Univerzita Pardubice

Fakulta ekonomicko-správní

Vliv přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců

Diplomová práce

2024 Bc. Jana Šťastná

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2023/2024

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení:	**Bc. Jana Šťastná**
Osobní číslo:	**E22562**
Studijní program:	**N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace:	**Ekonomika a management podniku**
Téma práce:	**Vliv přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců**
Zadávající katedra:	**Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je zhodnotit spokojenost a zainteresovanost zaměstnanců v souvislosti s přístupy neustálého zlepšování ve vybrané organizaci a následně navrhnout vhodné řešení pro konkrétní podněty.

Osnova:
– Vymezení přístupů neustálého zlepšování.
– Charakteristika problematiky spokojenosti zaměstnanců.
- Popis zvolené organizace.
– Analýza vlivu přístupů neustálého zlepšování ve zvolené organizaci.
– Navržení doporučení na zlepšení.
– Formulace závěru.

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

Seznam doporučené literatury:

BENNETT, David, Dilek DEMIRBAS a Rhys BLACKBURN. *Kaizen Philosophy in a Modern Day Business.* Istanbul: Istanbul University Press, 2020. ISBN 978-605-07-0699-4.
ELLIS, George. *Improve: The Next Generation of Continuous Improvement for Knowledge Work. Butterworth-Heinemann*, 2020. ISBN 978-0128095195.
NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století.* Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
PATERMANN, Jiří. *Lean dílenské řízení: je čas změnit vaši dílnu: začněme teď!*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3534-9.
PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.* Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4486-5.
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.

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

Datum zadání diplomové práce: **1. září 2023**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2024**

L.S.

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

doc. Ing. et Ing. Renáta Myšková, Ph.D. v.r.
garant studijního programu

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlášení

Prohlašuji:

Práci s názvem Vliv přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 29. 4. 2024

Bc. Jana Šťastná v. r.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na vliv přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců. Cílem práce je zhodnotit spokojenost a zainteresovanost zaměstnanců v souvislosti s přístupy neustálého zlepšování ve vybrané organizaci a následně navrhnout vhodné řešení pro konkrétní podněty. První část diplomové práce se zabývá vysvětlením pojmu přístupů neustálého zlepšování a charakteristikou nástrojů, které s nimi souvisí. Ve druhé části je představena společnost, nástroje, které využívá v souvislosti s přístupy neustálého zlepšování a nachází se zde také vyhodnocení dotazníkového šetření. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení ke zlepšení zjištěných nedostatků.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kaizen, Lean management, neustálé zlepšování, spokojenost zaměstnanců, dotazníkové šetření, 5S, kanban, zlepšovací návrhy

TITTLE

The impact of continuous improvement approaches on employee satisfaction

ANNOTATION

The thesis is focused on the impact of continuous improvement approaches on employee satisfaction. The aim of the thesis is to assess employee satisfaction and employee engagement in relation to continuous improvement approaches in a selected organisation and then to propose appropriate solutions for specific initiatives. The first part of the thesis deals with the explanation of the concept of continuous improvement approaches and the characteristics of the tools related to them. The second part presents the company, the tools it uses in relation to continuous improvement approaches and also includes an evaluation of the questionnaire survey. The thesis concludes with suggestions and recommendations to improve the identified shortcomings.

KEYWORDS

Kaizen, Lean management, continuous improvement, employee satisfaction, questionnaire survey, 5S, kanban, improvement suggestions

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat vedoucí mé práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc a cenné rady při zpracování mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti M. L. S. Holice, s. r. o. a vybraným zaměstnancům za spolupráci a pomoc při vypracování této práce. Velké poděkování patří také mé rodině a příteli, kteří mě po celou dobu mého studia podporovali.

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ **9**

SEZNAM TABULEK **10**

ÚVOD **12**

1 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ **13**

1.1 Kaizen 13

1.1.1 Vymezení pojmu Kaizen 13

1.1.2 Historie Kaizen 15

1.1.3 Nástroje Kaizen 15

1.2 Lean 21

1.2.1 Vymezení pojmu Lean 22

1.2.2 Historie Lean 23

1.2.3 Nástroje Lean 23

2 PROBLEMATIKA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ **28**

2.1 Znaky spokojenosti zaměstnanců 29

2.2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců 30

2.3 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců 35

2.4 Vliv využívání přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců 37

3 POPIS ZVOLENÉ ORGANIZACE **38**

3.1 Představení organizace 38

3.2 Historie organizace 39

3.3 Organizační struktura 39

4 ANALÝZA VLIVU PŘÍSTUPŮ NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI **41**

4.1 Nástroje neustálého zlepšování 41

4.1.1 6S a bezpečnost 41

4.1.2 Hnutí TOP 43

4.1.3 Zlepšovací návrhy 47
4.1.4 Kanban 49
4.2 Dotazníkové šetření 52
4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření 54
5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ 66
ZÁVĚR 72
POUŽITÁ LITERATURA 73
SEZNAM PŘÍLOH 77

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Japonské slovo Kaizen....14

Obrázek 2: PDCA neboli Demingův cyklus....16

Obrázek 3: Jednotlivé kroky 5S....19

Obrázek 4: Ishikawův diagram....21

Obrázek 5: House of Lean....24

Obrázek 6: Muda, Mura a Muri....27

Obrázek 7: Ukázka konverzace s umělou inteligencí....36

Obrázek 8: Organizační struktura společnosti k 1. 2. 2024....40

Obrázek 9: Uspořádání pracoviště dle 6S na montážní lince....43

Obrázek 10: Tabule TOP5....44

Obrázek 11: Karty TOP5....45

Obrázek 12: Počet podaných zlepšovacích návrhů v letech 2015–2023....48

Obrázek 13: Market montáže a navijárny....49

Obrázek 14: Kanban boxy na pracovišti....50

Obrázek 15: Rozlišení pracovišť....50

Obrázek 16: Kanban karta....51

Obrázek 17: Označení regálu....52

Obrázek 18: Základní soubor výrobních dělníků....53

Obrázek 19: Výběrový vzorek výrobních dělníků....54

Obrázek 20: Frekvence využívání přístupů neustálého zlepšování pří práci....55

Obrázek 21: Užitečnost využívání přístupů neustálého zlepšení pro práci....55

Obrázek 22: Spokojenost s organizací pracoviště podle 6S....57

Obrázek 23: Průměrný počet podaných zlepšovacích návrhů za rok....57

Obrázek 24: Rychlost zpětné vazby na podané návrhy....58

Obrázek 25: Spokojenost s rychlostí a kvalitou zpětné vazby....58

Obrázek 26: Spokojenost s aktuálním způsobem podávání zlepšovacích návrhů 59

Obrázek 27: Otevřenost vůči novému způsobu podávání zlepšovacích návrhů 59

Obrázek 28: Spokojenost s nastavením odměn za podané návrhy.....61

Obrázek 29: Informovanost ohledně neustálého zlepšování.....63

Obrázek 30: Zájem nadřízeného o neustálé zlepšování 63

Obrázek 31: Spokojenost v práci 64

Obrázek 32: Důležitost jednotlivých faktorů pro spokojenost v práci.....65

Obrázek 33: Délka pracovního poměru ve společnosti.....65

Obrázek 34: Grafický návrh prostředí aplikace pro podávání zlepšovacích návrhů.....68

Obrázek 35: Grafický návrh prostředí aplikace pro animátory.....69

Obrázek 36: Porovnání úspory z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance.....70

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Profil společnosti.....38

Tabulka 2: Zdroje získávání informací 56

Tabulka 3: Získaná odměna za podaný návrh.....60

Tabulka 4: Důvody nepodávání zlepšovacích návrhů.....61

Tabulka 5: Motivace k podávání zlepšovacích návrhů 62

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CIP	Continuous Improvement Process
HSE	Health Safety Environment
IT	Information Technology
KPI	Key Performance Indicators
kVA	kilovoltampér
KVP	Kontinuierlicher Verbes-serungsprozess
M. L. S.	Moteurs Leroy Somer
OIP	Ongoing Improvement Process
OLO1	závod 1
OLO2	závod 2
PDCA	Plan-Do-Check-Act
PO	požární ochrana
SDCA	Standardize-Do-Check-Act
SMED	Single Minute Exchange of Dies
QEHS	Quality, Environment, Health and Safety
QMS	Quality Management Systém
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	takzvaně/takzvaný
VSM	Value Stream Mapping

ÚVOD

Diplomová práce se zaměřuje na zhodnocení vlivu přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců ve společnosti M. L. S. Holice, s. r. o. Cílem diplomové práce je zanalyzovat spokojenost a zainteresovanost zaměstnanců v souvislosti s využíváním přístupů neustálého zlepšování a následně navrhnout vhodné řešení pro konkrétní podněty.

V první kapitole diplomové práce je charakterizováno neustálé zlepšování, vymezuje pojem Kaizen, jeho historii a popisuje nástroje, jako jsou PDCA cyklus, 5S, zlepšovací návrhy, Ishikawův diagram neboli diagram příčin a následků a nástroj 5x proč. Dále definuje pojem Lean, s ním související historii, popisuje jednotlivé pilíře House of Lean a jsou charakterizovány využívané nástroje, konkrétně Kanban a 3M (Muda, Mura, Muri).

Druhá kapitola je zaměřena na problematiku spokojenosti zaměstnanců, kde je definován pojem pracovní spokojenost, znaky spokojenosti a faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Dále se zde nachází metody, pomocí kterých lze zjišťovat spokojenost u zaměstnanců, mezi které patří strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace obou metod nebo skupinové diskuse. Mimo jiné je zde také popsáno, jaký má vliv využívání přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců.

Třetí kapitola se věnuje společnosti M. L. S. Holice, s. r. o., kde je blíže představeno, čím se společnost zabývá, kolik zaměstnává zaměstnanců a kdo je největšími zákazníky. Dále je zde zobrazena tabulka profilu společnosti a stručně charakterizována dlouhá historie společnosti. V závěru kapitoly se nachází grafické znázornění organizační struktury, která je blíže popsána.

Ve čtvrté kapitole jsou popsány nástroje přístupů neustálého zlepšování, které společnost považuje za nejdůležitější a aktivně je využívá, konkrétně metoda 6S, hnutí TOP5, zlepšovací návrhy a metoda kanban. Druhá část této kapitoly je věnována dotazníkovému šetření, kde jsou shrnuty základní cíle, průběh realizace dotazníkového šetření a následně je dotazník vyhodnocen.

V souvislosti se zjištěnými nedostatky v rámci dotazníkového šetření se pátá kapitola zaměřuje na návrhy a doporučení na zlepšení, které by mohly pomoci nedostatky odstranit, nebo alespoň částečně eliminovat.

1 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ

V současné dynamické a konkurenční době se stává neustálé zlepšování klíčovým faktorem pro úspěch organizací. Proto spousta podniků hledá možnosti, jak zlepšit a zefektivnit proces výroby produktů a zprostředkování služeb. Neustálé zlepšování zkoumá především chování procesů a identifikuje jejich příčiny problémů, které ohrožují jejich souvislý chod, produktivitu nebo kvalitu produktů a služeb. Optimalizaci podnikových procesů lze chápat také jako činnost, která je zaměřená na pomalé zvyšování kvality, produktivity, anebo doby, za kterou je podnikový proces zpracován. Odstranění neefektivních činností a nákladů ve finále vede k celkovému zlepšení těchto procesů. (Svozilová, 2011)

1.1 Kaizen

V této podkapitole je vymezen pojem Kaizen, a jsou zmíněny s tím související definice a je zde stručně charakterizována historie této filozofie. Dále jsou uvedeny vybrané základní nástroje filozofie Kaizen, jako jsou PDCA cyklus, 5S, zlepšovací návrhy, Ishikavův diagram a metoda 5x proč, které jsou detailněji vysvětleny.

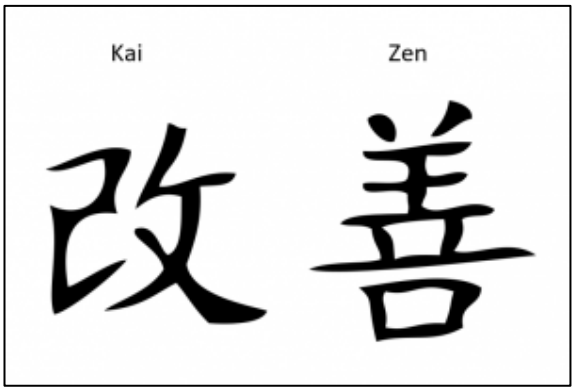
1.1.1 Vymezení pojmu Kaizen

Kaizen pochází z japonské filozofie, která je v japonském managementu klíčovým faktorem pro ekonomickou úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Podstatou je neustálé zdokonalování a jsou zapojeny všechny lidské zdroje podniku od vrcholového, středního a nižšího managementu až po řadové zaměstnance, jelikož by se měl každý zapojit a nikdo by neměl být o možnost zlepšování ochuzen. (Imai, 2004)

Kaizen ovšem nezahrnuje pouze zlepšování podnikových procesů, ale také se specializuje na osobní rozvoj a neustálé vzdělávání všech zaměstnanců. Co se týče podniků, nejprve je potřeba si přiznat skutečnost, že každý z nich má nějaké problémy a dále pak vytvářet takovou firemní kulturu, ve které může každý tyto problémy bez obav přiznat. Podstatou je, že pokud chtějí být podniky ziskové, musí usilovně pracovat na tom, aby byly v první řadě uspokojovány potřeby zákazníka. Je nutné dodržovat stanovené termíny a zlepšovat oblasti, jako jsou kvalita produktů nebo služeb a minimalizace nákladů. (Imai, 2004)

Mezi hlavní výhody implementace Kaizen patří eliminace odpadu, zapojení zaměstnanců, spokojenost zákazníků, snížení rizika, okamžité výsledky, nápady převzaté od zaměstnanců a spoustu dalších. (Demirbas et al., 2019)

Výraz Kaizen vznikl spojením dvou japonských slov, a to „Kai“, což v překladu znamená změna a slovem „Zen“, v překladu lepší viz **Obrázek 1**. Dohromady je tak tento výraz definován jako změna k lepšímu. (Integratedconsulting.cz, 2022)



Obrázek 1: Japonské slovo Kaizen

Zdroj: Integratedconsulting.cz, 2022

Existuje spousta definic, které charakterizují filozofii Kaizen, nicméně mezi nejznámější patří definice zakladatele Kaizen Institute, Maasaki Imae: *„Kaizen znamená zlepšení, kromě tohoto znamená neustálé zlepšování osobního života, domácího života, společenského života a pracovního života. Kaizen znamená na pracovišti neustálé zlepšování zahrnující všechny – manažery i pracovníky.“* (Cz.kaizen.com, b.r.)

Miroslav Bauer definoval tuto metodiku následovně: *„Mnoho lidí, firem, kultur i národů má tendenci přestat se snažit a zlepšovat, když dosáhnou jisté úrovně. I kvůli tomu mají Japonci oproti západnímu světu výhodu: vycházejí ze svých tradic a kultury, a proto jsou zvyklí nepřestávat trénovat. Princip neustálého zlepšování je totiž základní myšlenkou samurajské filozofie. Bojovníci trénují den co den s cílem dosáhnout mistrovství svých schopností. Zaměřují se na perfekcionismus ve všech oblastech boje – v přípravě, fyzické, strategie a taktik, bojových zručností. Toto neustálé zlepšování po malých krocích nazýváme Kaizen.“* (Bauer a Haburaiová, 2015)

Mezi další definici, kterou formuloval Ján Košturiak patří: *„Kaizen je neustálé zlepšování procesů, činností, lidí a jejich spolupráce v podniku. Základem tohoto systému je kultura zlepšování, nespokojenost se současným stavem, neustálé hledání a odstraňování plýtvání. Pohled na problémy jako na příležitosti.“* (Košturiak et al., 2010)

Marc Helmold (2020) ve své knize uvádí: *„Kaizen je japonská manažerská koncepce, která se zaměřuje na zlepšování v malých krocích. Kaizen znamená, že všichni zaměstnanci mají zastavit svou práci, pokud narazí na nějakou abnormalitu a společně se svým nadřízeným navrhnout zlepšení, které by tuto abnormalitu vyřešilo.“*

1.1.2 Historie Kaizen

Přístup Kaizen byl rozvíjen postupně již po mnoho desetiletí. Oficiálně byl však představen v 80. letech jako systematický přístup skrze nejprodávanější knihu Kaizen, kterou napsal Maasaki Imai, známý jako otec neustálého zlepšování. Maasaki Imai byl průkopníkem a leaderem filozofie Kaizen a podílel se na jejím šíření do celého světa. Byl známý také jako zakladatel organizace Kaizen Institute, kterou založil v roce 1985 ve švýcarském kantonu Zug. Již v roce 1987 se tato organizace rozšířila na území Ameriky, a později, v roce 2004 expandovala do České republiky. Dnes už organizace Kaizen Institute působí ve více jak 40 státech. Organizace byla založena za účelem pomoci podnikům po celém světě při implementaci Kaizen. Dle Imaie je důležitým prvkem firemní strategie neustálé vyvíjení se a posunování se vpřed k dosažení vysokých výkonů, nicméně je žádoucí orientovat se spíše na procesy než na konečné výsledky. (Cz.kaizen.com, b.r.)

V Evropě, konkrétně v Německu, je pojem Kaizen neboli proces neustálého zlepšování označován jako Kontinuierlicher Verbes-serungsprozess pod zkratkou KVP. V USA se pak využívá označení Continuous Improvement Process – CIP a Ongoing Improvement Process jako OIP. V Japonsku bývá také někdy rozlišován tzv. point kaizen, který se zaměřuje na zlepšování pracoviště nebo určitého kritického dění; dále pak flow kaizen, jenž se orientuje na zdokonalení celého průběhu a v neposlední řadě také tzv. engineering kaizen a ten se soustředí na výrobek a jeho předvýrobní etapu. (Košturiak et al., 2010)

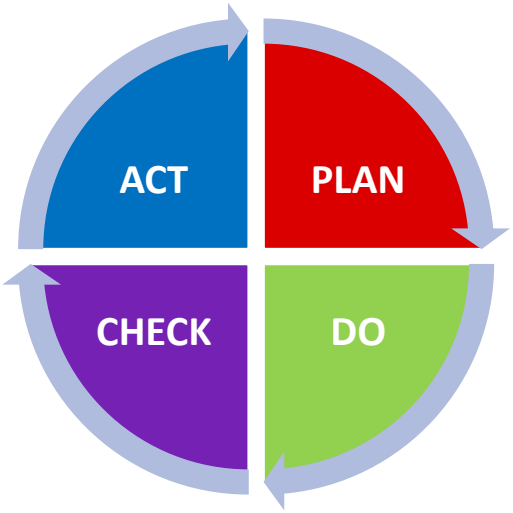
1.1.3 Nástroje Kaizen

Jedná se o konkrétní metody a postupy, které jsou využívány v organizacích v rámci implementace filozofie Kaizen. Cílem těchto nástrojů je identifikovat problémy, optimalizovat dané procesy a následně tak podporovat kulturu neustálého zlepšování. Mezi nástroje patří PDCA cyklus, SDCA cyklus, 5S, vizuální management, zlepšovací návrhy, Total Quality Management, Total Productive Maintenance, Gemba Kaizen. (Imai, 2012)

PDCA Cyklus

Imai (2004) jako jeden z nástrojů Kaizen uvádí PDCA cyklus (z angličtiny Plan-Do-Check-Act), také známý jako Demingův cyklus, který představuje metodu progresivního zlepšování různých oblastí, jako jsou například kvalita výrobků a služeb, procesů, aplikací nebo dat. Tato metoda je prováděna za pomocí opakování čtyř základních kroků, kterými jsou plánování (Plan), provedení (Do), ověření (Check) a akce (Act). (Managementmania.com, 2016). PDCA cyklus znázorňuje **Obrázek 2**.

