlo, že cítí užitečnost při realizaci jimi podaného zlepšení. Zaměstnanci ve 22 % případů uvedli, že zlepšení podávají z důvodu nutnosti podávání zlepšovacích návrhů. Pro 5 % zaměstnanců je motivujícím faktorem možnost parkování v areálu. Na posledním místě se 4 % byla možnost pro vlastní vyjádření, kde se opakovaly odpovědi, kdy zaměstnanci uvedli, že

nejsou žádné faktory, které by je motivovaly, popř. uvedli, že je povinnost podávat zlepšovací návrhy demotivuje.

Otázka 2.7: Máte zkušenosti se zlepšovacími návrhy z předchozích zaměstnání?

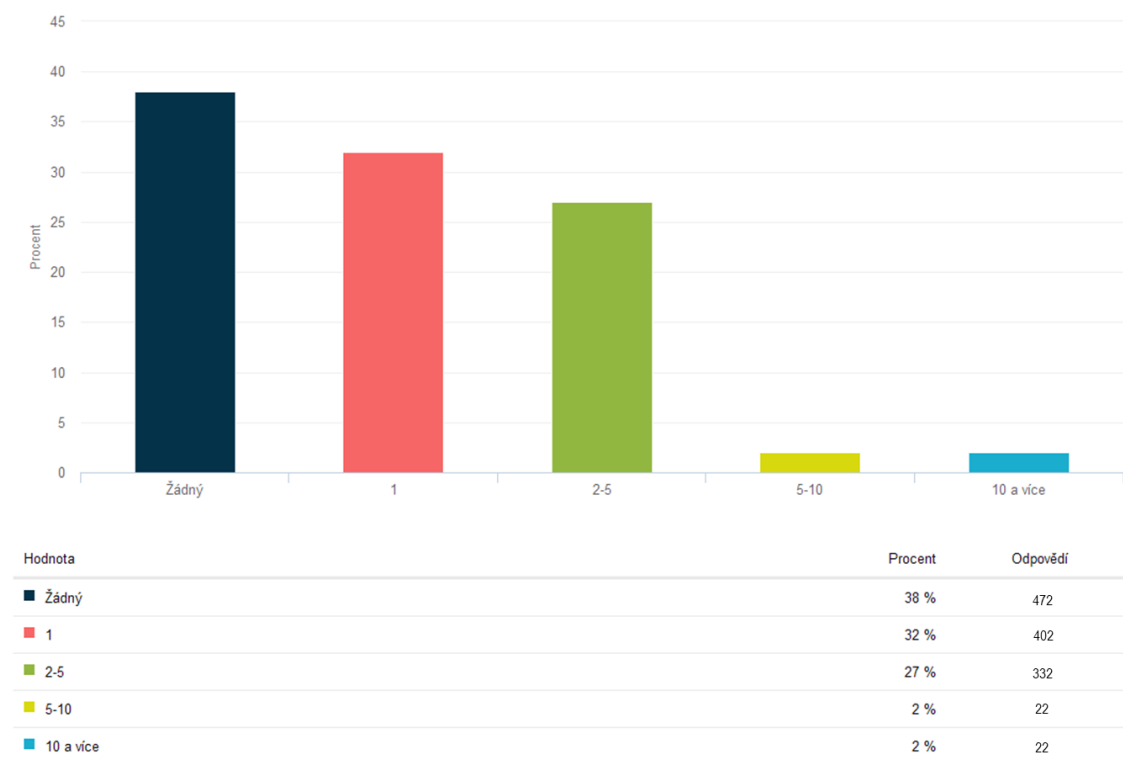


Graf 13: Zkušenost se zlepšovacími návrhy z předchozích zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

V Graf 13 je zřejmé, že většina zaměstnanců s podáváním zlepšovacích návrhů zkušenosti z předchozích zaměstnání nemá (76 %). Pouhých 24 % ano. Lze tedy vyvodit, že zkušenosti z předchozích zaměstnání většinou na podávání zlepšovacích návrhů vliv nemají.

Otázka 2.8: Kolik zlepšovacích návrhů (KIMů) ročně podáte?