PDCA cyklus funguje na předpokladu nikdy se nespokojit se současným stavem, nicméně v praxi často nastává situace, kdy zaměstnanci zachovávají status quo. Aby těmto situacím vedení předcházelo, musí podpořit tuto metodu zaváděním takových cílů, které budou pro zaměstnance výzvou. (Imai, 2012).



Obrázek 2: PDCA neboli Demingův cyklus

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi jednotlivé kroky PDCA cyklu patří:

- **Plan (plánování) –** je prvním krokem, kterým se obecně rozumí stanovení cílů pro zlepšení a návrh akčních plánů k jejich dosažení. Zpočátku je zapotřebí identifikovat problém, což zahrnuje definování problému, stanovení rozsahu a důsledků problému a porozumění hlavní příčině. Při stanovování cílů je nejdůležitější určit konkrétní měřitelné cíle, které odpovídají celkovým cílům dané organizace. Na základě toho je vypracován podrobný plán, který obsahuje přesné kroky, časový harmonogram a vybrané osoby odpovědné za jednotlivé kroky. Následně jsou určeny metriky, které budou měřit pokrok při dosahování

cílů a to, zda se plán vyvíjí tak, jak má. Na závěr je potřebná už pouze jen podpora vedení a jejich souhlas s pokračováním v realizaci plánu.

- **Do (provedení) –** tímto krokem je myšlena samotná implementace plánu vytvořeného v přechozím kroku. V tomto kroku jsou shromažďovány údaje o výsledcích plánu, kdy se může jednat jak o sběr kvantitativních dat, tak i těch kvalitativních. Při implementaci je nutné zdokumentovat celý proces, a to i včetně odchylek od plánu nebo problémů vzniklých při realizaci. Následně je třeba tyto problémy řešit a provést protiopatření například zlepšením procesů, úpravami plánu nebo zvýšením kvalifikovanosti zaměstnanců.
- **Check (kontrola) –** obsahuje analýzu dat, která zkoumá a zhodnocuje, zda plán dosahuje požadovaných výsledků pomocí statistických či kvalitativních analýz. Díky porovnávání požadovaných výstupů s cíli umožňuje identifikovat oblasti, které v plánu zaostávají a ve kterých je možné realizovat zlepšení.
- **Act (akce) –** je posledním krokem cyklu a podstatou je vytvoření plánu na základě kterého budou implementovány změny a opatření zjištěné v předchozím kroku. (Xmind.app, 2023). V tomto kroku je klíčová standardizace nového procesu z důvodu zamezení návratu do původního či nepříznivého stavu. Je nezbytné tuto změnu komunikovat napříč organizací, aby zaměstnanci danou informaci obdrželi a dodržovali tak nová pravidla a opatření. (Durward, 2008)

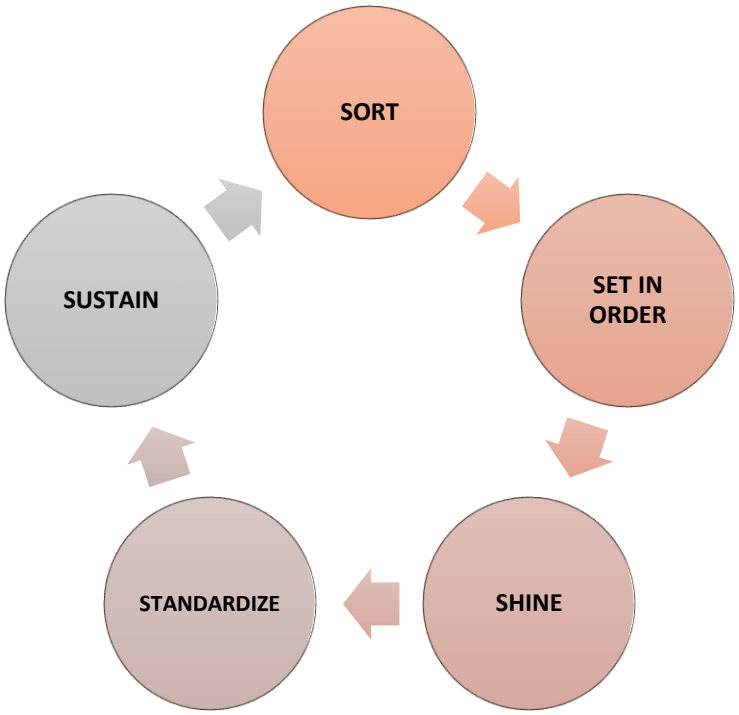
5S

Bauer (2012) ve své knize uvádí, že jedním z nástrojů Kaizen je metoda 5S, která se zakládá na organizaci pracoviště a využívá k tomu pět japonských slov: seiri, setion, seiso, seiketsu a shitsuke (anglicky jako sort, set in order, shine, standardize, sustain). Existují ale i organizace, ve kterých je metoda 5S rozšířena na 6S, kdy poslední S zaujímá bezpečnost (safety). Tato metoda se uplatňuje za účelem stabilizování, udržování a zlepšování pracovního prostředí tak, aby bylo co nejbezpečnější a nejefektivnější. Na metodu je nahlíženo jako na systematickou a strukturalizovanou optimalizaci pracoviště, která vznikla díky společnosti Toyota a cíl spočívá především v identifikaci a následné eliminaci plýtvání. Obecně to znamená, že na pracovišti jsou průběžně odstraňovány již nepotřebné věci a předměty jsou uspořádané takovým způsobem, aby byla optimalizována efektivita práce a procesů s ní spojenými. Díky čistému pracovnímu prostředí je následně snadnější rozpoznat problémy, které náhle nastanou. V praxi je často zaváděno barevné značení a štítky, které mají pro každou oblast určitý význam. (Helmold, 2020)

Podle Nenadála (2018) je základním cílem metody 5S vytvoření takového pracoviště, kde jsou umístěny pouze nezbytné věci na předem stanovených místech.

Metodu 5S znázorňuje **Obrázek 3** a podle Imaie (2012) skládá z následujících kroků:

1) **Seiri (Sort)** – třídění je prvním krokem metody 5S a spočívá v rozdělení předmětů do dvou kategorií, a to na potřebné a nepotřebné. Obvykle to, co je zařazeno do druhé kategorie, bývá vyřazeno nebo odstraněno a je stanoven limit na počet věcí potřebných. Obecně lze říci, že pravidlem je odstranit vše, co nebude v příštích třiceti dnech použito.
2) **Setion (Set in order) –** dalším krokem je roztřídění, kdy je třeba roztřídit věci podle jejich použití a umístit je na takové místo, aby byl minimalizován čas a úsilí při jejich hledání. Každá věc by měla mít zpravidla přirazený vlastní název, své místo a množství. Místo určené pro danou věc může být vyznačeno podlahovým značením nebo různými štítky.
3) **Seiso (Shine) –** podstatou je pravidelný a důkladný úklid a čistota pracovního prostředí, což zahrnuje třeba stroje, nářadí, vybavení, ale i podlahy, stěny a další prostor pracoviště. Zaměstnanec může například při čištění stroje odhalit spoustu skrytých závad či budoucích problémů a předejít tak díky tomu závažnějším důsledkům.
4) **Seiketsu (Standardize) –** spočívá v dodržování předchozích tří kroků. Každý zaměstnanec je odpovědný za čistotu svého pracoviště a nošení ochranných pracovních prostředků, jako jsou patřičný pracovní oděv, pracovní obuv, ochranné brýle a další. Často je úklid koncipován jako prvek prevence pracovních úrazů a ochrany zdraví při práci.
5) **Shitsuke (Sustain) –** posledním krokem 5S je sebekázeň, která se projevuje jako schopnost považovat předchozí čtyři kroky této metody jako součást své každodenní práce.



Obrázek 3: Jednotlivé kroky 5S

Zdroj: vlastní zpracování

Zlepšovací návrhy

Jedním ze způsobů zlepšování procesů je podávání zlepšovacích návrhů, kdy cílem je především motivovat a povzbuzovat zaměstnance k tomu, aby se zapojili a podíleli se na zefektivňování procesů v organizaci. Každý zaměstnanec má tak možnost přispět svým nápadem ke zdokonalování procesů. Zlepšovací návrhy mohou podávat zaměstnanci individuálně, ale i týmově. Jestliže je zlepšovací návrh pro organizaci přínosem, jsou zaměstnanci oceněni nejčastěji formou finanční odměny.

Při podávání zlepšovacího návrhu je třeba identifikovat a následně popsat daný problém. Dalším krokem je navrhnout vhodné řešení problému, které musí posoudit jedna nebo více pověřených osob. Pokud je zlepšovací návrh schválen, nastává jeho realizace, která by měla proběhnout co nejdříve, pokud to situace umožňuje, tak nejlépe do druhého dne. Po úspěšné realizaci je pak vyhodnocen přínos pro organizaci a zaměstnanci je vyplacena odměna. (Košturiak et al., 2010)

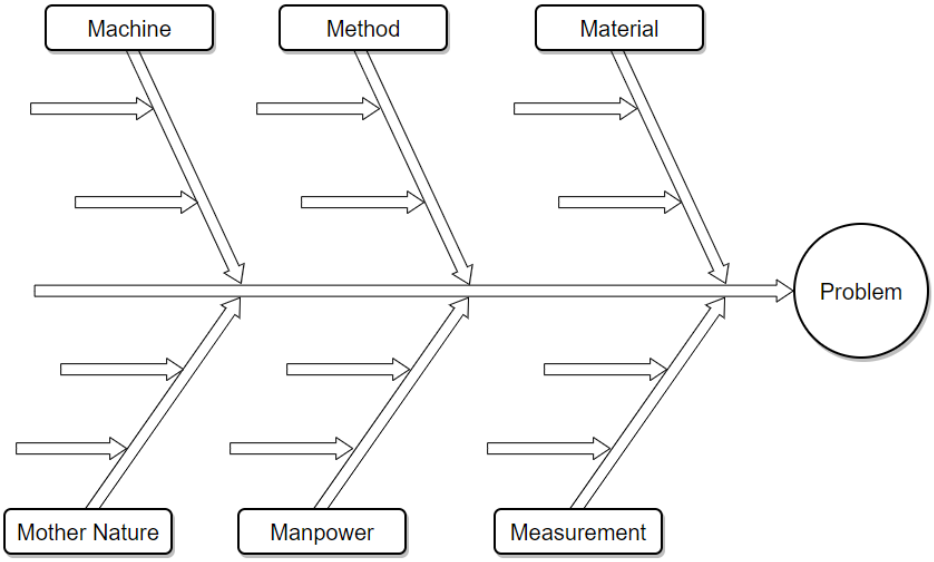
Ishikawův diagram

Ishikawův diagram je známý také jako diagram příčin a následků nebo jako rybí kost. Jako představitel je uváděn japonský inženýr kontroly kvality Kaoru Ishikawa, který tento diagram navrhl v 60. letech 20. století. Jedná se o nástroj, který má za úkol identifikovat potenciální příčiny, seskupeny do kategorií, které mohou přispět k danému problému. Tato technika je využívána jak v provozních, tak i v obchodních procesech. Vzhledem k tomu, že diagram má tvar rybí kosti, problém je znázorněn jako hlava ryby a jednotlivé příčiny představují kosti. Příčiny jsou zpravidla seskupeny do jednotlivých kategorií a nejčastěji je využívána metoda, známá jako 6M. (Kcg.com, 2019)

Metoda 6M je založena na následujících ukazatelích:

- **Machine (stroje)** – týká se strojů a nástrojů, které jsou potřebné k výrobě daného výstupu nebo ke zprostředkování služby. Je nutné zhodnotit, zda jsou aktuálně používané stroje schopné dosáhnout požadovaných výstupů a zda je jejich kapacita využívána co nejefektivněji.
- **Material (materiál)** – tvoří spotřební materiál, suroviny a komponenty, které jsou nezbytné pro výrobu produktu nebo pro poskytnutí služby. Cílem je prověřit, jestli mají používané materiály vhodnou specifikaci, kvalitu, využití, označení a zda jsou správně skladovány.
- **Method (metoda)** – zahrnuje výrobní a podpůrné procesy, bez kterých by produkty nebo služby nemohly vzniknout. Může představovat konkrétní kroky daných procesů.
- **Manpower (pracovní síla)** – zaměřuje se na postoje zapojených lidí nebo pracovní síly a zkoumá, zda kvalifikace zaměstnanců je dostatečná a zda odpovídá standardům.
- **Mother Nature (matka příroda)** – umožňuje organizaci zohledňovat kontrolovatelné a nepředvídatelné vlivy na procesy v organizaci v souvislosti s vnějšími a vnitřními faktory.
- **Measurement (měření)** – jedná se o ukazatele, které se používají pro měření, řízení a monitorování procesů a pomáhají organizaci dohlížet na chyby a odchylky. (Mindonmap.com, 2022)

Diagram příčin a následků neboli Ishikawův diagram znázorňuje **Obrázek 4**.



Obrázek 4: Ishikawův diagram

Zdroj: vlastní zpracování dle Mindonmapp.cz, 2022

Metoda 5x PROČ

Metodu 5x proč vytvořil zakladatel Toyoty Sakichi Toyoda a podstatou je opakované kladení otázky „proč?“ tak dlouho, dokud není jasná hlavní příčina daného problému. Tuto metodu je možné považovat za techniku brainstromingu kdy účelem je, aby měl konkrétní tým možnost vzniklému problému co nejlépe a nejrychleji porozumět. Díky jednoduchosti lze tuto metodu využít téměř kdekoliv a kdykoliv, a to jak v oblasti pracovního života, tak i toho osobního. (Kanbantool.com, b.r.)

Podle Imaie (2004) je třeba počítat s tím, že při první odpovědi na otázku „proč“ většinou nedojde k identifikaci samotného kořene problému. Pokud je ale tato otázka položena alespoň pětkrát, je pravděpodobné, že jedna ze zjištěných příčin bude kořenem problému. Díky zjištění hlavní příčiny je poté možné stanovit žádoucí řešení a případná protiopatření.

1.2 Lean

V této podkapitole je definována podstata Lean a jsou zmíněny s tím související definice. Dále jsou objasněny základní cíle a jsou zde rozepsány vybrané nástroje, jako je Kanban a 3M (Muda, Mura, Muri), které jsou detailněji charakterizovány.

1.2.1 Vymezení pojmu Lean

Pojem Lean, také známý jako štíhlá výroba, je přístup, který umožňuje zvyšovat efektivitu procesů, které se zaměřují na snižování činností, které danému výrobku či službě nepřidávají žádnou hodnotu. Jedná se o systematický přístup k odstranění či aspoň částečné eliminaci plýtvání v organizaci, ať už jde o jakékoliv procesy. Mohou se to týkat například snižování nákladů, počtu chybovosti, úrazů na pracovišti nebo nehod, ale také plýtvání materiálem, neefektivním přemísťováním zaměstnanců, strojů nebo materiálu nebo zbytečné plýtvání prostorem. Dá se říci, že se štíhlá výroba svým způsobem jeví jako skrytá příležitost pro spoustu podniků, jelikož díky ní může docházet ke zkrácení dodacích lhůt, ke snížení nákladů a chybovosti, což ve výsledků vede k větší spokojenosti nejen zákazníků, ale i zaměstnanců. (Bdc.ca, b.r.)

Tento přístup původně vznikl s cílem optimalizace podnikových procesů v oblasti průmyslové výroby, avšak postupně našel využití i v jiných odvětvích, jako jsou například služby nebo administrativa. Základní principy fungují na bázi jednoduchosti, přímočarosti a mnohdy stačí využít logického myšlení a tzv. „selského rozumu“. (Svozilová, 2011)

Patermann (2022) uvádí: *„Lean je způsob myšlení o vytváření hodnoty za současného snižování zdrojů a omezování plýtvání. Lean je metoda založení na neustálém experimentování s cílem najít perfektní hodnotu s nulovým plýtváním. Lean myšlení a jeho praxe se vyskytují společně.“*

Svozilová (2011) ve své knize definuje tuto metodologii jako: *„Lean je sdružením principů a metod, jež se zaměřují na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb, jenž mají sloužit zákazníkům procesu.“*

Další definici pojmu Lean vymezil Wilson (2010) následovně: *„Jedná se o ucelený soubor technik, jejichž kombinací a zralostí lze snížit a následně odstranit sedm druhů odpadu. Díky tomuto systému bude vaše společnost nejen štíhlejší, ale následně i dynamičtější a pohotovější díky snížení plýtvání.“*

„Lean se uplatňuje v každém podniku a v každém procesu. Není to taktika nebo program snižování nákladů, ale způsob myšlení a jednání celé organizace.“ (Ellis, 2019)

Pojem Lean a Kaizen bývají často zaměnitelné, ale ve skutečnosti se jedná o dva odlišné pojmy. Lean je přístup, který se zaměřuje na eliminaci plýtvání, zatímco Kaizen je filozofie a metodika zaměřující se na neustálé zlepšování podnikových procesů. Kaizen je mnohdy označován jako základní metoda přístupu Lean, jelikož se obě metodiky specializují na podobné důležité prvky. (Creativesafetysupply.com, b.r.)