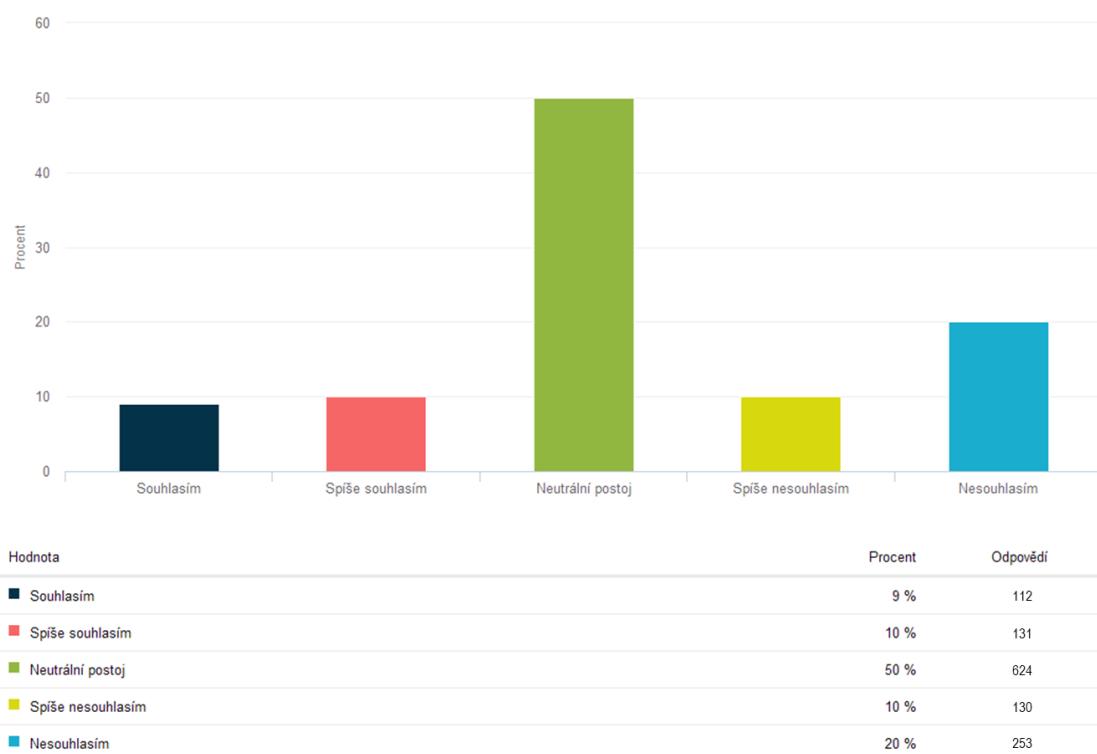


Graf 14: Počet ročně podaných zlepšovacích návrhů zaměstnanci

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Graf 14 nejvíce zaměstnanců, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, uvedlo, že nepodávají žádné zlepšovací návrhy (38 %). Následně 32 % odpovědělo, že podá 1 zlepšovací návrh ročně (povinný počet na zaměstnance). 27 % podá ročně 2-5 návrhů. Shodně se 2 % umístilo roční podání 5-10 zlepšení a více jak 10. Výsledek této otázky odpovídá současnému stavu ve firmě, kdy většina zaměstnanců zlepšovací návrhy nepodává a ti, kteří podávají, tak jsou převážně stále stejní zaměstnanci, kteří si splní „povinnost“, popř. podají více návrhů.

Otázka 2.9: Jste dostatečně oceněni za přinášení zlepšovacích návrhů?



Graf 15: Ocenění za zlepšovací návrhy

Zdroj: Vlastní zpracování

Dle Graf 15 mají zaměstnanci (50 %) neutrální postoj k tomu, že by byli dostatečně oceněni za své úsilí spojené s podáváním zlepšovacích návrhů. Následně uvedli, že nejsou dostatečně oceněni (20 %). Ve stejném procentu odpovědí (10 %) uvedli, že spíše souhlasí a spíše nesouhlasí. Pouze o jeden hlas více získala odpověď, že spíše souhlasí. V pouhých 9 % zaměstnanci uvedli, že souhlasí s tím, že jsou dostatečně oceněni.

Otázka 2.10: Jaké jsou výhody a nevýhody aktuálního systému zlepšovacích návrhů v Kiekert-CS? (podávání, schvalování, realizace, odměny, co byste změnili aj.)

Tato otázka byla pro zaměstnance účastníci se dotazníkového šetření nepovinná. K této otázce se vyjádřilo 82 zaměstnanců. Nejprve budou zmíněny výhody, poté nevýhody aktuálního systému.

Výhody:

- transparentnost systému (lze vidět všechny komentáře vyjadřujících se osob – 3x);
- notifikace o průběhu ze systému (10x);
- problémem se začne někdo zabývat (2x);
- propracovaný systém podávání zlepšovacích návrhů (15x);
- snadné a rychlé podávání přes web (17x);
- elektronické zpracování (30x);
- rychlá zpětná vazba (pouze v prvním kole posuzování KIM koordinátorem – 5x).

Nevýhody:

- pomalá realizace (10x);
- nutnost podávat zlepšovací návrhy (13x);
- časté zamítání návrhů (9x);
- je upřednostňována kvantita nad kvalitou (28x);
- nelze podat zlepšovací návrh globálně, pouze v rámci české pobočky (2x);
- nízké odměny (14x);
- z nároku na odměny jsou vyřazeni některé skupiny zaměstnanců (vedoucí, technici linek apod. – 6x).

Otázka 2.11: Jaká doporučení byste navrhoval/a při tvorbě nové aplikace a k úpravám samotného procesu?

I tato otázka byla pro zaměstnance nepovinná. Vyjádřilo se k ní 69 zaměstnanců. Většina zaměstnanců uvedla, že by umožnili odměňovat zlepšovací návrhy všem a že současná aplikace jim připadá vyhovující a zachovali ji. Další častou odpovědí bylo zrušení povinnosti podávat zlepšovací návrhy a upřednostnila se kvalita nad kvantitou. Také se objevili návrhy, aby byla zaměstnancům zpřístupněna databáze všech zlepšovacích návrhů, ne pouze těch, které sami podali, popř. těch, na kterých pracují, aby zbytečně nepodávali zlepšení, která už byla někým navržena. V pár případech se také objevila odpověď, aby bylo možné zaslat zlepšovací návrh k posouzení i mimo českou pobočku, popř. aplikaci udělat globálně, ne pouze pro závod Kiekert-CS. V jednom případě se objevilo, že by bylo vhodné, aby byla do formuláře přidána kolonka, o kterou dílnu a linku se jedná v případě, že je zlepšovací návrh podáván na tuto oblast. Tato kolonka v podávacím formuláři je. Díky této otázce a následné odpovědi se však ukázalo, že toto pole je při dalším zpracování ostatním zaměstnancům, kteří přichází se zlepšovacím návrhem do styku, ve formuláři skryto.

8.1 Zodpovězení hlavní výzkumné otázky

S ohledem na výsledky obdržené v dotazníkovém šetření provedeného ve společnosti Kiekert-CS je možné provést vyhodnocení (pravdivost či nepravdivost) jednotlivých předpokladů. Následně je možné zodpovědět hlavní otázku, tzn. Jaké klíčové faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců v rámci Kaizen.

Předpoklad 1: Odměny spojené se zlepšovacími návrhy jsou pro zaměstnance motivující.

Odpověď na tento předpoklad lze získat z otázky 2.5 „Jsou odměny spojené se zlepšovacími návrhy pro Vás motivující? Více než polovina účastníků (56 %) uvedla, že ne. Čtvrtina zaměstnanců uvedla, že ano a zbylí zaměstnanci neví. Tato doplňující otázka je tedy vyvrácena.

Předpoklad 2: Zavedený systém zlepšovacích návrhů je motivující díky finanční odměně.

Odpověď je zaznamenána v otázce 2.6 „Jaké faktory ovlivňují Vaši motivaci k podání zlepšovacího návrhu?“ Finanční odměna uvedena byla jako 3. nejčastější odpověď. Na prvním místě se umístila odpověď, že největším faktorem je zefektivnění práce sobě či kolegům, a poté úspora času a odstranění chyb v procesu. Doplňující otázka je potvrzena. Systém zlepšovacích návrhů je motivující díky finanční odměně.

Předpoklad 3: Zaměstnanci mají dostatek informací o zlepšovacích návrzích.