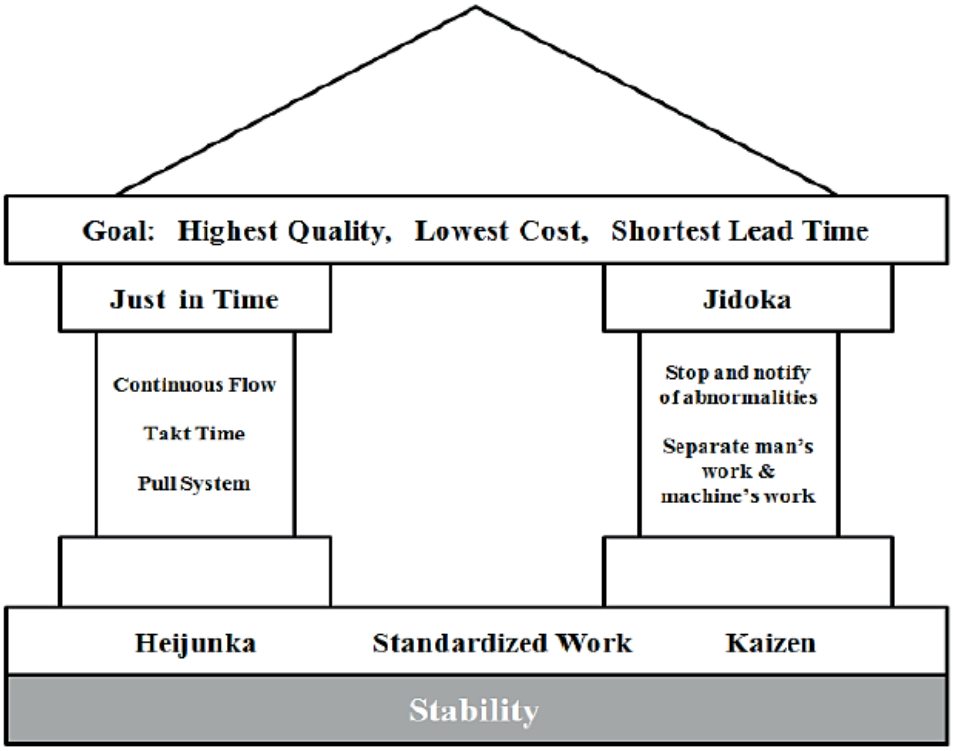
1.2.2 Historie Lean

Již kolem roku 1910 začal Henry Ford uplatňovat ve svém automobilovém průmyslu koncepty Franka Gilbretha, jelikož chtěl vyrábět co nejvíce produktů za co nejkratší časový úsek. Frank Gilbreth sledoval práci dělníků na stavbě s ohledem na čas a pohyb a zjistil, že navzdory vykonávání stejné práce dělají jednotliví pracovníci odlišné úkony. Na základě tohoto pozorování poté vytvořil standardizované postupy, díky kterým došlo k optimalizaci procesů a ke snížení počtu jednotlivých úkonů při práci na stavbě. Tyto poznatky Henry Ford využil při hromadné automobilové výrobě, kde seřadil jednotlivé úkony výroby do jedné výrobní linky. Automobily byly postupně sestavovány v takovém pořadí, ve kterém na sebe jednotlivé úkony navazovaly, což zároveň umožnilo odstranit plýtvání. Koncept Henryho Forda použil v polovině 20. století průmyslový inženýr Taiichi Ohno, který jej aplikoval ve společnosti Toyota. Ohno tuto metodu pozměnil tak, že společnost by měla raději objednávat materiál či komponenty po menších dodávkách a na základě toho, co je právě požadováno. (Svozilová, 2011)

1.2.3 Nástroje Lean

Představují soubor konkrétních metod a principů, které si kladou za cíl dosáhnout efektivních a flexibilních operací v organizaci. Tyto nástroje hrají důležitou roli při implementaci Lean a při snižování či eliminaci plýtvání v rámci výrobních či podnikových procesů. Patří sem nástroje, jako jsou Just in Time, Kanban, 3M, (Muda, Mura, Muri), Jidoka, Heijunka, SMED, VSM, Poka-Yoke. (Patermann, 2022)

Obrázek 5 znázorňuje vizualizaci využívanou při implementaci metodologie Lean.



Obrázek 5: House of Lean

Zdroj: Demirbas et al., 2019

Podle Muscada (2022) se vizualizace House of Lean se skládá ze tří hlavních části, což jsou střecha, sloupy a základy. Střecha znázorňuje cíl organizace, kterým je typicky tvořit výrobky co nejvyšší kvality s co nejnižšími náklady a v co nejkratším časovém intervalu. Jestliže jsou pro společnosti zákazníci prioritou a zaměřují se na dosahování jejich spokojenosti, mohou díky tomu získat velkou konkurenční výhodu. Aby tomu tak bylo, je třeba zajistit čtyři základní prvky, kterými jsou kvalita, rozmanitost, výkonnost produkce a rozumná cena. Kvalitou se rozumí zajištění prvotřídních standardů a nekompromisní dokonalosti ve všech ohledech. Společnosti by také měly nabízet širokou škálu možností, která pokryje různé potřeby a preference. V rámci výkonnosti produkce je zapotřebí dosahovat vynikajících výsledků a neustále zajišťovat plnění stanovených cílů. Rozumná cena je charakterizována poskytováním konkurenceschopných cen, které poskytují znamenitou hodnotu v souvislosti s nabízenou kvalitou a rozmanitostí.

Prvním pilířem je Just in Time a zajišťuje, že je vyráběno pouze takové množství, které je v daném časovém intervalu potřeba, díky čemuž dochází k zamezení nadvýroby a zároveň i plýtvání. Druhý pilíř představuje Jidoku, což je princip, který si zakládá na zabudování kvality do výrobků a služeb, aby se předcházelo případným výskytům vad u zákazníka. Pro další

stabilizaci celé struktury ji Toyota rozšířila o další pilíř lidé a týmová práce, který klade důraz na důležitost pracovníků a jejich spolupráci.

Základy tvoří Heijunka, standardizovaná práce a Kaizen. Heijunka je principem vyrovnávání výroby, kdy cílem je eliminovat náhlé výkyvy nebo poklesy. Společnost díky tomu může lépe plánovat a řídit své výrobní požadavky, ušetřit náklady a zároveň se vyhnout negativním dopadům nadprodukce. Standardizovaná práce obsahuje soubor postupů, aby všichni znali, co a jak má být provedeno, což minimalizuje chyby a usnadňuje zaškolení nových pracovníků. Poslední částí základů je Kaizen, tedy filozofie neustálého zlepšování, kdy cílem je zapojit zaměstnance do hledání způsobů, jakými je možné optimalizovat výrobní procesy. Pojmem Kaizen se detailněji zabývá kapitola **1.1 Kaizen**.

Kanban

Kanban znamená v překladu „značka“ či „štítek“ a principem je řízení stavu zásob. Využívá se ke sledování výroby a k případnému objednávání dalších komponentů a materiálu. Zakladatelem kanbanu je uváděn průmyslový inženýr Taiichi Ohno, který působil ve společnosti Toyota. (Halton, 2022)

Podle Imaie (2004) tato metoda spočívá v tom, že kanban je přiřazen ke každé krabici s materiálem či komponenty, která je na cestě na určené pracoviště. Materiál je na pracoviště dodáván podle aktuální potřeby s tím, že po spotřebování může být kanban vrácen zpět na své původní místo a může fungovat jednak jako evidence odvedené práce, nebo jako pokyn k objednávce dalšího materiálu. Obecně se dá říci, že kanban řídí proces přidělování materiálu na pracoviště nebo montážní linku a zároveň tak minimalizuje dílčí procesy. V praxi to může znamenat například to, že materiál, který ráno dorazil ze skladu do výrobní haly, může být večer expedován již jako hotový výrobek.

Technika kanban v praxi najde využití zejména v organizacích, kde je využívána velkosériová či hromadná výroba. Kanban funguje na základě strategie tahu (pull), kdy výrobní proces je přizpůsobován požadavkům zákazníků. (Tomek a Vávrová, 2014)

3M

Patermann (2022) uvádí, že Lean myšlení má své tři úhlavní nepřátelé, kterými jsou 3M. Označení 3M představuje tři japonské termíny Muda, Mura a Muri, jenž značí tři kategorie plýtvání v organizaci. Aby mohl podnik úspěšně implementovat štíhlou výrobu, je nutné

nejprve porozumět, jaké dopady má každý z těchto nevyžádaných odpadů na podnik. Tento koncept byl vyvinut společností Toyota a umožňuje identifikovat a odstraňovat nežádoucí problémy vzniklé v průběhu procesů. (Helmold, 2020)

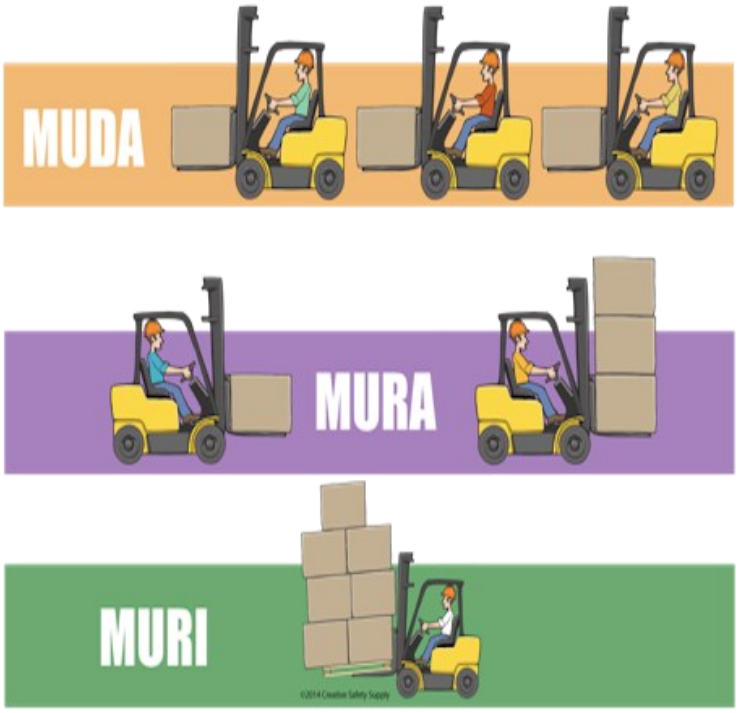
Metoda 3M je podle Imaie (2012) založena na následujících termínech:
Muda (plýtvání) – výroba může být charakterizována jako řada kroků nebo procesů, začínající prvotními vstupy a končící konečným výrobkem nebo službou. Zdroje, jako jsou lidé nebo stroje, zapojené do procesů výroby mohou přidanou hodnotu buď přidávat, nebo naopak nepřidávat. Muda tedy zamená jakoukoliv aktivitu, která zákazníkovi nepřináší žádnou hodnotu. V rámci Mudy definoval Taiichi Ohno sedm druhů plýtvání:

1) **Nadvýroba** – nastává nejčastěji pokynem managementu z důvodu obav výskytu možných problémů, jako jsou absence, vadné zboží nebo poruchy strojů, což vede ke zvýšení výroby, ačkoliv to zrovna není nutné.
2) **Vady** – vadné kusy představují výrazné narušení výroby a vyžadují nákladné přepracování, nebo dokonce sešrotování. Je třeba brát v úvahu také to, že vadné kusy mohou poničit stroje, což by pro podnik znamenalo další náklady.
3) **Doprava** – rozumí se tím každý pohyb materiálu nebo výrobku od výrobní linky až po konečného uživatele. Vzhledem k tomu, že je doprava nedílnou součástí, i přesto nepřidává žádnou hodnotu, ba naopak často dochází k poškození výrobků.
4) **Čekání** – vzniká, jestliže zaměstnanec dočasně přeruší práci z důvodu nevyváženosti linky, chybějících součástek či dílů nebo odstávce stroje.
5) **Zbytečný pohyb** – každý pohyb, který nepřispívá k přidané hodnotě, je považován za neproduktivní. Je důležité vyhýbat se fyzicky náročným činnostem, jako jsou například zvedání nebo přenášení těžkých břemen, které jsou pro pracovníky namáhavé.
6) **Zásoby** – skladování nadměrného počtu zásob zvyšuje provozní náklady, neboť zabírají místo, vyžadují speciální vybavení a zařízení pro manipulaci a často ztrácí na hodnotě a především kvalitě.
7) **Nadbytečné zpracování** – některé nevhodné technologie nebo konstrukce mohou způsobit plýtvání již během zpracování, a to různými neproduktivními operacemi, jako jsou přehřívání stroje, zdlouhavé čištění a podobně.

Mura (nerovnoměrnost) – vzniká kdykoliv, kdy je pozastaven normální a plynulý chod práce zaměstnance, ať už je to z důvodu odchylek zásob či strojů, nebo z důvodu odchylky od výrobního plánu. Pokud zaměstnanci pracují na výrobní lince a každý vykonává určitou opakující se operaci, na kterou navazují další, může nastat komplikace, že jednomu z nich bude provedení této operace trvat déle než ostatním. Ostatní pracovníci se tak budou muset přizpůsobit tempu nejpomalejšího člena, čímž dochází k muře.

Muri (přetíženost) – přetíženost se objevuje v případě, jestliže jsou podmínky práce velmi náročné a vyčerpávající, jak pro zaměstnance a stroje, tak i pro samostatné procesy. Zaměstnanci mohou mít tendenci více chybovat, nebo jim může daná práce trvat déle, což vede k neefektivnosti.

Termíny Muda, Mura a Muri v praxi vyjadřuje **Obrázek 6**, kdy na prvním obrázku je znázorněna Muda neboli plýtvání, na druhém Mura, známé jako nerovnoměrnost a na třetím Muri čili přetíženost.



Obrázek 6: Muda, Mura a Muri

Zdroj: Theleanway.net, 2017

2 PROBLEMATIKA SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Problematika spokojenosti zaměstnanců je důležitým aspektem v oblasti řízení lidských zdrojů a organizace práce. Nedostatečná spokojenost zaměstnanců může vést k řadě problémů a negativních důsledků pro organizaci, včetně nízké produktivity, vysoké fluktuace zaměstnanců, snížené kvality práce a negativního vlivu na firemní kulturu.

Pracovní spokojenost je subjektivní emocionální stav nebo pocit, který zaměstnanci zažívají ve vztahu k jejich pracovnímu místu, pracovním podmínkám, kolegům, nadřízeným a celkovým pracovním zkušenostem. Jedná se o míru, do jaké jsou zaměstnanci spokojeni se svým pracovním prostředím, přidělovanými úkoly a celkovým pracovním životem. Pracovní spokojenost odráží pozitivní nebo negativní pocity, které zaměstnanci cítí vůči své práci a zaměstnavateli. Pro organizace je to velmi důležitý ukazatel, jelikož spokojení zaměstnanci jsou obvykle produktivnější, méně náchylní k fluktuaci a více zapojení do své práce. Zvýšení pracovní spokojenosti může mít značný vliv na výkonnost organizace a vztahy mezi zaměstnanci. (Questionpro.com, 2022)

Armstrong a Taylor (2015) definují pojem pracovní spokojenost jako: *„Spokojenost s prací se týká postojů a pocitů, které jedinci prožívají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje signalizují spokojenost s prací. Negativní a nepříznivé pocity pak signalizují nespokojenost s prací.“*

Psycholog a pedagog Teodor Kollárik (2002) využívá dva pojmy, a to jsou spokojenost v práci a spokojenost s prací, kde vysvětluje: *„Spokojenost v práci je pojem obsahově širší, zahrnující všechny komponenty, které působí v dané činnosti. Obsahuje i pojem spokojenost s prací, což je činnost, kterou pracovník vykonává.“*

Podle Kollárika (1986) je také důležité rozlišovat celkovou spokojenost a spokojenost s jednotlivými faktory práce a aspekty mimo ni. Pracovní spokojenost se týká postojů zaměstnance nejen k různým aspektům práce, ale také k pracovišti jako celku. Tato spokojenost může mít dopad nejen na chod společnosti, ale i na celkovou kvalitu života zaměstnance. Nespokojenost v práci může mít negativní dopad na zdraví, což se může projevovat například únavou, zvýšeným nervovým napětím, nespavostí a zvýšeným rizikem různých zdravotních problémů, jako je vysoký krevní tlak nebo dokonce i vředy.

Je potřeba si uvědomit, že spokojenost v práci je individuální a závisí na jednotlivých zaměstnancích. I přes to, že jsou zaměstnanci na stejném pracovišti a mají stejné pracovní podmínky, mohou mít odlišné preference a co jednoho zaměstnance uspokojuje nemusí být stejné s tím, co uspokojuje jiného zaměstnance. (Spiceworks.com, 2021)

Vzhledem k tomu, že je práce obvykle vykonávána v kolektivu nebo týmu, sociální prostředí má významný vliv na pracovní spokojenost. Důležitou roli hraje také to, že zaměstnanci v rámci práce navazují mezilidské vztahy, což může naplňovat jejich sociální a osobní potřeby. (Kollárik, 1986)

V této kapitole jsou dále charakterizovány znaky spokojenosti zaměstnanců, faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, metody, kterými je možné zjišťovat spokojenost zaměstnanců a také jaký vliv má využívání přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců.

2.1 Znaky spokojenosti zaměstnanců

Někteří autoři navrhují rozlišovat charakteristiky týkající se pracovní spokojenosti, neboť umožňují lepší porozumění širokému rozsahu tohoto jevu a také umožňují rozvíjet praktické dovednosti v oblasti řízení a zlepšování pracovní spokojenosti. Výrost a Slaměník (1998) rozlišuje:

1) **Celková a dílčí spokojenost** – celková spokojenost odráží pouhý postoj k práci, kdežto dílčí spokojenost se zaměřuje na jednotlivé faktory, které práci ovlivňují.
2) **Intenzita spokojenosti** – měří míru, jakou zaměstnanec pociťuje svou spokojenost, která může kolísat od nejvyšší možné spokojenosti až po nejvyšší možnou nespokojenost.
3) **Stabilita spokojenosti** – stabilita se týká toho, jestli je spokojenost konstantní nebo se mění s ohledem na různé faktory. Spokojenost je považována jako jev, jenž může být snadno ovlivněn různými proměnnými.
4) **Spokojenost jako stav a proces** – vnímá spokojenost jako dynamický proces, který je ovlivněn různými zásahy a změnami. Tento proces se promítá do chování jedince a může být vyjádřen jako jeho aktuální situace nebo nálada.

2.2 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost je důsledkem mnoha faktorů, které mohou buď pozitivně nebo negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Podle Kollárika (1986) jsou rozděleny z hlediska působnosti na vnější a vnitřní faktory.

Vnější faktory

Jedná se o externí podmínky a okolnosti, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců a patří sem například:

- **Druh a charakter práce** – jde především o charakteristiky práce jako je monotónnost, jednotvárnost, samostatnost, rozmanitost a další. Obecně platí, že složitější, rozmanitější a samostatnější práce poskytuje lepší podmínky pro spokojenost zaměstnanců.
- **Bezpečnost a hygiena práce** – při každé práci existují rizika úrazů a onemocnění, které je potřeba si uvědomovat a brát v úvahu. Míra těchto rizik závisí na charakteru práce. Vysoko riziková pracoviště často vytváří tlak na psychiku zaměstnance, což může vést k jejich nespokojenosti. Dlouhodobá práce v takovém prostředí ovlivňuje emocionální stav zaměstnanců, kteří ho mohou vnímat jako nepříjemný a rušivý faktor jejich práce.
- **Fyzikální prostředí** – zahrnuje základní prvky, jako jsou čistota, prašnost, osvětlení, proudění vzduchu, hlučnost a vybavení, které dohromady tvoří podmínky pracovní kultury. Studie a praxe jednoznačně znázorňují, že zaměstnanci preferují pracoviště s minimálním hlukem a optimálním osvětlením, v prostředí, které je barevně vhodně uzpůsobené, příjemné a čisté. Práce v takovém prostředí pozitivně ovlivňuje vztah zaměstnanců k jejich práci a vede tak k vyšší spokojenosti.
- **Finanční odměna** – je odměna za vykonanou práci, a nejen že napomáhá zaměstnancům uspokojovat široký rozsah potřeb, ale dokonce plní i několik funkcí. Například podporuje uspokojování potřeb, obsahuje elementy morálního uznání, může ovlivňovat postoje a jednání zaměstnanců, motivuje a v neposlední řadě může sloužit jako prostředek, díky kterému lze pomoci sobě nebo někomu jinému. Finanční odměna také záleží na tom, zda je systém odměňování spravedlivý a transparentní či nikoliv. (Urban, 2017)
- **Sociální prostředí** – význam spočívá v tom, že práce jako hlavní činnost dospělého jedince je nezbytně spojena s interakcí s ostatními zaměstnanci. Díky těmto interakcím tak mohou být uspokojovány různé vyšší potřeby, kam patří například potřeba sociálního kontaktu. Sociální hledisko práce zahrnuje formální stránku, která je spojená s pracovními

vztahy a také neformální stránku, která charakterizuje kvalitu mezilidských vztahů a sociální atmosféru pracovního prostředí. Tyto prvky dohromady vytváří atmosféru sociálního prostředí, což ovlivňuje nejen míru spokojenosti jednotlivých zaměstnanců, ale i celého prostředí, a to především v konkrétních pracovních skupinách. Podle Pilařové (2016) mohou být konfliktní vztahy na pracovišti jedním z důvodu nízké produktivity jak jednotlivce, tak i celého týmu.