K této otázce jsou vztaženy odpovědi 2.1 „Jste dostatečně informováni o zlepšovacích návrzích?“ a otázka 2.2 „Ze kterého zdroje máte nejvíce informací ke zlepšovacím návrhům?“

Polovina zaměstnanců uvedla, že jsou dostatečně informováni o zlepšovacích návrzích, 27 % má k dostatečné informovanosti neutrální postoj a zbylý procenta uvedla, že spíše nesouhlasí nebo nesouhlasí. Zároveň zaměstnanci uvedli, že v 41 % případů získávají informace firemního časopisu, popřípadě od kolegů a nadřízených, zároveň zde byla možnost vlastního komentáře a žádný zaměstnanec nevedl, že by k informacím neměl přístup. Tato doplňující otázka je potvrzena.

Primární výzkumná otázka: Jaké klíčové faktory ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen?

Bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou o zlepšovacích návrzích informováni, mají o nich dostatečné povědomí, ale odměny spojené se zlepšovacími návrhy je dostatečně nemotivují. Většinou jsou zlepšovací návrhy podávány stejnými osobami. Zároveň cítí, že vedení zaměstnance v podávání podporuje, ale nejsou k tomu dostatečně motivováni. Cíl podaných zlepšovacích návrhů není vhodným nástrojem pro podávání zlepšení a na zaměstnance má spíše

opačný efekt a demotivuje je. Nejpodstatnější faktory, které mají vliv na motivaci zaměstnanců jsou zejména zefektivnění práce, úspora času a odstranění chyb, následně finanční odměna a dále je pro zaměstnance důvod, který je k podávání ovlivňuje, využít zlepšovací návrhy k poukázání na problém, který se začne řešit, když ostatní cesty selhaly.

9 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU KAIZEN A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V RÁMCI ZLEPŠOVÁNÍ V DANÉ ORGANIZACI

Na základě provedeného výzkumu lze určit jednotlivé aktivity, které by bylo vhodné v rámci zlepšení systému Kaizen v Kiekert-CS zrealizovat. Tyto kroky by měly pomoci společnosti více motivovat zaměstnance k podávání smysluplných nápadů.

- 1) Zapojit do odměn všechny zaměstnance. Nediskriminovat ty, kteří mají vedoucí pozici, popř. provádí zlepšení na svou oblast práce.
- 2) Zrušit povinnost podání alespoň 1 zlepšovacího návrhu ročně.
- 3) Představit odměny spojené se zlepšovacími návrhy.
- 4) Častěji informovat zaměstnance o realizovaných zlepšovacích návrzích.
- 5) Vytvořit tým zaměstnanců, který bude mít na starost realizaci zlepšovacích návrhů.

Jako prvním krokem by bylo vhodné začít s tím, aby získali možnost získávat odměny za zlepšovací návrhy všichni zaměstnanci. Je pravděpodobné, že zaměstnanci, kteří nemají vidinu odměny, nemají důvod zlepšovací návrhy podávat a zlepšení raději zrealizují mimo tento systém podávání zlepšení. V případě, že jsou zlepšovací návrhy těmito zaměstnanci podány, tak jsou následně zamítnuty, popř. jim je zamítnuta odměna. To na zaměstnance působí demotivačně.

Následně, popř. zároveň s předchozím bodem, by měla být zrušena povinnosti kvót na jednotlivá oddělení a zaměstnance, co se kvantitativně týká. Toto nařízení má opačný efekt a zaměstnanci jsou demotivováni cokoli podávat. Případně podávají nesmyslné návrhy, kterými se musí dále někdo zabývat, jen aby si splnili KPI. Díky tomu není dostatek času se věnovat realizaci smysluplných zlepšení, které mají potenciál přinést pozitivní změny. Je tedy potřeba, aby vedení upřednostnilo kvalitu zlepšovacích návrhů před kvantitou. Zdůvodnění vedení je takové, že čím více zlepšovacích návrhů, tím je spíše z čeho vybírat a nalézt KIMy s velkým potenciálem. Bohužel je efekt takový, že zaměstnanci podávají cokoli, aby měli povinnost splněnou a o více jim nejde. Tím je následně ovlivněna doba zpracování a vyjadřování k jednotlivým zlepšovacím návrhům, jelikož je tyto návrhy „do počtu“ nutné pročíst, ohodnotit a vyjádřit se k nim, i když je jejich přínos nulový a v podstatě se ani o žádná zlepšení nejedná.