- **Politika vedení organizace** – zaměstnanci vnímají jako důležité faktory, formující pozici a status organizace, i to, pokud organizace uplatňuje globální strategii vedení napříč externím i interním okolím organizace. Patří sem například tržní pozice, prosazení se na trhu, kvalitní organizační struktura, efektivnost a úspěšnost organizace, image organizace a podobně. Příznivý stav v těchto oblastech posiluje vazby mezi zaměstnanci a organizací, což vytváří vhodné podmínky pro spokojenost zaměstnanců.
- **Styl vedení** – předpokládá se, že pokud je manažer úspěšný, tak je schopen zajistit jednak produktivitu týmu, avšak také i spokojenost jednotlivých členů daného týmu. Jestliže jeden z těchto cílů není brán v potaz, je pravděpodobné, že se to negativně projeví na celkovém výkonu týmu. Může se to dít například v případech, kdy je vyžadována vysoká produktivita zaměstnanců, ale zároveň jim je poskytováno minimum pro jejich spokojenost. Vzhledem k tomu, že manažer je jedním z těch, kdo dokáže ovlivnit spokojenost zaměstnanců, je velmi důležité to, jaký využívá styl vedení s ohledem na charakter daného týmu. Všeobecně platí, že zaměstnanci jsou spokojenější tehdy, když se jejich nadřízený zajímá o jejich potřeby, zájmy, postoje a je sociálně orientovaný.

Vnitřní faktory

Jedná se o osobnostní faktory, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců. Kollárik (1986) je dělí na objektivní a subjektivní osobnostní faktory.

Mezi objektivní osobnostní faktory patří faktory, jako jsou:

- **Věková struktura** – je dokázáno, že mladší zaměstnanci mají větší tendenci být v práci nespokojení, avšak s rostoucím věkem spokojenost roste. Studie ukazují, že úroveň spokojenosti od dospívání postupně stoupá, ve středním věku je na nevyšší úrovni a v pozdějším věku se buď udržuje nebo lehce klesá. Má to i své odůvodnění dané psychickými charakteristikami každého věkového období, ale i objektivní realitou.
- **Délka pracovního poměru** – zkušenosti ukazují, že zaměstnanci, kteří pracují u společnosti déle, vykazují větší spokojenost. Nejkritičtější je období po nástupu do

organizace (mnohdy až do dvou let), kdy noví zaměstnanci projevují větší nespokojenost než zaměstnanci, kteří v organizaci pracují delší dobu. Příčinou je především problém s vytvářením vztahu k organizaci a s průběhem adaptace na nové pracoviště.

Proto mohou být první dva roky pro zaměstnance obdobím zvýšené zátěže, jelikož si zvykají na nové prostředí, snaží si obhájit svou pracovní i sociální pozici, formují své role a snaží se si získat přijetí od ostatních členů pracovního týmu. Pokud zaměstnanec zvýšenou zátěž nezvládá, může z jeho strany docházet k nespokojenosti, což může v některých případech vést také ke změně pracoviště.

- **Pohlaví** – působí na spokojenost zaměstnanců. Muži často berou v potaz prosazení se, uplatnění, postup a ocenění, kdežto pro ženy jsou důležité sociální aspekty práce, jako například uznání od kolegů a dobré vztahy na pracovišti. Výzkumy ukazují, že muži jsou častěji nespokojení, a to především kvůli potřebě prosazení se.
- **Rodinný stav** – nejsou dány jednoznačné výsledky v souvislosti s pracovní spokojeností. Manželství může přinášet stabilizaci a životní vyrovnanost, ale i přesto se především u mužů projevuje větší pocit odpovědnosti za rodinu, což může být stresující faktor a může tak vést ke zvýšené nespokojenosti. Na svobodné zaměstnance není vyvíjen takový tlak, co se týče odpovědnosti za jiné, tudíž mohou mít k zaměstnavateli volnější vztah. Z toho důvodu mohou být více nespokojení a mohou mít tendence hledat jiné zaměstnání.
- **Úroveň vzdělání** – má vliv na společenský status nebo prestiž povolání. Zaměstnanci, kteří mají vyšší vzdělání a zpravidla vykonávají povolání s vyšším společenským statusem často zažívají větší spokojenost v práci. Dá se říci, že čím více úsilí, znalostí a let je potřeba k získání kvalifikace, tím vyšší je společenské postavení daného povolání a tím pádem i úroveň spokojenosti. Na druhou stranu i přesto není vždy zajištěno adekvátní uspokojení potřeb a očekávání těchto zaměstnanců.
- **Funkční zařazení** – zařazení zaměstnanců v hierarchii organizace. Z výzkumů vyplývá, že zaměstnanci na vyšších pozicích, jako například manažeři, vykazují vyšší spokojenost. Manažeři pracují na různých klíčových úkolech organizace, jako jsou například vytyčování metod, postupů a cílů organizace, přijímají důležitá rozhodování a jsou přímo v centru dění. To může naplňovat potřebu uznání, moci, akceptace, důležitosti a podobně, což vede k celkové spokojenosti zaměstnanců na vyšších pozicích.

Co se týče subjektivních osobnostních faktorů, jedná se o faktory, které představují individuální charakteristiky jednotlivých zaměstnanců a hrají důležitou roli ve vztahu k práci. Jednotlivé faktory závisí na každém zaměstnanci a ovlivňují to, jak zaměstnanec reaguje na objektivní faktory v pracovním prostředí.

Mezi subjektivní osobnostní faktory patří:

- **Potřeby** – jsou klíčovým osobnostním faktorem a ovlivňují tak celkovou pracovní spokojenost. Dle hypotéz hraje typ individuálních potřeb významnou roli při predikci pracovní spokojenosti, a to i v případě, kdy zaměstnanci mají rozdílné individuální potřeby. S ohledem na uspokojování jednotlivých potřeb a spokojenost s danými faktory práce je kladen důraz na aktuálnost a hierarchii potřeb. Odborníci zjistili, že při pozorování spokojenosti v práci je třeba brát v potaz především významnost daných faktorů pro jednotlivé zaměstnance. Spokojenost zaměstnance se tak bude odvíjet podle uspokojování takových potřeb, které jsou pro ně nejdůležitější.
- **Očekávání –** představují vnitřní, osobní kritéria a požadavky zaměstnanců na pracoviště a jeho atributy a odvíjí se od aktuálních potřeb zaměstnanců. Jestliže očekávání nejsou naplňována, může docházet k nespokojenosti a nepříznivému pracovnímu chování zaměstnanců, jako je pasivita, zvýšená fluktuace nebo absence. Změny v očekáváních se mohou promítnout jak na úrovni zaměstnance, tak i mezi zaměstnanci navzájem. Mnohdy na ně může mít vliv faktor času, kdy se očekávání mění v odlišných časových intervalech a dále také individuální rozdíly, mezi které patří například rozdíly v potřebách, zájmech, postojích, zaměření nebo v osobnosti jedince. Očekávání zaměstnanců jsou nereálná, jestliže se soustředí pouze na omezenou oblast pracovních faktorů a není možné jich dosáhnout v krátkodobém ani dlouhodobém hledisku. Z toho vyplývá, že mohou působit jako zdroj nespokojenosti.
- **Zájmy** – jsou spojeny se spokojeností v práci, především pokud se jedná o jejich vybrané povolání či konkrétní pracovní činnost. Studie ukázaly, že pokud si jedinci vybírají povolání podle svých zájmů, jsou v práci mnohem spokojenější. (Urban, 2017)
- **Osobnostní faktory** – mohou mít vliv na jejich pracovní spokojenost. Například zaměstnanec, který se jeví jako extrovert, může pociťovat určitou nespokojenost, jestliže vykonává jednotvárnou, monotónní a individuální práci, při které nemá možnost udržovat sociální interakce s kolegy. To stejné platí i u jedinců s vyšší emocionální labilitou a nižší tolerancí k frustraci, pro které může být obtížné zvládat práci rizikového charakteru a zátěž mohou vnímat negativně. Klíčové je to, jakým způsobem zaměstnanec hodnotí

a zvládá stresový charakter daného pracoviště a zda je schopen se s tím psychicky vyrovnat.

- **Schopnosti** – hrají důležitou roli, co se týče spokojenosti zaměstnanců. Každé povolání vyžaduje specifické schopnosti, ať už obecného charakteru nebo úzce specializované. Pokud zaměstnanec tyto schopností má a využívá je, je pravděpodobnější, že bude v práci spokojený. Na druhou stranu malé využití těchto schopností nebo dokonce nedocenění přispívá ke značné nespokojenosti jedince. (Urban, 2017)

Pauknerová a kol. (2012) uvádí, že obvykle se klade důraz na faktory, které ovlivňují kvalitu práce, což zpravidla závisí na daném povolání, pracovním zařazení, ale i na osobní charakteristice zaměstnance. Mezi nejčastější faktory, utvářející pracovní spokojenost patří:

- povaha a obsah práce,
- finanční ohodnocení,
- možnost kariérního růstu,
- nadřízený,
- kolegové,
- organizace práce,
- pracovní prostředí,
- úroveň péče o zaměstnance.

Co se týče zahraničních autorů, doktor Ravi Aluvala (2017) uvádí rozdělení faktorů na organizační proměnné a osobní proměnné. Do organizačních proměnných zařazuje rozvoj organizace, zásady odměňování a benefitů, povýšení a kariérní rozvoj, spokojenost s prací, jistotu zaměstnání, pracovní prostředí a podmínky, vztah s nadřízeným, pracovní skupinu, styly vedení a další faktory, jako jsou motivace a zpětná vazba a podobně. Osobní proměnné zastupují faktory, týkající se zejména osobnosti, očekávání, věkové kategorie, vzdělání a v neposlední řadě také genderových rozdílů.

Z celosvětového průzkumu, realizovaného ve 22 zemích, vyplývá, že nejdůležitějším faktorem pro spokojenost zaměstnanců v dnešní době je vykonávat práci, která má smysl. Hned za tím následují možnosti kariérního posunu, odměňování v souladu s pracovním výkonem, samostatnost, flexibilní pracovní podmínky, jasné ukazatele výkonnosti a zaměstnanci také ocení, pokud mají možnost pracovat s nejnovějšími technologiemi. (Statista.com, 2023)

2.3 Metody zjišťování spokojenosti zaměstnanců

Metody pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců jsou využívány ve všech oblastech, ve kterých je potřeba získat pohled konkrétní osoby na danou situaci nebo prostředí. Existuje několik metod pro zjišťování spokojenosti zaměstnanců, ovšem výběr vhodné metody je závislý na konkrétních cílech organizace. Výzkum může být zaměřený na různé aspekty pracovního prostředí zaměstnanců, jako jsou například pracovní zařazení, styl vedení organizace, systém odměňování, organizační struktura, možnosti vzdělávání a osobní rozvoj, kariérní růst, klima na pracovišti, personální agenda a podobně. (Managementmania.com, 2018)

Mezi nejvyužívanější metody patří strukturované dotazníky, rozhovory, kombinace obou metod a v neposlední řadě také skupinové diskuse. Nicméně i přesto každá z těchto metod má své výhody i nevýhody. (Armstrong, 2007)

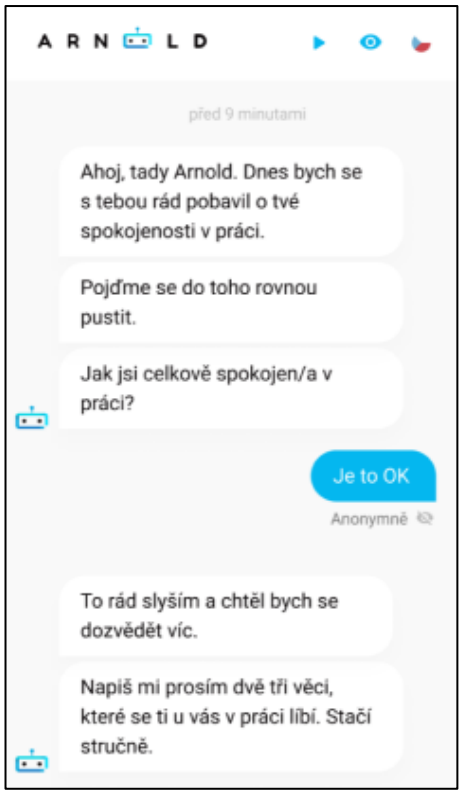
Co se týče strukturovaného dotazníku, je známý především analýzou většího počtu respondentů a může být distribuován v papírové nebo v elektronické podobě. Výhodou papírových dotazníku je možnost oslovení široké škály respondentů, a to i starší generace nebo méně technicky zdatných lidí. Nevýhodou jsou však často vysoké náklady a také časová náročnost, která hraje klíčovou roli jak při distribuci dotazníkového šetření, tak i při zpracovávání výstupů. Naopak pokud je dotazníkové šetření v elektronické podobě, distribuce dotazníků je výrazně levnější a odpovědi respondentů jsou zaznamenávány průběžně, což tazatelům značně usnadní čas. Vzhledem k tomu, že jsou tyto dotazníky jednodušší na vyplnění, mohou tak přinést vyšší návratnost a zároveň je zde zajištěna větší anonymita než u papírových dotazníků. I přesto s sebou nesou pár nevýhod, například není reálné oslovit určité věkové kategorie nebo jedince, kteří nemají možnost se připojit k internetu atd. (Demčák, b.r.)

Dalším nástrojem jsou rozhovory, které se dělí na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. Za nejvhodnější variantu je považován polostrukturovaný rozhovor, který je kombinací přesně definovaných otázek a otevřených otázek, díky čemuž může odhalit rozsáhlé detailní informace a může navést rozhovor potřebným směrem. Tak či tak má i svá úskalí v podobě časové náročnosti a nákladnosti zpracování rozhovoru a je poměrně pracné je vyhodnotit. Nejrelevantnější variantou je kombinace dotazníku a rozhovoru, jelikož z dotazníku vychází kvantitativní informace a z rozhovoru plynou kvalitativní informace. Tato metoda se však zas tak často nevyužívá, protože je časově nejnáročnější. (Armstrong, 2007)

Skupinová diskuse představuje jednu z nejvyužívanějších metod sběru dat v kvalitativním výzkumu, jejíž cílem je hlubší pochopení dané problematiky. Tato metoda zahrnuje

moderovanou diskusi, během které skupina vybraných respondentů hovoří o svých postojích a názorech v rámci dané tematiky. Většinou se jedná o skupinu o 6–8 osobách a součástí je také zkušený moderátor, který podle předem přichystaného scénáře vede diskusi s účastníky. (Provyzkum.cz, b.r.)

V několika firmách se však rozvíjí i umělá inteligence formou chatbota, se kterým si zaměstnanci mohou psát a svěřit se mu se svými pocity, ať už jde o jejich pracovní spokojenost nebo jiné oblasti pracovního života. Chatbot má spoustu výhod jako například jednoduché ovládání, více než 35 předpřipravených témat, o kterých umí komunikovat a také ihned zpracovává reporty z informací, zprostředkovanými zaměstnanci v rámci vzájemné konverzace. Z výzkumu vyplývá, že s chatbotem komunikuje průměrně okolo 70 % zaměstnanců, tudíž návratnost je relativně vysoká. Názornou ukázku konverzace se zaměstnancem ohledně spokojenosti v zaměstnání znázorňuje **Obrázek 7**. (Arnold-robot.com, b.r.)



Obrázek 7: Ukázka konverzace s umělou inteligencí

Zdroj: Arnold-robot.com, 2024

2.4 Vliv využívání přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců

Kaizen a pracovní spokojenost jsou pojmy, které spolu úzce souvisí, jelikož Kaizen má za úkol vytvářet takové pracovní prostředí, které podporuje neustálé zlepšování a dává tak zaměstnancům příležitost podílet se na úspěchu organizace. Existuje několik způsobů, kterými může Kaizen přispět k pracovní spokojenosti zaměstnanců. (Hkdivedi.com, b.r.)

Patří mezi ně například:

1) **Autonomie** – pokud společnost zapojuje zaměstnance do procesu neustálého zlepšování, dává jim díky tomu možnost převzít iniciativu a dělat taková rozhodnutí, která mohou pozitivně ovlivnit společnost.
2) **Uznání –** Kaizen oceňuje hodnotu přínosu každého zaměstnance, který se zapojí. Uznání vedením může u zaměstnanců vyvolat pocit hrdosti na jejich práci a zvýšit tím tak morálku. Pokud zaměstnanci pociťují, že je jejich zapojení se oceněno a respektováno, je pravděpodobnější, že budou ve své práci spokojenější.
3) **Rozvoj dovedností** – vzhledem k tomu, že se Kaizen zaměřuje na neustálé zlepšování, může se jednat i o rozvoj nových dovedností u zaměstnanců, které jim mohou otevřít dveře k novým příležitostem.
4) **Účel** – Kaizen pozitivně ovlivňuje schopnosti zaměstnanců identifikovat a řešit problémy, což může zaměstnancům v jejich práci vytvářet pocit smyslu a naplnění. Zaměstnanci se budou pravděpodobněji cítit spokojenější v práci, jestliže cítí, že jejich práce má smysluplný dopad na společnost.
5) **Spolupráce** – práce v týmu a dobrá spolupráce je jedním z důležitých prvků Kaizenu. Přispívá k posílení vztahů mezi zaměstnanci a díky tomu vytváří pozitivní pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnanci cítí dobře a zároveň cítí, že jsou součástí kolektivu, který dohromady pracuje na dosažení společných cílů.
6) **Zlepšení pracovních procesů** – díky identifikaci a následným zlepšováním pracovních procesů dochází k účinnější a efektivnější práci, což může přispět ke snížení stresu a frustraci na pracovišti.

Z výše uvedených poznatků lze konstatovat, že Kaizen má pozitivní vliv na zvyšování pracovní spokojenosti zaměstnanců, protože rozvíjí neustálé vzdělávání zaměstnanců, posiluje jejich postavení, uznává přínos zaměstnanců pro společnost, díky zlepšování pracovních procesů snižuje stres na pracovišti a vytváří na pracovišti pocit spolupráce a smysluplnosti.

3 POPIS ZVOLENÉ ORGANIZACE

V následující kapitole je představena společnost M. L. S. Holice, s. r. o. a s tím související profil společnosti a historie organizace. Dále se zde nachází seznámení s organizační strukturou společnosti, ve které jsou znázorněny vazby managementu společnosti.

3.1 Představení organizace

Společnost M. L. S. Holice je členem mezinárodní skupiny Nidec a je největším výrobcem elektrických generátorů v České republice. Společnost v současnosti zaměstnává okolo 800 zaměstnanců a je uváděn jako největší průmyslový zaměstnavatel v Olomouci. Specializuje se na výrobu a dodání nízkonapěťových, středněnapěťových a vysokonapěťových generátorů s výkony od 10 až do 4300 kVA. Vyrobené generátory se mnohdy používají v generátorových setech, kde typicky dieselové motory přeměňují mechanickou energii na elektrickou energii. Ty největší generátory se pak využívají jako hlavní zdroj elektřiny v místech bez rozvodné sítě, jako jsou například lodě, ropné plošiny nebo polní nemocnice. Mohou být také využívány jako záložní zdroj při výpadku elektrické energie v datových centrech, nemocnicích nebo na letištích. Největšími zákazníky společnosti jsou Rolls-Royce Power Systems, Caterpillar, GE Jenbacher a SDMO. Kromě výroby elektrických generátorů se společnost podílí také na distribuci elektromotorů na tuzemském trhu. (Mls.cz, 2024). Podrobnější informace o společnosti zobrazuje **Tabulka 1**.

Tabulka 1: Profil společnosti

Profil společnosti	
Obchodní firma:	M. L. S. Holice, spol s r. o.
Sídlo:	Sladkovského 149/43, Holice, 779 00 Olomouc
IČO:	47674270
Datum vzniku:	17. září 1993
Předmět podnikání:	Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení Výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
Základní kapitál:	386 973 000,- Kč
Jednatel:	PIERRE CHRISTIAN MAKINSKY, dat. nar. 26. srpna 1981, 78230 Le Pecq, 10 Allée des Potagers, Francouzská republika

Společník:	NIDEC LEROY-SOMER HOLDING,16915 Angoulême Cedex 9, boulevard Marcellin Leroy CS 10015, Francouzská republika, registrační číslo: 671 820 223
Podíl:	Vklad: 386 973 000,- Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100%

Zdroj: vlastní zpracování dle Or.justice.cz, 2024

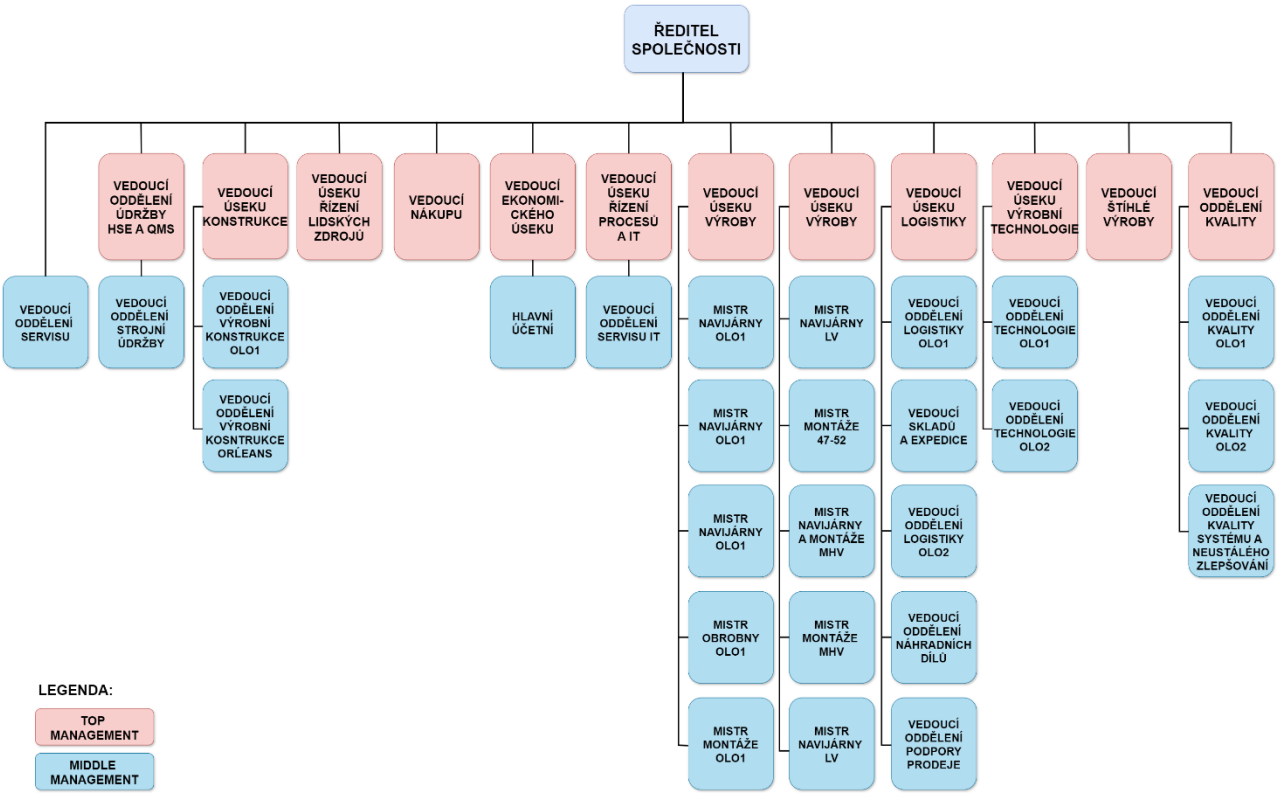
3.2 Historie organizace

Historie společnosti M. L. S. Holice sahá až do roku 1922, kdy Jan Wagner vystavěl dílnu se šesti zaměstnanci, která sloužila jako opravna elektromotorů a později se stala součástí Wagnerových závodů. V roce 1948 byla společnost znárodněna a začleněna do skupiny Moravskoslezských energetických závodů tzv. MEZ, spolu s dalšími závody nacházející se na Moravě a částečně i v Čechách. Dále vznikl státní podnik MEZ Olomouc a s tím i nové výrobní prostory, nacházející se v části města Olomouce-Holice, kde dosud společnost sídlí. V roce 1954 se závod připojil jako odštěpný závod k MEZ Mohelnice, což hrálo důležitou roli při dalším rozvoji společnosti až do konce 80. let. Z důvodu privatizace byl odštěpný závod prodán francouzské společnosti Leroy Somer, která patří ke světovým lídrům v oblasti výroby alternátorů a v té době byla také součástí nadnárodní skupiny Emerson. Společnost M. L. S. Holice, zkratkami písmen jako Moteurs Leroy Somer, byla oficiálně založena jako právní subjekt dne 17. září 1993 a již o tři roky později byly ve výrobě montovány kompletně celé alternátory. Kvůli rychlému růstu výroby došlo v roce 2001 k výstavbě nového závodu taktéž v Olomouci v části Holice. V roce 2017 došlo k výrazné změně a společnost se stala součástí japonské korporace Nidec. V roce 2020 došlo k navýšení výrobních kapacit díky stavbě nové výrobní haly pro středně a vysokonapěťové alternátory. V současné době firma zpracovává další investiční plány v oblasti rozvoje výrobních prostor a investic do automatizace výroby. (Mls.cz, 2024)

3.3 Organizační struktura

Organizační strukturu tvoří ředitel společnosti a dále top management a middle management. Pod ředitele společnosti spadá vedoucí oddělení servisu, vedoucí oddělení údržby HSE (Health Safety Environment) a QMS (Quality Management System), vedoucí úseku konstrukce, vedoucí úseku řízení lidských zdrojů, vedoucí nákupu, vedoucí ekonomického úseku, vedoucí úseku řízení procesů a IT, vedoucí úseku výroby, vedoucí úseku logistiky, vedoucí úseku výrobní technologie, vedoucí štíhlé výroby a vedoucí oddělení kvality.

Pod vedoucího oddělení údržby HSE a QMS spadá vedoucí oddělení strojní údržby a pod vedoucího úseku konstrukce patří vedoucí oddělení výrobní konstrukce závodu OLO1 a Orĺeans. Vedoucí ekonomického úseku má pod sebou hlavní účetní, pod vedoucího úseku řízení procesů a IT spadá vedoucí oddělení servisu IT a dále jsou zde dva vedoucí úseku výroby, kdy každý z nich má na starost jeden závod. Vedoucí úseku výroby prvního závodu má pod sebou mistry navijárny, obrobny a montáže a vedoucí úseku výroby druhého závodu má pod sebou mistry navijárny a montáže. Dále pod ředitele společnosti spadá vedoucí úseku logistiky, který má pod sebou vedoucí oddělení logistiky obou závodů, vedoucího skladů a expedice, vedoucího oddělení náhradních dílů a vedoucího oddělení podpory prodeje. Pod vedoucího oddělení kvality spadají jednotliví vedoucí oddělení kvality obou závodů a také vedoucí kvality systému a neustálého zlepšování. Grafické zobrazení organizační struktury znázorňuje **Obrázek 8**.



Obrázek 8: Organizační struktura společnosti k 1. 2. 2024

Zdroj: vlastní zpracování

4 ANALÝZA VLIVU PŘÍSTUPŮ NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE ZVOLENÉ ORGANIZACI

Tato kapitola popisuje vybrané aktuálně využívané nástroje společnosti v oblasti neustálého zlepšování jako jsou 6S, hnutí TOP5, zlepšovací návrhy a kanban. Dále se zaměřuje na dotazníkové šetření a v souvislosti s ním jsou charakterizovány základní cíle, je zde popsán způsob dotazování, základní soubor a také výběrový vzorek respondentů. V neposlední řadě se zde nachází vyhodnocení dotazníkového šetření, které bylo konáno za účelem zjištění spokojenosti zaměstnanců s využívanými nástroji a odhalení případných nedostatků, vnímané zaměstnanci.

4.1 Nástroje neustálého zlepšování

V rámci této podkapitoly jsou popsány vybrané nástroje přístupů neustálého zlepšování, které jsou pro společnost nejdůležitější a aktivně je využívá.

4.1.1 6S a bezpečnost

Společnost využívá nástroj 6S, což je původní nástroj 5S, který je rozšířen o dodatečné S a bezpečnost. Prvním krokem je třídění, kdy dochází k odstranění nepotřebných předmětů, přípravků a materiálů z pracovišť. Dále potom následuje uspořádání, což znamená, že každý materiál či přípravek má své určené a označené místo, kam patří a pracoviště je rozvrženo tak, aby se potřebné věci nacházely v jeho blízkosti. Třetím krokem je úklid a tzv. vyčištění pracoviště a ve čtvrtém kroku následuje standardizace. V tomto kroku jsou stanovovány četnosti, odpovědnosti, rozsah, způsob úklidů a nedílnou součástí je také odsouhlasení stanovených pravidel všemi příslušnými pracovníky. Páté S se zaměřuje na dodržování všech předchozích kroků a nadřízení provádí pravidelné kontroly. Zaměstnanec byl měl také dodržovat sedm základů kvality, mezi které patří: dodržování předpisů pro bezpečnost a ochranu životního prostředí, kompetence a zaškolení pracovníků na pracovištích, provedení operace ve shodě s technickou dokumentací, samokontrola – potvrzení provedení operace pracovníkem, potvrzení provedené kontroly na výrobku nebo kontrolním listu, řešení neshodných výrobků – označení, izolování a údržba a úklid pracoviště. Posledním krokem je vyjádření respektu, a to vůči pracovníkům, pravidlům, pracovišti, výrobku, zákazníkům atd. Mimo tyto všechny kroky se společnost zaměřuje také na bezpečnost.

Pro tuto metodiku je vytvořený hodnotící formulář, ve kterém se vyhodnocuje plnění jednotlivých kroků 4x za měsíc v rámci každého pracoviště. Hodnotící formulář obsahuje 30 položek dohromady za všechna S, podle kterých jsou stanoveny body s tím, že každé pracoviště může získat dohromady maximálně 100 bodů. Každá položka je označena body, které mohou získat za předpokladu, že je daná položka splněna.

V oblasti třídění je kontrolováno, zda jsou přítomny pouze nástroje a zařízení nezbytné pro prováděnou práci, jestli zde není žádný nepotřebný nábytek, regály nebo předměty, jako jsou hadry, krabice a fólie.

V kroku uspořádání se hodnotí označení a popsání úložných prostorů odpovídajícím způsobem, označení uliček a skladovacích prostorů čarami či jinými značkami, přehledné uložení často používaných standardních nástrojů na místě použití nebo řádné uložení osobních věcí.

V rámci kroku vyčištění je hodnoceno, zda jsou podlahy, stropy a stěny čisté, zkrátka bez prachu, pavučin, skvrn, oleje, kovových pilin, spadlých komponentů, odpadu a vody, a to stejné se vyhodnocuje i u strojů. Uličky musí být čisté, jasně označené a bez překážek a čistící prostředky musí být označeny a uloženy na určeném místě.

V souvislosti se standardizací je kontrolováno, jestli jsou zdroje úniků či nečistot průběžně odstraňovány a čištěny na konci směny a je prováděna pravidelná údržba 1. stupně se zápisem do záznamu o údržbě. Bere se také ohled na to, zda pracovníci své pracoviště průběžně uklízejí během své práce.

Dalším krokem je udržování, kdy je zaznamenáváno, zda zaměstnanci absolvovali roční školení 6S+ a projevují odpovědnost za 6S+ a zda tým dosáhl skóre ve zmiňovaných 3S a udržel toto skóre poslední 3 měsíce. V rámci bezpečnosti je vyhodnocováno, jestli všichni pracovníci mají a používají stanovené osobní ochranné prostředky jako jsou brýle, pracovní obuv, pracovní oděv a případně rukavice, ochranu sluchu, respirátor a jsou v bezvadném stavu. Ruční hasicí přístroje, hydranty, elektrické rozvaděče, ovládací skříně musí být volně přístupné a únikové cesty musí být volné a označené příslušnou značkou. Lékárnička je pravidelně kontrolována se zápisem do záznamu o kontrole a chemické látky musí být v nepoškozeném obale, uložené na definovaném místě v záchytných nádobách a hořlavé látky uzemněny.

Uspořádání pracoviště dle metodiky 6S, konkrétně na montážní lince znázorňuje **Obrázek 9**.

Obrázek 9: Uspořádání pracoviště dle 6S na montážní lince

Zdroj: vlastní

4.1.2 Hnutí TOP

Metodika 6S je úzce spojena s hnutím TOP, přes které se řeší vyhodnocování, nápravná opatření nebo umísťování odsouhlasených pravidel. Tato metoda je jedním ze strategických nástrojů pro zajištění neustálého pokroku a dosažení cílů. Je založena na důsledném řízení ukazatelů, včetně strategie na všech úrovních společnosti, vizuálním řízení, týmové práci založené na sdílení cílů, plnění pracovních postupů a jejich zdokonalování, na co nejrychlejším zjištění problému, reaktivitě při řešení nedostatků v terénu v co nejkratším možném čase a za účasti zaměstnanců.

Úrovně TOP

Porady TOP mají několik úrovní a na každé úrovni jsou jednotliví vedoucí odpovědní za aktuální stav zón svých středisek nebo pracovišť, podepsání pravidel těchto zón a pravidel úklidu, vytváření podmínek pro zavedení 6S s bezpečností, jeho pravidelné hodnocení a odstraňování zjištěných nedostatků formou tzv. karet TOP5. Úlohou úseku kvality je pomáhat se zaváděním metodiky 6S a bezpečnosti, zajišťovat školení 6S a bezpečnosti, provádět nezávislé audity 6S na pracovištích společnosti a provádět měsíční hodnocení v rámci KPI.

První úrovní je porada TOP5, což se týká pracovníků a animátorů, kteří spolupracují při zavádění 6S, provádí pravidelné úklidy na základě odsouhlasených pravidel a aktivně řeší případné odchylky. Pracovníci a animátoři každou směnu provádí zápisy do příslušné tabulky denního sledování úklidů na dílně. Další úrovní je TOP10, kterou mají na starost mistři a middle

management. V této úrovni provádí měsíční kontroly, které zapisují do příslušného hodnotícího formuláře a mistři také dělají namátkové denní kontroly úklidů jednotlivých pracovišť. Následuje úroveň TOP15, což je úroveň manažerů společnosti, kteří stanovují četnosti pravidelných kontrol na základě rozsahu prostorů, za které odpovídají a následně vše taktéž zapisují do příslušného hodnotícího formuláře. Poslední úrovní je TOP30, za kterou odpovídá ředitel společnosti a jeho úkolem je stanovit cíle 6S a bezpečnosti na jednotlivé fiskální roky a každý měsíc provádí kontroly ve formě Gemba walk za účasti manažerů.

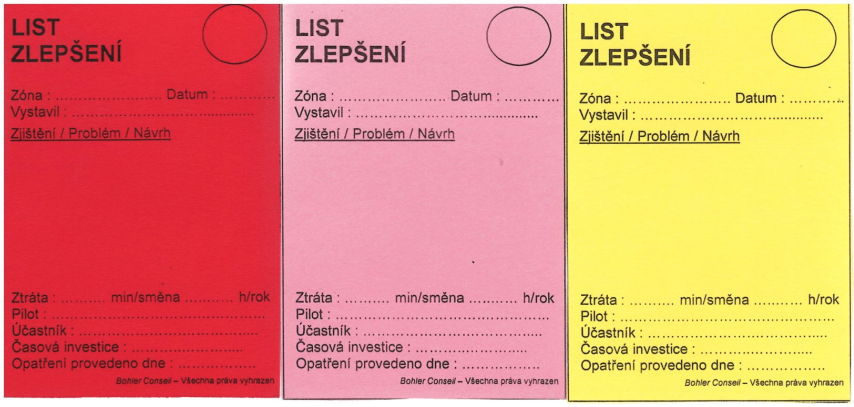
Nejčastější je tedy TOP5, kdy každý tým má svoji tabuli pokroku viz **Obrázek 10**, na které jsou uvedeny všechny potřebné informace a pravidla stanovená týmem. Naproti tabulím TOP5 pak probíhají schůzky, které se konají na denní bázi na začátku každé směny. Tyto schůzky jsou založené na výměně informací, na jejich sdílení a reportu, komunikaci a měly by být krátké a dynamické.