Dalším krokem by bylo vhodné všemi informačními kanály připomenout odměny, které se ke zlepšovacím návrhům vztahují a zároveň tyto odměny zaktualizovat. Stávající nabídka odměn je využívána od spuštění prvního procesu na zlepšovací návrhy a odměny nejsou adekvátní, popř. neodpovídají dnešní době a vývoji ekonomiky. Bylo by možné zavést i soutěž o hodnotné ceny nad rámec standardního „balíčku“ a podávání zlepšovacích návrhů tak povzbudit. Zároveň tím bude oslovena větší skupina zaměstnanců, která se do této doby a zlepšování nezajímala.

Předposledním doporučením je více informovat zaměstnance o zlepšeních, aby měli konkrétní příklady, které návrhy se zrealizovaly, povzbudilo je to k podávání vlastních návrhů a umocnilo jejich kreativitu. Díky tomu uvidí, že podávání zlepšení má smysl a věci, které berou jako standardní věc jsou také zlepšení. Může se jednat například o větší zásobník materiálu, který není potřeba tak často zásobovat nebo o zlepšení ergonomie a díky tomu zkrácení potřebného času pro pracovní operaci.

Poslední krok je zaměřen na stížnosti spojené s pomalou realizací. Bylo by vhodné vytvořit realizátorský tým, který by měl na starost implementaci jednotlivých návrhů. V současné době realizují zaměstnanci velké množství KIMů nad rámec své běžné práce, tudíž tato zlepšení nemají dostatečnou prioritu a jejich implementace se odkládá na neurčito. Poté se stává, že autor čeká na realizaci svého zlepšení rok, a do té doby důvod, proč zlepšení navrhoval, pomine.

ZÁVĚR

Tato diplomová práce byla zaměřena na filozofii Kaizen ve společnosti Kiekert-CS. Filozofie Kaizen má dlouhou historii v asijských státech a čím dál více jsou tyto prvky ukotvovány ve společnostech v České republice. Díky Kaizen mají společnosti větší konkurenční výhodu a díky postupnému zlepšování po malých krocích se stávají úspěšnější, jelikož nestagnují na stejném místě a vyvíjí se společně s okolním světem. Metoda neustálého zlepšování je využívána i ve společnosti Kiekert-CS, kde má dlouhodobou historii.

V teoretické části této diplomové práce byly vysvětleny pojmy vztahující se k filozofii Kaizen a jaký je její význam. Zároveň byly představeny některé nástroje, které neustálé zlepšování používá. Aby bylo možné tuto filozofii implementovat i v podnicích, pro které to není přirozená součást, bylo potřeba vysvětlit fungování lidských zdrojů, jak funguje jejich motivace, a které faktory lidské zdroje motivují.

Následovala praktická část, kde byla představena společnost Kiekert-CS, její historie a výrobní program. Zároveň byl rozepsán proces fungování zlepšovacích návrhů ve společnosti a jejich postupný vývoj až do současnosti. Byly zmíněny jednotlivé aktivity, kterými se firma snaží podpořit motivaci zaměstnanců, jakými kanály ohledně zlepšení komunikuje a jak je aktuálně zavedený proces odměňování zaměstnanců.

Na základě všech těchto podkladů bylo vypracováno dotazníkové šetření, které bylo distribuováno mezi zaměstnance společnosti, kdy se téměř polovina zapojila do vyplnění. Díky tomuto bylo možné získat dostatečně reprezentativní vzorek (1.250 zaměstnanců), kdy uvedené odpovědi je možné paušalizovat i na zbytek zaměstnanců, kteří se nevyjádřili.

Výstupem dotazníku je, že zaměstnanci jsou značně demotivováni skutečností, že jsou nuceni podávat zlepšovací návrhy a často tak činí pouze z nutnosti. To vede k tomu, že jsou podávány návrhy, které mají nulový přínos a zaměstnanci jsou těmito návrhy zdržováni od realizace těch smysluplných. Pozitivním faktem je, že současný systém zlepšovacích návrhů, resp. aplikace na jejich podávání, přijde zaměstnancům srozumitelná, transparentní, přívětivá a žádné zásadní úpravy by v ní neprováděli.