Proto, aby byla dosažena maximální účinnost a reaktivita, musí být problémy analyzovány a řešeny příslušným týmem TOP5, a to co nejblíže místu, kde se vyskytly. Úkolem nadřízených je zajistit potřebnou podporu týmu v případě, kdy problémy překračují jeho pravomoc rozhodovat nebo jednat. Cílem je tak řešit 80 % problémů v rámci týmu a zbylých 20 % delegovat na podpůrné týmy nebo nadřízené osoby. Celá organizace tedy musí usilovat o to, aby měl tým maximální autonomii pro rychlé a efektivní řešení problémů. Denní sledování a zápis výsledků sledovaných ukazatelů do formulářů na tabuli TOP5 by mělo přispět k tomu, aby členové týmu vyjadřovali jejich názor při hledání příčin závady, špatného fungování a sami navrhovali případná řešení.

Obrázek 10: Tabule TOP5

Zdroj: vlastní

Tabule TOP5 obsahují několik oblastí, na které se zaměřují, a to je oblast bezpečnosti práce a životního prostředí, kvality, dodacích lhůt, pracovníků, produktivity a karet. Součástí tabule TOP5 jsou barevně odlišené karty, kdy každá z nich má svůj význam. Pokud se jedná o červenou kartu, ta slouží k identifikaci problémů, které jsou spojené s bezpečností a tyto karty řeší mistr ihned přednostně. Růžová karta je určena k identifikaci odchylek na základě šetření základů kvality a odchylek úklidů a žlutá karta slouží k identifikaci všech ostatních problémů a nalezení řešení, které bude přispívat k dosažení cílů daného pracoviště viz **Obrázek 11**.



Obrázek 11: Karty TOP5

Zdroj: vlastní

Postup je takový, že jeden z členů týmu vyplní formulář s popisem problému, včetně návrhu, jakým způsobem problém řešit. Tento návrh je následně probrán na obou směnách a na zadní stranu je poznačeno, zda s ním obě směny souhlasí či nikoliv. Po odsouhlasení je třeba na kartu nalepit příslušný štítek střediska, které se bude kartou zabývat. Vyplněné karty jsou umísťovány na tabuli, a to konkrétně do přihrádky s názvem „čekající“ podle priority. Po dokončení se zde dopíše datum, kdy byla karta dokončena a nechá se odsouhlasit oběma směnami, zda akce byla správně provedena a po odsouhlasení jsou následně přesunuty do přihrádky „realizované“. Všechny karty jsou evidovány v systému Caché, do kterého mají přístup všichni mistři, animátoři, nadřízení, bezpečnostní technici a obslužná střediska, která se kartami zabývají.

V oblasti bezpečnosti práce a životního prostředí je sledována například úrazovost za fiskální rok, kde se každý den zpětně zvýrazní dané datum buď zelenou, žlutou, modrou nebo červenou barvou. Zelená barva značí, že se nestal žádný pracovní úraz a žlutá se využívá v případě, že je pravděpodobné, že by se úraz mohl stát nebo je konána preventivní akce v bezpečnosti práce. Červená barva je využívána, jestliže se stal pracovní úraz a následkem je pracovní neschopnost a modrou barvou se značí pracovní úraz bez pracovní neschopnosti. Další kategorií je sledování úklidů, které se sledují zpětně každou směnu, zda je pracoviště uklizené. Pokud ano, zaznačí se

zelená čárka, pokud ne, tak se zaznačí červená čárka a následuje vyplnění růžové karty, což poté řeší mistr. Na tabuli je také graficky znázorněna daná montážní linka, která vymezuje jednotlivá pracoviště, jako jsou například zkušebna, svorkování, balení a další.

Další oblastí je oblast kvality, kde je umístěn formulář, který celoročně sleduje neshody a každý týden se zapisuje, kolik bylo neshod na jednotlivých operacích. V případě, kdy je maximální počet neshod překročen, je zaznačen červeně, avšak pokud je počet neshod v normě, zaznačí se zeleně. Jestliže k překračování maximálního přípustného bodu dochází opakovaně, je na pracovišti mistrem vykonán audit základů kvality.

V rámci dodacích lhůt se sleduje výroba, a to konkrétně počet vyrobených kusů, které jsou zaznamenávány den zpětně. Plánovaný počet vyrobených kusů je zapisován modrou barvou a pokud dojde ke splnění, tak reálný počet vyrobených kusů je zapsán zelenou barvou, v opačném případě červenou.

V oblasti pracovníků zapisují denní porady TOP ranní, odpolední a noční směny, to znamená, že pokud se tým sejde na poradu, tak je příslušná oblast konkrétní směny zaznačena zelenou barvou. Jestliže se tým na poradu nesejde, je tato oblast označena červeně. Ve stejné oblasti se nachází také umístěná aktuální pravidla, která jsou v průběhu měsíce kontrolována, zda je pracovníci dodržují. Pokud jsou dodržována, zaznačí se zelenou barvou a pokud ne, zaznačí se červeně a je vystavena růžová karta a je úkolem mistra, aby zajistil opětovné dodržování pravidla.

Další důležitou oblastí je sledování produktivity, která je podobná sledování výroby. Cíl je zapsán modře s tím, že pokud produktivita dosahuje cíle, je zapsána zeleně, jestliže nedosahuje cíle, je zapsána červeně a je tak nutné hledat kořenové příčiny u vlivů, které je možné ovlivnit.

Poslední oblastí, kterou se tabule TOP5 zabývá, jsou odchylky od 6S a bezpečnosti, kdy úkolem týmu je každý den najít alespoň jednu odchylku, kterou následně zapíší do formuláře. Odchylky se nesmí opakovat a v případě opakování je nutné požádat mistra nebo vedoucího o součinnost při jejich odstraňování. Pokud se odchylky během týdne nevyřeší, tak je použita metoda 5x proč, za účelem nalezení kořenové příčiny a je vypsána růžová karta.

4.1.3 Zlepšovací návrhy

V rámci zlepšovacích návrhů je cílem motivovat zaměstnance k navrhování akcí a opatření vedoucích k neustálému zlepšování společnosti. Navrhnuté akce i opatření musí přinášet výrazné finanční úspory, podstatné zlepšení bezpečnostních podmínek a podmínek na zlepšení ochrany životního prostředí, kvality, pořádku a čistoty (6S a bezpečnost), výrazný dopad na technicko-technologické řešení vedoucích k úspoře materiálu, zpracování, manipulace. Podmínkou je, že do vyhodnocení nejlepších realizací se nezařazují projekty a cíle, které vycházejí z ročního plánu nebo globálně nastavených akcí a musí se jednat o akce, které byly realizovány v praxi. Zároveň musí jít o akce, u kterých je objektivně předpokládán přínos pro zlepšení procesů. Zlepšovací návrhy se týkají všech TOP5, a to jak výrobních, tak i nevýrobních zaměstnanců včetně obslužných středisek.

Postup je takový, že vedoucí nebo mistr výroby zašle vedoucímu kvality systému na příslušném formuláři a zároveň pošle seznam zaměstnanců, kteří návrh předložili. Vyhodnocení zlepšovacích návrhů je prováděno čtvrtletně na poradě TOP30, a to vždy do 20. dne prvního měsíce po ukončení čtvrtletí. Nejlepší zlepšovací návrhy posuzuje komise, která se skládá z ředitele společnosti, vedoucích výroby obou závodů, vedoucího logistiky a vedoucího Lean manufacturing. V souvislosti s jednotlivými nejlepšími zlepšovacími návrhy mohou být přizváni i další zaměstnanci, kteří mohou přispět k posouzení a vyhodnocení zlepšovacího návrhu.

V rámci hodnocení zlepšovacích návrhů je posuzováno hned několik oblastí, které zohledňuje. Patří mezi ně například to, jak výrazně návrh ovlivňuje snížení rizika a prevence pracovních úrazů, ohrožení na zdraví a pozitivní dopad na ochranu životního prostředí, jak výrazně navržená akce ovlivní úspory nákladů, jakou měrou je spojena přímo s pracovními povinnostmi autora či spoluautora, jaký přínos má pro zlepšení kvality, jaký má vliv na uspořádání pracovišť a jejich čistotu (6S a bezpečnost), zda je využitelná i v ostatních provozech, jaké má krátkodobé či dlouhodobé využití v rámci současných provozních podmínek a v hodnocení se také zohledňuje i to, nakolik zlepšovací návrh souvisí s předkladatelovou pracovní náplní.

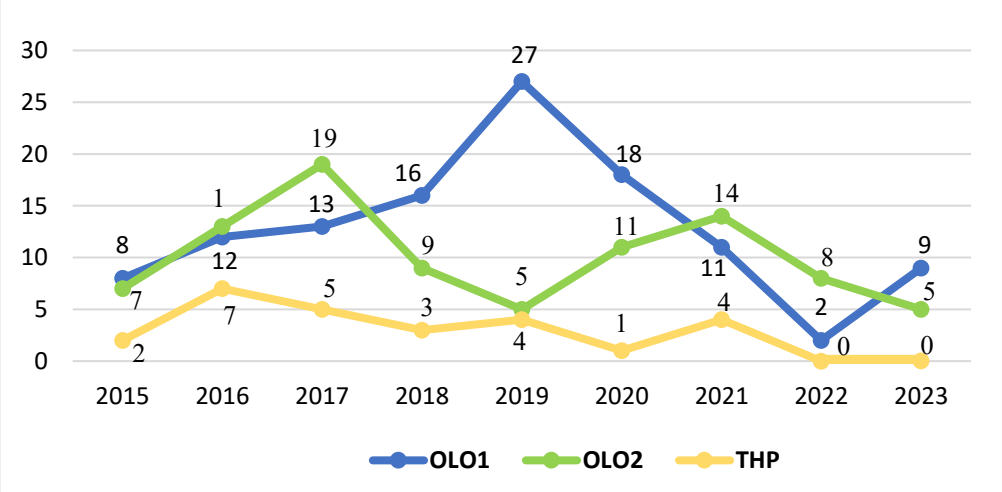
Vzhledem k tomu, že zaměstnanci podávají návrhy v rámci TOP5, tak komise TOP30 vybere za každé čtvrtletí až deset nejlepších realizací. Autoři nebo spoluautoři vybraných zlepšovacích návrhů jsou oceněni poukázkami v hodnotě 400 Kč. Z vybraných desíti realizací jsou vybrány tři nejlepší, které jsou ohodnoceny i finančně. Finanční odměna na jednu nejlepší realizaci činí 5 000 Kč s tím, že tato částka je v případě více autorů či spoluautorů, kteří na navržené akci

participovali rozdělena. Pokud je patrné, že některý z autorů či spoluautorů měl na zlepšení větší podíl, je to poměrově zohledňováno, avšak minimální vyplacená částka na jednu osobu činí 500 Kč.

Pokud jde o zlepšovací návrhy, které je možné finančně ohodnotit a přináší společnosti roční úsporu více jak 50 000 Kč, je k finanční odměně nebo poukázce připočteno ještě 1 % roční úspory (minimálně 500 Kč, maximálně 10 000 Kč). To se vyhodnocuje vždy po půl roce v porovnání se skutečnou úsporou. Pokud by se jednalo o návrh, který by měl pro společnost mimořádný přínos například z pohledu výrazných finančních úspor, z pohledu změn technicko-technologických procesů, BOZP, PO nebo ekologie, může být ředitelem společnosti schválena i jiná výše odměny, než která je daná směrnicí.

V průběhu fiskálního roku vedoucí kvality systému sleduje počty podaných zlepšovacích návrhů, jejich hodnocení a sleduje kdo jednotlivé zlepšovací návrhy podal. Po skončení fiskálního roku je vyhodnocen tzv. nejlepší zlepšovatel a je mu vyplacena finanční odměna ve výši 10 000 Kč.

Ve společnosti je zavedena možnost podávat zlepšovací návrhy již od roku 2015. Podrobný vývoj počtu podaných zlepšovacích návrhů znázorňuje **Obrázek 12**. Nejvíce návrhů bylo podáno v roce 2019, kdy závod OLO1 podal 27 zlepšovacích návrhů, závod OLO2 5 návrhů a THP podali 4 zlepšovací návrhy. Naopak nejméně zlepšovacích návrhů bylo podáno v roce 2022, ve kterém závod OLO2 podal 8 zlepšovacích návrhů, závod OLO1 pouze 2 a THP dokonce žádný.



Obrázek 12: Počet podaných zlepšovacích návrhů v letech 2015–2023

Zdroj: vlastní zpracování

4.1.4 Kanban

Ve společnosti je využíván tzv. výrobní, zásobovací a dodavatelský kanban. Výrobní neboli klasický kanban je využíván při distribuci určených materiálů mezi jednotlivými výrobními úseky formou tzv. marketu, který zobrazuje **Obrázek 13**. Co se týče zásobovacího kanbanu, využívá se při určených materiálech distribuovaných mezi skladem a výrobními úseky. Podstatou je, že pracovníci skladu připravuji materiál v takovém množství, které je potřebné pro cílové pracoviště v daném časovém intervalu. Dodavatelský kanban funguje na principu, že společnost zašle prázdné boxy a podle nich zašle dodavatel potřebné množství materiálu.

Obrázek 13: Market montáže a navijárny

Zdroj: vlastní

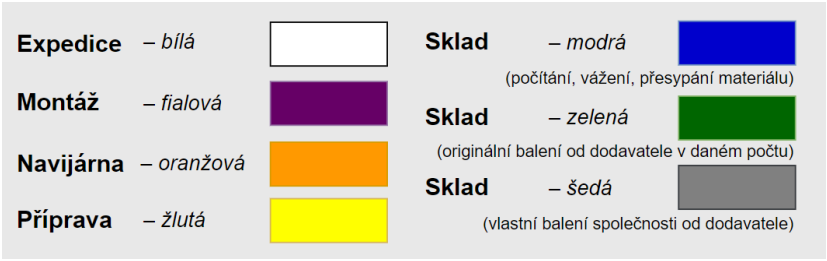
Konkrétní množství materiálu určují tzv. kanban karty nebo krabičky, boxy, vozíky a palety, na kterých jsou kanban karty připevněny a tím plní funkci kanban karet viz **Obrázek 14**. Materiál je doplňován dvakrát za směnu, kdy manipulační pracovníci v tomto intervalu musí obsloužit všechna pracoviště zásobená kanbanem. Po tom, co pracovníci spotřebují daný materiál, je prázdná krabička, paleta nebo kanban karta na zásobovaném pracovišti umístěna na vyhrazeném místě. Prázdné boxy musí být manipulačními dělníky odebrány a co nejdříve přepraveny a umístěny na zásobovací pracoviště do určeného prostoru nebo regálu. Na zásobovacím pracovišti musí být prázdný kanban co nejdříve naplněn a umístěn na určeném místě pro distribuci na cílové pracoviště.

Obrázek 14: Kanban boxy na pracovišti

Zdroj: vlastní

U této metodiky je nutné dodržovat interval doplňování a počet kusů materiálu v jednotlivých kanbanech. Materiál či komponenty jsou připravovány až na základě objednávky cílového pracoviště tzn. v okamžiku, kdy se vrátí prázdná kanban karta. Dalším důležitým faktorem je také sledování počtu krabiček a kanban karet v oběhu, jelikož ztráta i pouze jedné krabičky může mít na následek narušení oběhu a tím i špatné zásobování pracovišť materiálem.

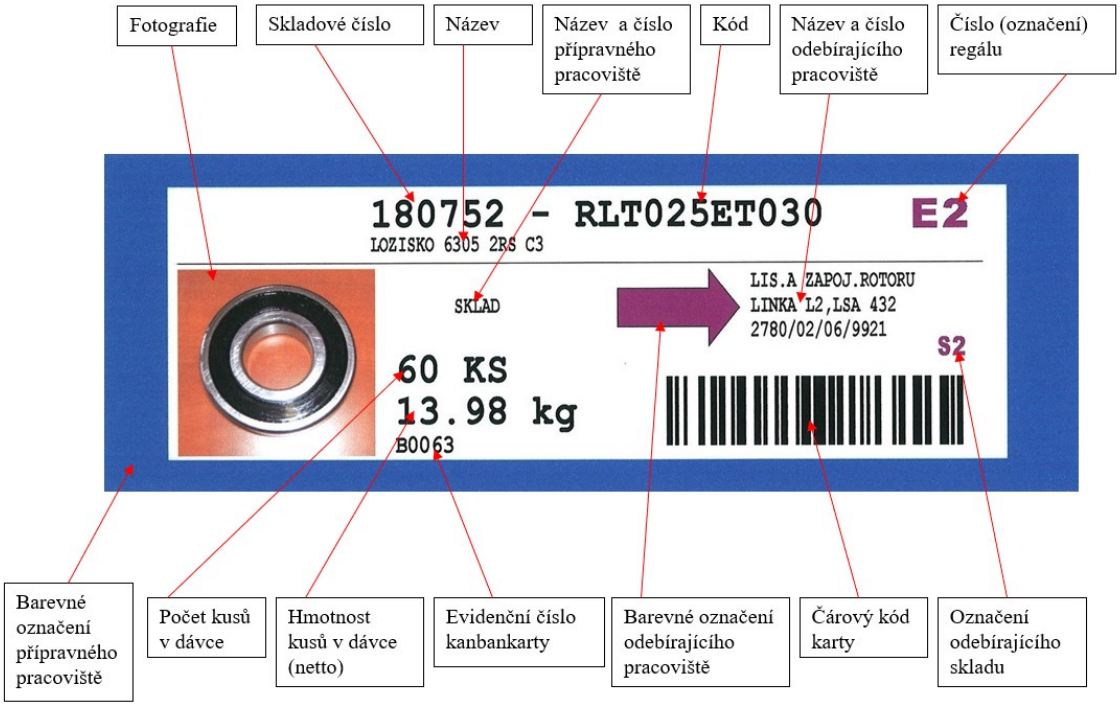
Každé oddělení společnosti má pro jednoduchou orientaci všech zaměstnanců při doplňování materiálu a pohybu kanban karet po závodě přiděleno svoji barvu. Grafické zobrazení rozlišení pracovišť znázorňuje **Obrázek 15**. Expedice má bílou barvu, montáž fialovou, navijárna oranžovou, příprava žlutou a sklad je rozčleněn na tři barvy. Jestliže se jedná o množství materiálu, které je nutné připravit ve skladu například počítáním, vážením nebo přesypáním, je sklad označen modrou barvou. Pokud se jedná o originální balení od dodavatele v počtu přímo od dodavatele čili nemusí se vážit nebo počítat, je označen zelenou barvou. A v případě, že se jedná o vlastní balení společnosti v počtu přímo od dodavatele a nemusí se vážit, je sklad označen šedou barvou.



Obrázek 15: Rozlišení pracovišť

Zdroj: vlastní

Na kanban kartách jsou uvedeny potřebné údaje pro operátory, pracovníky skladu, manipulační dělníky i ostatní zaměstnance. **Obrázek 16** znázorňuje Kanban kartu, která obsahuje základní informace, jako je identifikace materiálu včetně skladového čísla, kódu, názvu, fotografie a čárového kódu, poté také pracoviště, které zásobuje, počet kusů a hmotnost materiálu a také pracoviště, které materiál odebírá.