Data získaná z dotazníku byla komunikována s managementem společnosti, jak na lokální, tak globální úrovni. Pro Českou republiku budou podklady primárně sloužit k zavedení změn, které se týkají motivace a odměňování zaměstnanců. Pro globální vedení budou sloužit k přípravě globální aplikace pro zlepšovací návrhy, která bude vycházet z aplikace vytvořené v ČR, která bohužel z důvodu konce podpory aktuální platformy bude končit.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] 160 years. 160 years [online]. Heiligenhaus, 2017 [cit. 2021-12-03]. Dostupné z: <https://www.160years.com/home.html>
- [2] 160years. Kiekert [online]. Heiligenhaus, 2022 [cit. 2022-04-29]. Dostupné z: <https://www.160years.com/home.html>
- [3] 2022 Zaměstnanecké benefity Kiekert. HR: Benefity [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: https://kapps.kiekert.com/app/cockpit_kcs/hr/benefits/2022%20Zaměstnanecké%20benefity%20Kiekert.pdf
- [4] 4improvement.one: Eliminating Losses Through Makigami Analysis. 4improvement.one [online]. c2021 [cit. 2021-12-17]. Dostupné z: <https://4improvement.one/knowledge/tools-techniques/25-problem-analysis-tool/36-makigami>
- [5] 8 Wastes. GoLEANSIXSIGMA.com [online]. [cit. 2021-12-01]. Dostupné z: <https://goleansixsigma.com/8-wastes/>
- [6] ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. Management (Alfa Publishing). ISBN 8086851001, str. 15-17.
- [7] AKVAZBA, E., MEDVEDEV, P. (2015). The role of motivational policy of the educational organization in creating a competitive environment. Sovremennyye problemy nauki i obrazovaniya. Moskva: Akademiya estestvoznaniya, 2(2). ISSN 2070-7428. Dostupné z: <https://www.science-education.ru/pdf/2015/2-2/848.pdf>
- [8] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [9] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada, 1999. ISBN 80-716-9614-5.
- [10] ARTHUR, Diane. 70 tipů pro hodnocení pracovníků. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

- [11] BAUER, Miroslav. Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
- [12] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [13] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- [14] DUBEY, Sanjiva Shankar. Technology and Innovation Management. 2nd ed. New Delhi: PHI Learning Private Limited, 2020. ISBN 978-93-893-4739-5.
- [15] DURWARD, Sobek K. II a Smalley ART. Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System. New York: Productivity Press, 2008. ISBN 978-1-56327-360-5.
- [16] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Management lidských zdrojů. Vyd. 1. Praha: C.H. Beck, 2007. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [17] Formulace hypotézy a výzkumného problému. Survio [online]. 2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/formulace-hypotezy-formulace-vyzkumneho-problemu>
- [18] HÁLEK, Vítězslav, 2016a. Druhy stimulů [online]. 2016 [cit. 2017-05-02]. Dostupné z: <http://halek.info/prezentace/management-vciceni6/mngev6.php?l=07&projection&p=23>
- [19] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. Kreativní management v praxi. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [20] HRONÍK, František. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- [21] CHALUPOVÁ, Jana. (2006). Stimulace pracovníků jako součást managementu sociálních služeb. [Diplomová práce]. Praha: Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta. Vedoucí práce: Ing. Mgr. Matěj Lejsal.

- [22] IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press, 2005, viii, 314 s. Business books. ISBN 80-251-0850-3.
- [23] IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: A Commonsense Approach to a Continuous Improvement Strategy. 2nd ed. New York: McGraw Hill, 2012. ISBN 0071790357.
- [24] IMAI, Masaaki. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, c2007. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
- [25] Justice.cz: Veřejný rejstřík a Sběrka listin. Justice.cz [online]. b.r. [cit. 2021-11-29]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=2754&typ=PLATNY>
- [26] Kaizen. LEAN FAB [online]. 2012 [cit. 2021-12-07]. Dostupné z: <https://www.lean-fabrika.cz/terminologie/kaizen#.Ya9NiLmZOUk>
- [27] Kiekert: OUR PRODUCT PORTFOLIO. Kiekert [online]. [cit. 2022-07-08]. Dostupné z: <https://www.kiekert.com/en/products/>
- [28] Kiekert: Profile. Kiekert [online]. Heiligenhaus [cit. 2021-12-02]. Dostupné z: <https://www.kiekert.com/en/company/profile>
- [29] KIEKERT-CS. Company_presentation_czech_2021.pptx. 1. Vyd. Přelouč, 2021.
- [30] KOŠTURIÁK, Ján a kolektiv. Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: Computer Press, 2010. 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.
- [31] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
- [32] Kvantitativní výzkum vs. kvalitativní výzkum. Survio [online]. 2020 [cit. 2022-07-19]. Dostupné z: <https://www.survio.com/cs/blog/jak-vytvorit-dotaznik/kvantitativni-vyzkum-kvalitativni-vyzkum>
- [33] KVASNIČKOVÁ, Irena a BERKA, Michal (2010). Pracovní motivace v kostce. Vyd. 1. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.

- [34] LIKER, J. Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce. Praha: Management press, 2008. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7
- [35] LIKER, Jeffrey K. a David P. MEIER. Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-5800-8.
- [36] Makigami.info: What is makigami? Makigami.info [online]. c1998–2020 [cit. 2021-12-15]. Dostupné z: <https://www.makigami.info/>
- [37] MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL. Nové cesty k vyšší produktivitě: metody průmyslového inženýrství. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000, ISBN 80-902235-6-7.
- [38] MCGRATH, James a Bob BATES. 89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi. Praha: Management Press, 2015. 264 s. ISBN 978-80-7261-382-3.
- [39] MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Vyd. 1. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.
- [40] 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.
- [41] NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. 3. přeprac. vyd. Praha: TRITON, 2014. ISBN 978-80-7387-830-6.
- [42] NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.
- [43] NAKONEČNÝ, Milan. Psychologie téměř pro každého. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.
- [44] NOVÁK, Adam. Inovace je rozhodnutí: kompletní návod, jak dělat inovace nejen v byznysu : 12 praktických nástrojů, 40 příkladů z praxe. Praha: Grada, 2017. ISBN 978 80-271-0333-1.
- [45] PETŘÍKOVÁ, Růžena. Lidé v procesech řízení: (multikulturní dimenze podnikání). Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

- [46] PRODUCTIVITY PRESS DEVELOPMENT TEAM. Kaizen for the Shop Floor: A Zero-Waste Environment with Process Automation (The Shopfloor Series). New York: Productivity Press, 2002. ISBN 978-1-56327-272-1.
- [47] PROVAZNÍK, Vladimír a kol. (2002). Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: Grada. ISBN 80-247-0470-6.
- [48] PRŮVODCE PODNIKÁNÍM: Pracovní smlouva – vzor [online]. ČSOB, 2021 [cit. 2021-12-13]. Dostupné z: <https://www.pruvodcepodnikanim.cz/nastroje/pracovni-smlouva-vzor/>
- [49] ROTHER, Mike. Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům. Praha: Grada Publishing, 2017. ISBN 978-80-271-0435-2.
- [50] RSDATAMINING: Deming cycle (PDCA) [online]. c2022 [cit. 2022-02-21]. Dostupné z: <https://www.rsdamining.eu/en/strona-glowna/87-deming-cycle-pdca.html>
- [51] ŠIKÝŘ, Martin, 2016. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- [52] ŠIKÝŘ, Martin. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- [53] TAPPING, Don a Anne DUNN. Lean Office Demystified: Using the Power of the Toyota Production System in Your Administrative Area [online]. MCS Media, 2006 [cit. 2021-12-01]. ISBN 9780977072033. Dostupné z: <http://www.books24x7.com/toc.aspx?bookid=22505>
- [54] URBAN, Jan. Management lidských zdrojů. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
- [55] URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

- [56] URBAN, Jan. Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu. 2., rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. Vzdělávání dospělých. ISBN 978-80-7357-925-8.
- [57] WI-CZ-HR-012 - Odměňování zaměstnanců. Přelouč, 2021. Dostupné také z: https://kapps.kiekert.com/app/gims/Lists/GimsDocuments/Attachments/5709/WI-CZ-HR-012_Odmenovani_zamestnancu.docx?web=1

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A dotazníkové šetření	91
-------------------------------------	----

Faktory ovlivňující zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen

Strana 1 - Obecné otázky

Hezký den, jmenuji se Hana Čermáková a pracuji na oddělení Lean managementu jako Lean koordinátor a zároveň studuji na Univerzitě Pardubice obor Ekonomika a management.