Obrázek 16: Kanban karta

Zdroj: vlastní

Na pracovištích jsou instalovány regály pro materiál a na podlahách jsou vyznačené prostory pro umístění materiálu v paletách a stejně tak i prostory pro umístění prázdných palet. Na zmiňovaných regálech jsou umístěny popisné štítky, které označují prostory, kam se daný materiál doplňuje nebo kam se odkládají prázdné krabičky nebo boxy. Na každém regálu viz **Obrázek 17** je umístěno grafické označení regálu pro snadnější orientaci jak skladových, tak i manipulačních dělníků. Označení obsahuje číslo regálu a součástí je lemující barevný rámeček, které označuje, pod které pracoviště patří.

Obrázek 17: Označení regálu

Zdroj: vlastní

Všechny karty kanbanu jsou evidovány v interním systému Caché, který si společnost sama vytvořila, a oddělení Lean má na starost je na základě výpočtů a vyhodnocení výroby alternátorů vydávat a zapisovat je do evidence. V rámci zásobování kanbanem může nastat situace, kdy dochází ke zvyšování nebo snižování množství vyrobených kusů nebo ke změně spektra typů výrobků na základě požadavků zákazníka. Pokud taková situace nastane, oddělení logistiky má na starost vyhodnotit a případně upravit počet zavedených kanban karet v oběhu buď tím, že je stáhne z oběhu, nebo je znovu zavede. Jestliže je počet karet v oběhu nedostačující, může oddělení logistiky požádat oddělení Lean o vydání dalších kanban karet. Oddělení Lean jednou za tři měsíce prověřuje aktuální stav množství vyrobených typů a následně kontroluje jejich materiálové rozpisky, zda se v nich neobjevuje materiál, který v kanbanu není zařazený. Pokud tomu tak je, vytvoří nové karty daného materiálu a zaevidují je do systému.

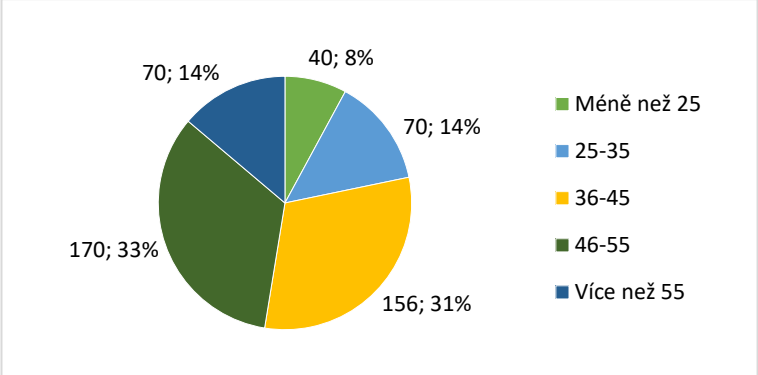
4.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření se týkalo spokojenosti zaměstnanců s využívanými nástroji přístupů neustálého zlepšování a také se zaměřilo na pracovní spokojenost zaměstnanců. Dotazníkové šetření se konalo v termínu od 26. března 2024 do 5. dubna 2024 a dohromady se zapojilo 127 respondentů z obou výrobních závodů, což činí 25 % z celkového počtu výrobních dělníků.

Účelem dotazníkového šetření bylo zjistit, zda zaměstnanci pozitivně nahlížejí na zavedené techniky, zda jim vyhovuje forma využívaných nástrojů a zda využívání těchto nástrojů má vliv na jejich spokojenost v práci. Dalším cílem bylo zjistit důvody případné nespokojenosti zaměstnanců a konkrétní důvody, proč zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy. Cílovou skupinou jsou výrobní dělníci obou závodů společnosti, jelikož mají k využívaným nástrojům nejblíže a vzhledem k tomu, že nástroje využívají téměř na denní bázi, tak mohou poskytnout objektivní zhodnocení a případné nedostatky, které při své práci vnímají.

Dotazník byl distribuován papírovou formou, a to díky mistrům jednotlivých pracovišť výroby obou závodů. Společnost zaměstnává přibližně 506 výrobních dělníků a dotazník vyplnilo 127 respondentů, z čehož vyplývá, že návratnost dotazníku činila 25 %.

Společnost zaměstnává dohromady přibližně 750 zaměstnanců z toho základní soubor tvoří 506 výrobních dělníků, ze kterých 227 zaměstnanců pracuje na výrobním závodě OLO1 a 279 jich pracuje na výrobních závodě OLO2. Ve společnosti pracuje na pozici výrobního dělníka celkem 394 můžu a 112 žen. Co se týče věkové kategorie zaměstnanců, nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 46 až 55 let, kteří tvoří dohromady 170 zaměstnanců (33 %). Nejméně početnou skupinou jsou zaměstnanci ve věku méně než 25 let, kterou zastupuje 40 zaměstnanců (8 %). Podrobné údaje o věkových kategoriích znázorňuje **Obrázek 18**.

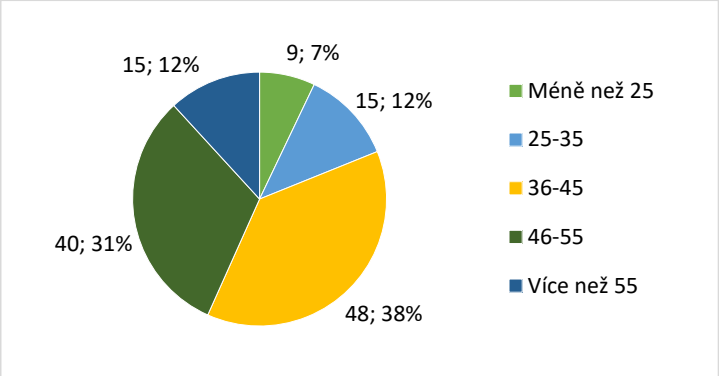


Obrázek 18: Základní soubor výrobních dělníků

Zdroj: vlastní zpracování

Dotazníkového šetření se účastnilo 127 respondentů, z toho se zapojilo celkově 90 respondentů (71 %) z výrobního závodu OLO1 a 37 respondentů (29 %) z výrobního závodu OLO2. Převážnou většinu respondentů tvořili muži, konkrétně v počtu 97 respondentů (78 %) a zapojilo se také 28 žen (22 %).

Výběrový vzorek výrobních dělníku podle věkové kategorie graficky znázorňuje **Obrázek 19**. Nejpočetnější věkovou kategorií respondentů byla kategorie v rozmezí od 36 do 45 let, ve které se dotazníkového šetření účastnilo 48 respondentů (38 %). Nejméně se zapojila věková kategorie ve věku méně než 25 let, kdy dotazník vyplnilo pouze 9 respondentů (7 %).



Obrázek 19: Výběrový vzorek výrobních dělníků

Zdroj: vlastní zpracování

4.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

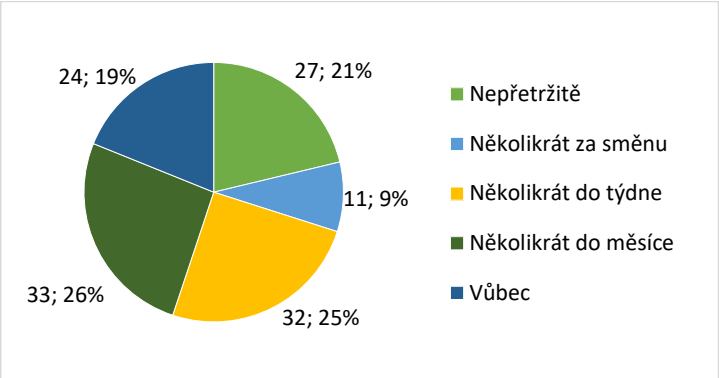
Dotazník obsahoval 25 otázek, z toho 22 otázek bylo uzavřených s možností výběru z variant, 1 otázka měla za úkol seřadit dané faktory na škále od 1 do 10 a zbylé dvě otázky byly otevřené s možností se vyjádřit.

Znáte pojem Kaizen (neustálé zlepšování)?

První otázka směřovala na znalost pojmu Kaizen neboli neustálého zlepšování. Dá se říci, že míra znalosti tohoto pojmu je poměrně vysoká, jelikož 94 respondentů (74 %) uvedlo, že pojem Kaizen znají. Na druhou stranu pojem Kaizen nezná 23 respondentů (18 %) a 10 respondentů (8 %) si není jistých, zda pojem Kaizen znají.

Jak často tento přístup při své práci využíváte?

Při otázce, jak často zaměstnanci využívají Kaizen při své práci odpovědělo 33 respondentů (26 %), že několikrát do měsíce. Odpovědělo ale také i 27 respondentů (21 %), kteří uvedli, že tento přístup využívají nepřetržitě. Naopak se tu našlo 24 respondentů (19 %), kteří přístup Kaizen údajně nevyužívají vůbec viz **Obrázek 20**.

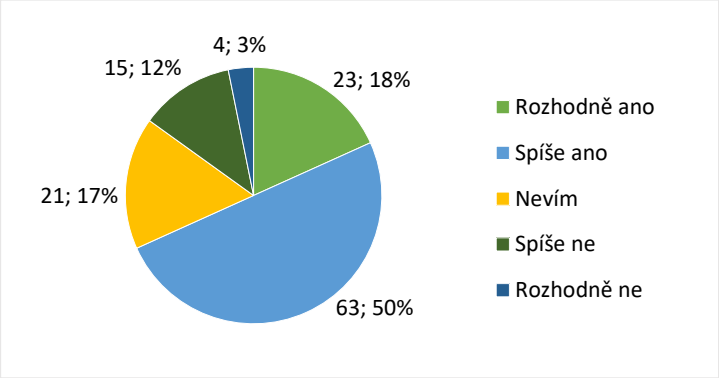


Obrázek 20: Frekvence využívání přístupů neustálého zlepšování pří práci

Zdroj: vlastní zpracování

Zdá se Vám využívání tohoto přístupu užitečné pro Vaši práci?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci vnímají využívání přístupu neustálého zlepšování jako užitečné pro jejich každodenní práci, přičemž většina uvedla že spíše ano, a to konkrétně 63 respondentů, což činí 50 % dotazovaných. Hned za tím následovalo 23 respondentů (18 %), kteří uvedli, že rozhodně ano. 21 respondentů (17 %) zvolilo neutrální odpověď, že nevědí a 15 respondentů (12 %) se přiklánělo k odpovědi, že jim to užitečné spíše nepřijde. Dokonce i 4 respondenti (3 %) uvedli, že jim to rozhodně užitečné nepřijde viz **Obrázek 21**. Na základě tohoto grafu se dá konstatovat, že pro více než polovinu dotazovaných je využívání přínosem a do jisté míry se dá říci, že v tom respondenti vidí potenciál.



Obrázek 21: Užitečnost využívání přístupů neustálého zlepšení pro práci

Zdroj: vlastní zpracování

Pozorujete nějaké nevýhody při využívání neustálého zlepšování? Případně jaké?

Tato otázka byla otevřená, kdy respondenti měli možnost se vyjádřit. Většina respondentů tuto otázku přeskočila, 2 respondenti uvedli, že neví a 11 respondentů uvedlo, že nepozorují žádné

nevýhody. Dva respondenti dokonce odpověděli, že právě naopak jsou jen pozitiva při využívání přístupů neustálého zlepšování a že současný přístup je dobrý.

Respondenti uváděli jako nejčastější nevýhodu dlouhou dobu realizace návrhu po jeho podání a tím související kapacita a pomalá reakce podpůrných středisek jako je například technologie, správa budov a údržba. Další respondenti uváděli, že jim vadí neustále vracet pracovní pomůcky na své místo, jelikož je to při práci zdržuje. Nevýhodu také vnímají v tom, že mají kvůli tomu více práce a zároveň také méně času na práci, musí se přizpůsobit, je kladen důraz na kvantitu, a ne na kvalitu a komunikace s operátory je nedostatečná. Některý z respondentů také uvedl, že někdy se věci zlepšují, jen aby se tzv. mohlo říct, že se zlepšují, ale konečný výsledek vede ke zhoršení. V neposlední řadě je velkou nevýhodou vnímán přístup ostatních kolegů, kteří nejsou s touto metodikou ztotožněni a také demotivace lidi při neřešení jejich návrhů a odměn včas.

Odkud získáváte informace k neustálému zlepšování?

U této otázky měli respondenti možnost zaškrtnout více možností, kdy 61 respondentů uvedlo, že informace k neustálému zlepšování získávají od svého nadřízeného. Dalšími zdroji, díky kterých respondenti získávají informace jsou nástěnky, průběžná školení, kolegové, porady, informační obrazovky, vstupní školení a projekty. Tři respondenti uvedli, že žádné informace k neustálému zlepšování nezískávají a 9 respondentů zvolilo možnost jiné, kdy odpovědi byly následující: praxe, globální síť, samouk, vlastní zdroje a zkušenosti, z hlavy, z práce, seberealizace, sebevzdělávání, z výroby a přímo na hale. Jednotlivé počty odpovědí zaznamenává **Tabulka 2**.

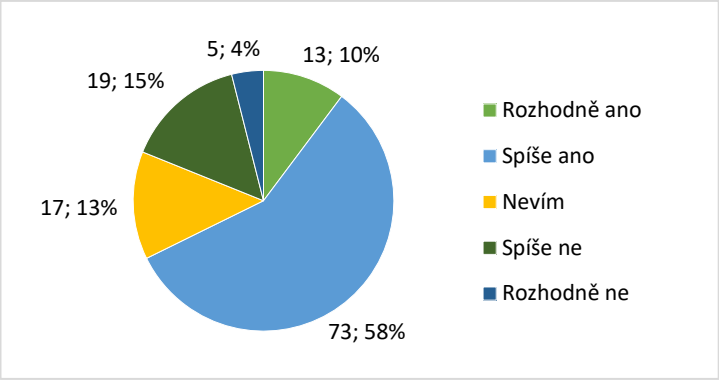
Tabulka 2: Zdroje získávání informací

Varianta	Počet odpovědí
Vstupní školení	12
Průběžná školení	35
Nástěnky	38
Informační obrazovky	14
Od nadřízeného	61
Od kolegů	33
Porady	18
Projekty	7
Žádné informace nezískávám	3
Jiné	9

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhovuje Vám organizace Vašeho pracoviště pomocí metody 6S?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda zaměstnancům vyhovuje aplikovaná metoda 6S na pracovišti. **Obrázek 22** ukazuje, že celkově 73 respondentů (58 %) čili více jak polovina uvedla, že jim organizace práce podle metody 6S spíše vyhovuje. Na druhou stranu, pouze 5 respondentů (4 %) uvedlo, že jim organizace práce dle metody 6S vůbec nevyhovuje.

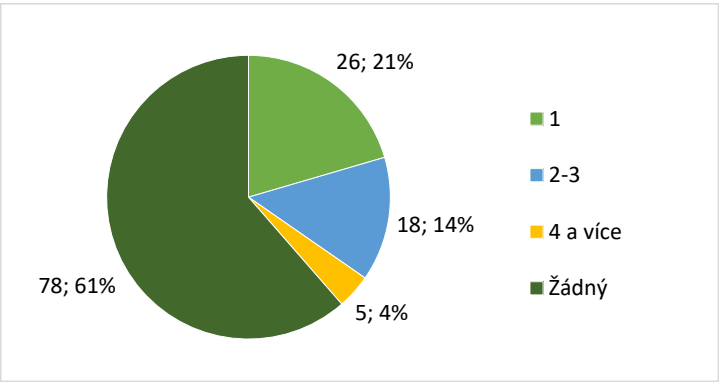


Obrázek 22: Spokojenost s organizací pracoviště podle 6S

Zdroj: vlastní zpracování

Kolik zlepšovacích návrhů průměrně podáte za rok?

Z celkového počtu dotazovaných podalo průměrně alespoň jeden zlepšovací návrh za rok 26 respondentů (21 %), 18 respondentů (14 %) podalo 2-3 zlepšovací návrhy a 5 respondentů (4 %) podalo 4 a více zlepšovacích návrhů. Nejčastější odpovědí bylo, že respondenti nepodali žádný zlepšovací návrh, což uvedlo 78 respondentů (61 %) viz **Obrázek 23**.

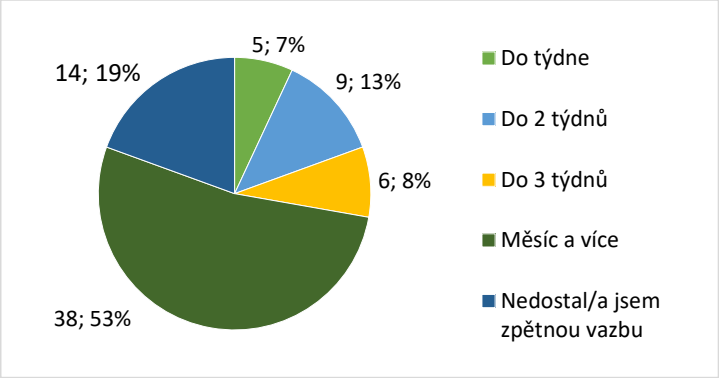


Obrázek 23: Průměrný počet podaných zlepšovacích návrhů za rok

Zdroj: vlastní zpracování

Jak rychlá je obvykle zpětná vazba na podané návrhy?

Rychlost zpětné vazby na podané zlepšovací návrhy byla respondenty vyhodnocena následovně: 38 respondentů (53 %) uvedlo, že zpětnou vazbu dostanou za měsíc a více, 14 respondentů (19 %) nedostalo při podání zlepšovacího návrhu žádnou zpětnou vazbu a pouze 5 respondentů (7 %) obdrželo zpětnou vazbu do týdne viz **Obrázek 24**.

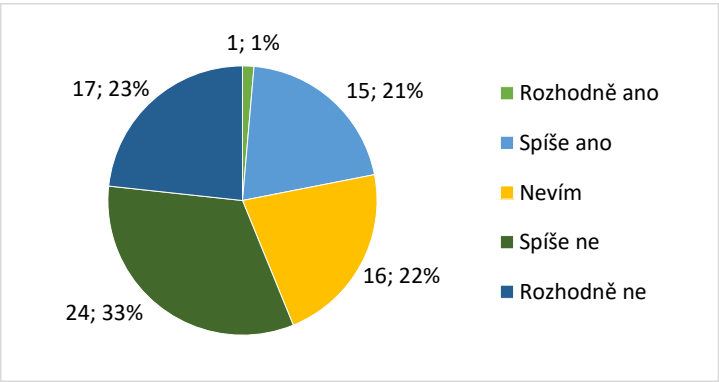


Obrázek 24: Rychlost zpětné vazby na podané návrhy

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhovuje Vám rychlost a kvalita zpětné vazby?

Obrázek 25 znázorňuje, jak zaměstnancům vyhovuje rychlost a kvalita zpětné vazby na podané zlepšovací návrhy. Pouze 1 respondent (1 %) je rozhodně spokojen s rychlostí a kvalitou zpětné vazby, naopak 24 respondentů (33 %) je spíše nespokojeno. Zbývající odpovědi jsou rozloženy zhruba rovnoměrně.