Chtěla bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká tématu mé diplomové práce s názvem "Faktory ovlivňující zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen". Zároveň Vaše vstupy budou použity pro vývoj nové aplikace KIM na zlepšovací návrhy.

Vyplnění dotazníku zabere 3-5 minut.

Dotazník je určen zaměstnancům společnosti Kiekert-CS, kteří mají zkušenosti s podáním zlepšovacího návrhu a i těm, kteří dosud žádný návrh nepodali. Cílem práce (dotazníku) je identifikovat klíčové faktory, které ovlivňují zapojení zaměstnanců v rámci Kaizen (KIM - zlepšovací návrhy) ve společnosti Kiekert-CS.

Vyplnění je dobrovolné a veškeré údaje budou zpracovány anonymně.

Mockrát Vám děkuji za ochotu a Vás čas!

Hana Čermáková

1.1 Pohlaví

Žena

Muž

1.2 Věk

18-25

26-35

36-45

46-55

56-65

65 a více

1.3 Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Středoškolské bez maturity/vyučen(a)
- Středoškolské s maturitou
- Vysokoškolské

1.4 Jak dlouho pracujete ve společnosti Kiekert-CS?

- Méně než 1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- více jak 15 let

1.5 Pracujete jako administrativní pracovník (kancelář) nebo ve výrobě/skladu/údržbě?

- Administrativa
- Sklad
- Výroba
- Údržba

1.6 Na jaké pozici pracujete?

- Řadový zaměstnanec
- Vedoucí
- Management

Strana 2 - Otázky spojené se zlepšovacími návrhy - počtem

2.1 Jste dostatečně informováni o zlepšovacích návrzích?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

2.2 Ze kterého zdroje máte nejvíce informací ke zlepšovacím návrhům?

Lze zakliknout více možností.

- Vstupní školení při nástupu
- Návodná prezentace na domovské stránce KIM aplikace
- Firemní časopis (Kiekert Zpravodaj)
- Facebook společnosti
- Info TV v jídelně a denních místnostech
- Od nadřízeného
- Od kolegů
- Dokumentace v GIMS vztahující se k procesu zlepšovacích návrhů
- Jiné (otevřená otázka)

2.3 Podporuje vedení zaměstnance k podávání zlepšovacích návrhů?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

2.4 Jste dostatečně motivováni k podávání zlepšovacích návrhů?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

2.5 Jsou odměny spojené se zlepšovacími návrhy pro Vás motivující? (finanční odměna, parkování, aj.)

- Ano
- Ne
- Nevím

2.6 Jaké faktory ovlivňují Vaši motivaci k podání zlepšovacího návrhu?

Lze zakliknout více možností.

- Zefektivnění práce sobě či kolegům
- Možnost parkování v areálu
- Finanční odměna
- Začne se věnovat pozornost danému problému
- Mohu vyjádřit své nápady na zlepšení
- Úspora času a odstranění chyb v procesu
- Snížení nákladů
- Pocit užitečnosti při realizaci mnou podaného zlepšovacího návrhu
- Nutnost podávání zlepšovacích návrhů (KIMů)
- Jiné (otevřená otázka)

2.7 Máte zkušenost se zlepšovacími návrhy z předchozích zaměstání?

- Ano
- Ne

2.8 Kolik zlepšovacích návrhů (KIMů) ročně podáte?

- Žádný
- 1
- 2-5
- 5-10
- 10 a více

2.9 Jste dostatečně oceněni za přinášení zlepšovacích návrhů?

- Souhlasím
- Spíše souhlasím
- Neutrální postoj
- Spíše nesouhlasím
- Nesouhlasím

2.10 Jaké jsou výhody a nevýhody aktuálního systému zlepšovacích návrhů v Kiekert-CS? (podávání, schvalování, realizace, odměny, co byste změnili aj.)

.....

.....

.....

2.11 Jaká doporučení byste navrhoval/a při tvorbě nové aplikace a k úpravám samotného procesu?

.....

.....

.....

Strana 3 - Poděkování a rozloučení

Děkuji Vám za Vaše názory a čas, který jste věnovali vyplnění tohoto průzkumu!