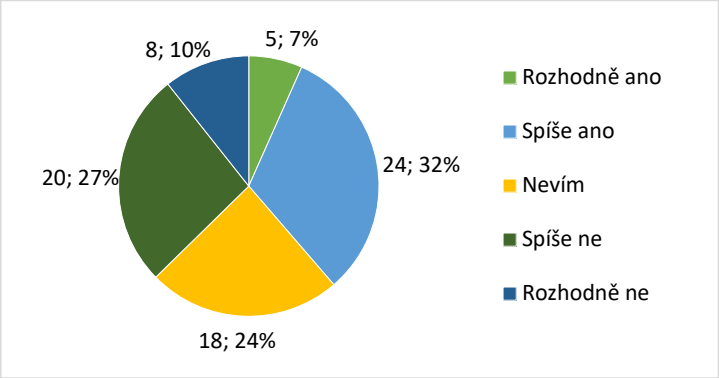


Obrázek 25: Spokojenost s rychlostí a kvalitou zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování

Jste spokojen/a se způsobem podávání zlepšovacích návrhů formou karet?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda jsou respondenti spokojeni se současným způsobem podávání zlepšovacích návrhů, kdy 24 respondentů (32 %) uvedlo, že je s touto formou spíše spokojeno a pouze 8 respondentů (10 %) je rozhodně nespokojeno viz **Obrázek 26**.

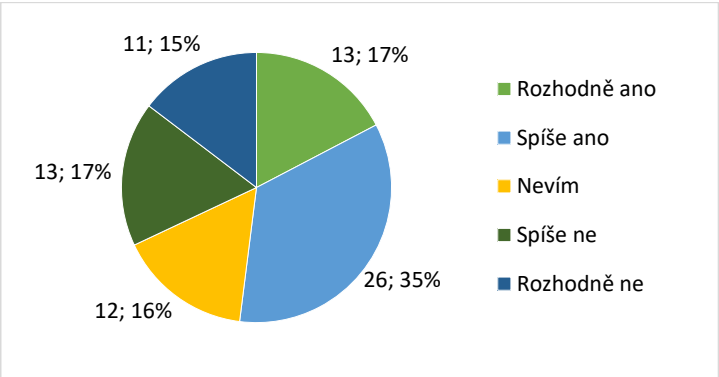


Obrázek 26: Spokojenost s aktuálním způsobem podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Vyhovovalo by Vám podávat zlepšovací návrhy elektronicky?

Vzhledem k tomu, že se dosud zlepšovací návrhy podávaly pouze papírovou formou, bylo třeba zjistit, zda by měli respondenti zájem o elektronické podávání zlepšovacích návrhů, což by mohlo značně zlepšit tento proces a byl by méně časově náročný. Na tuto otázku 26 respondentů (35 %) odpovědělo, že by jim to spíše vyhovovalo, naopak 11 respondentů (15 %) nemá zájem o podávání zlepšovacích návrhů elektronickou formou viz **Obrázek 27**.



Obrázek 27: Otevřenost vůči novému způsobu podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Jakou odměnu jste dostal za Vámi podaný návrh?

Tabulka 3 zobrazuje celkem 55 respondentů, kteří uvedli, že žádný zlepšovací návrh nepodali. Z těch, kteří někdy zlepšovací návrh podali, uvedlo 27 respondentů, že žádnou odměnu za podaný návrh nedostali a dalších 12 respondentů uvedlo, že žádný jejich podaný návrh nebyl schválen. Pouze 17 respondentů získalo za podaný návrh finanční odměnu a 9 respondentů odpovědělo, že dostali pochvalu od nadřízeného. Respondenti měli možnost vyjádřit svou odpověď i mimo zmíněné varianty, kde uváděli, že obdrželi poukázku v hodnotě 300 Kč, odměnou pro ně bylo, že byl jejich návrh zrealizován anebo pro ně bylo odměnou to, že jejich návrh využívali i kolegové.

Tabulka 3: Získaná odměna za podaný návrh

Varianta	Počet odpovědí
Finanční odměna	17
Pochvala od nadřízeného	9
Žádný můj návrh nebyl schválen	12
Žádnou odměnu jsem nedostal/a	27
Žádný zlepšovací návrh jsem nepodal/a	55
Jiné	6

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud žádné návrhy nepodáváte, tak z jakého to je důvodu?

Vzhledem k tomu, že počty podaných návrhů za rok nejsou příliš vysoké, bylo cílem další otázky zjistit, z jakého důvodu zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy. Nejčastější odpovědí bylo, že respondenti nemají žádný nápad na zlepšovací návrh a odpovědělo tak 39 respondentů. Hned po tom následovala odpověď, že je odrazuje zdlouhavý proces podávání zlepšovacích návrhů, což uvedlo 24 respondentů. Dále 17 respondentů uvedlo, že na podávání zlepšovacích návrhů nemá čas, 14 respondentů vidí problém v nedostatečné odměně a 12 respondentů v nedostatečném ocenění vedením. Důvodem nepodávání zlepšovacích návrhů je celkový nezájem respondentů i nezájem o to, se zapojit, což uvedlo 6 respondentů viz **Tabulka 4**. Respondenti uváděli jako důvod nesystematické řešení, žádnou odměnu, i přesto, že byl návrh využit, špatné nastavení procesu zlepšovacích návrhů nebo to, že raději sdělí svůj návrh nadřízenému.

Tabulka 4: Důvody nepodávání zlepšovacích návrhů

Varianta	Počet odpovědí
Nedostatečná odměna	14
Nedostatečné ocenění vedením	12
Nemám na to čas	17
Nezajímá mě to, nechci se zapojovat	6
Zdlouhavý proces podávání zlepšovacích návrhů	24
Nemám žádný nápad	39
Jiné	7

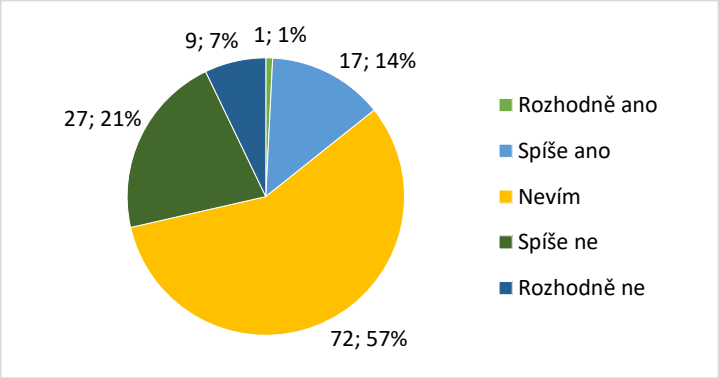
Zdroj: vlastní zpracování

Víte, jaké jsou odměny a ve které směrnici je najdete?

Další otázkou bylo, zda jsou si respondenti vědomi, jaké mohou získat odměny za podané návrhy a zda ví, ve které směrnici jsou tyto informace umístěny. Z toho vyplynulo, že 40 respondentů (31 %) zná, jaké jsou odměny a ve které směrnici je najde. Na druhou stranu 49 respondentů (39 %) uvedlo, že neví, jaké jsou odměny a kde je najít a dalších 38 respondentů (30 %) uvádí, že si nejsou jistí. Na základě toho by se dalo konstatovat, že jedním z důvodů, proč zaměstnanci nepodávají zlepšovací návrhy, může být nevědomost možnosti získání odměn za podané návrhy.

Jste spokojen/a s nastavením odměn za podané návrhy?

Při dotazu, jestli jsou respondenti spokojeni s nastavením odměn za podané návrhy uvedlo 72 respondentů (57 %), že neví viz **Obrázek 28**. To může být úzce spjato s předchozí otázkou, kdy je možné, že respondenti nemají povědomí o odměnách, které mohou získat. Dále odpovědělo 17 respondentů (14 %), že jsou spíše spokojeni a naopak 27 respondentů (21 %) uvedlo, že spíše spokojeni nejsou.



Obrázek 28: Spokojenost s nastavením odměn za podané návrhy

Zdroj: vlastní zpracování

Pokud nejste spokojeni, jakou odměnu byste uvítali?

Tato otázka byla otevřená, tudíž měli respondenti možnost se vyjádřit. Nejčastější odpovědí bylo, že by uvítali větší finanční odměnu či procenta z úspor. Jeden z respondentů uvedl, že otázkou není výše odměny, ale správné a motivační nastavení metodiky vyhodnocení a realizace zlepšovacích návrhů, s čímž úzce souvisí i odpověď, týkající se výběru oceněných zlepšovacích návrhů. Našli se ale i tací, kteří by uvítali finanční odměnu ve výši 1 000 000 Kč nebo 100 000 Kč na dřevo. Dá se říci, že spoustě respondentům vadí současně nastavený systém odměn a také nedostačující motivační systém.

Co Vás motivuje k podání zlepšovacího návrhu?

Při této otázce měli respondenti možnost zaškrtnout více odpovědí, kdy nejčastější odpovědí bylo usnadnění práce, což odpovědělo 58 respondentů. Hned na další příčce se umístila finanční odměna se 42 odpověďmi a hned za ní následovalo odstranění chyb, uvedlo 32 respondentů. Pro 12 respondentů je motivací úspora času, 8 respondentů uvedlo, že k podání zlepšovacího návrhu je motivuje pochvala od nadřízeného a 6 respondentů motivuje zapojení se do procesů. Zbylí 2 respondenti se vyjádřili, že je pro ně motivací zefektivnění procesů a vytváření pomyslné cesty k dokonalosti viz **Tabulka 5**.

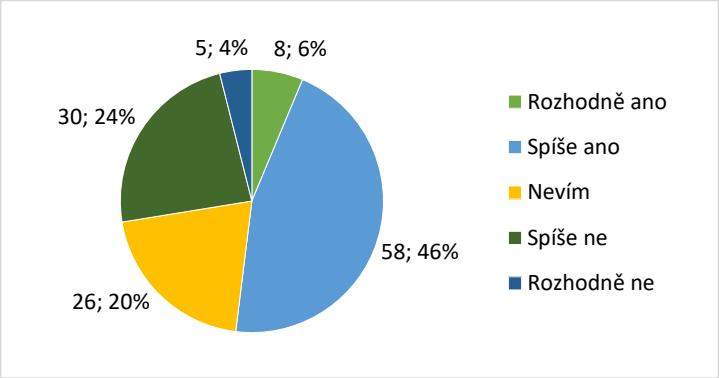
Tabulka 5: Motivace k podávání zlepšovacích návrhů

Varianta	Počet odpovědí
Finanční odměna	42
Pochvala od nadřízeného	8
Zapojení se do procesů	6
Usnadnění práce	58
Odstranění chyb	32
Úspora času	12
Zlepšovací návrhy nepodávám	24
Jiné	2

Zdroj: vlastní zpracování

Přijde Vám, že máte dostatek informací ohledně neustálého zlepšování?

Obrázek 29 vyhodnocuje, že respondenti jsou spíše dostatečně informovaní o procesu neustálého zlepšování, což tak uvádí 58 respondentů (46 %). Dalších 30 respondentů (24 %) odpovědělo, že spíše nemá dostatek informací k neustálému zlepšování.

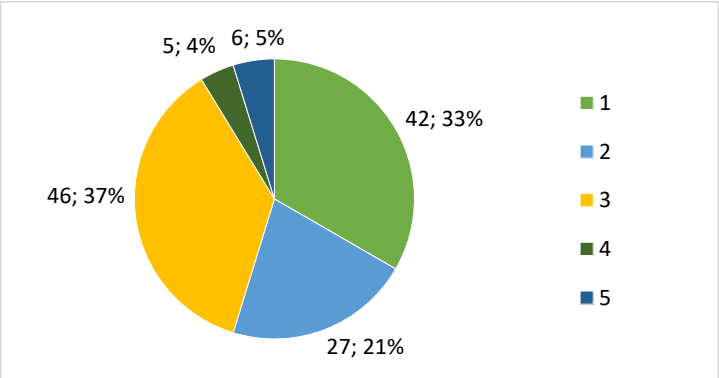


Obrázek 29: Informovanost ohledně neustálého zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování

Do jaké míry se zajímá o neustálé zlepšování Váš nadřízený? (na škále od 1 do 5; 1-aktivně se zapojuje, 5-nezajímá se)

V tomto bodu respondenti hodnotili míru zapojení nadřízeného do procesu neustálého zlepšování viz **Obrázek 30**. Z dotazovaných uvedlo 42 respondentů (33 %), že se nadřízený aktivně zapojuje do procesu neustálého zlepšování. Pouze 6 respondentů (5 %) si myslí, že se nadřízený nezajímá a nejvíce respondentů zvolilo zlatou střední cestu, což uvedlo 46 respondentů (37 %).

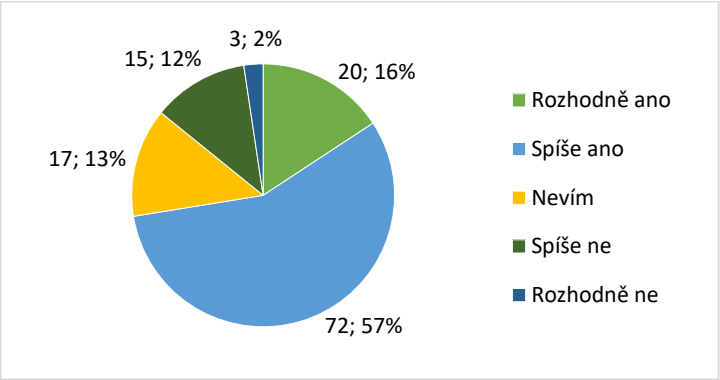


Obrázek 30: Zájem nadřízeného o neustálé zlepšování

Zdroj: vlastní zpracování

Jste spokojen/a ve své práci?

Z celkového počtu dotazovaných je 72 respondentů (57 %) ve své práci spíše spokojeno, což je více než polovina dotazovaných. Pouze 3 respondenti (2 %) uvedli, že rozhodně spokojeni nejsou. Dá se konstatovat, že u většiny respondentů převažuje spokojenost ve své práci a 17 respondentů (13 %) se přiklonilo k variantě, že neví viz **Obrázek 31**.

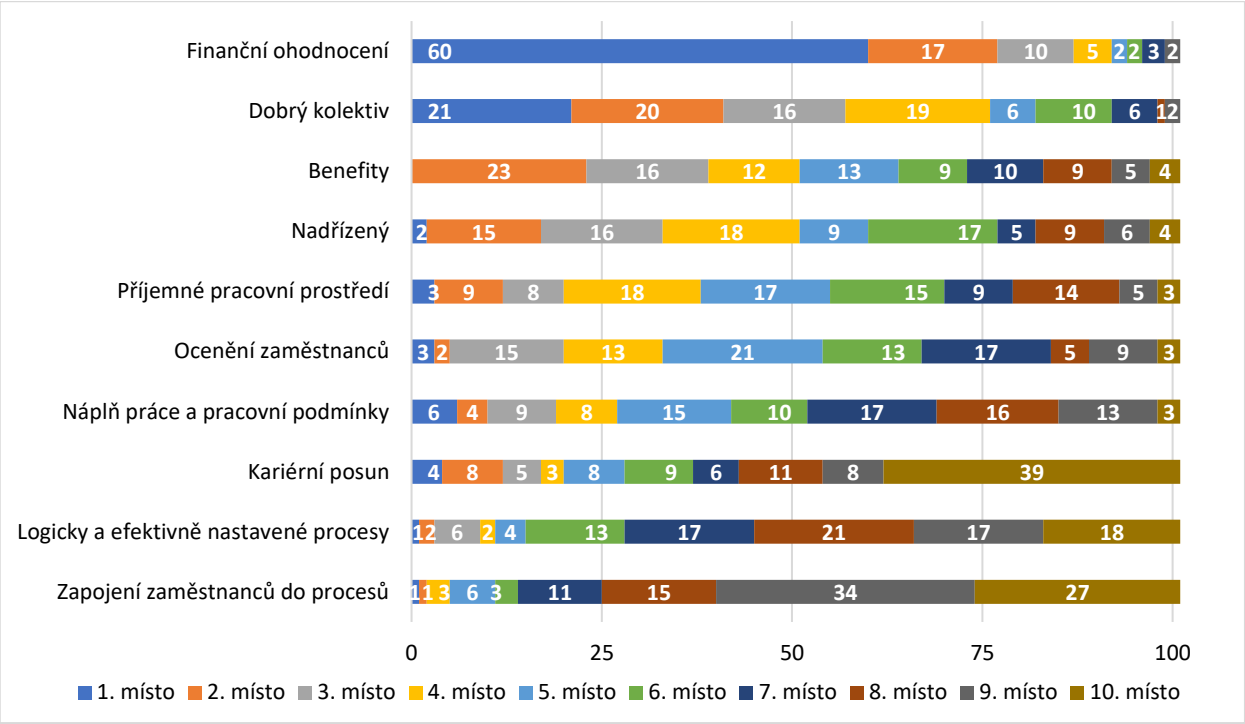


Obrázek 31: Spokojenost v práci

Zdroj: vlastní zpracování

Seřaďte následující faktory podle toho, jak moc jsou důležité pro Vaši spokojenost v práci.

Cílem této otázky bylo zjistit, co respondenti považují jako nejdůležitější faktory pro to, aby byli ve své práci spokojení. U 60 respondentů na prvním místě zvítězila finanční odměna, což je pochopitelné z mnoha důvodů. I přesto se našli respondenti, u kterých na prvním místě je dobrý kolektiv, náplň práce a pracovní podmínky, kariérní posun, příjemné pracovní prostředí nebo ocenění zaměstnanců. Na druhém místě se u 23 respondentů umístily benefity, dobrý kolektiv s 20 odpověďmi, finanční ohodnocení se 17 odpověďmi nebo nadřízený, což zvolilo 15 respondentů. Devátou příčku obsadilo nejčastěji zapojení zaměstnanců do procesů, zvolilo 34 respondentů a hned za tím následovaly logicky a efektivně nastavené procesy se 17 hlasy. Na posledním místě se nejčastěji umístil kariérní posun, což zvolilo 39 respondentů a následovalo zapojení zaměstnanců do procesů, uvedlo 27 respondentů. Grafické zobrazení důležitosti jednotlivých faktorů pro spokojenost v práci znázorňuje **Obrázek 32**.

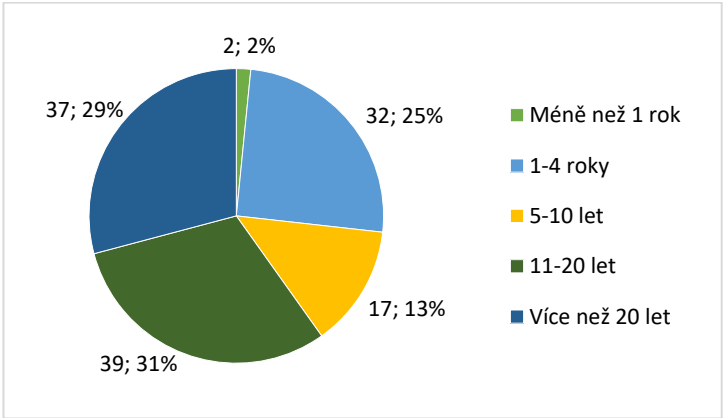


Obrázek 32: Důležitost jednotlivých faktorů pro spokojenost v práci

Zdroj: vlastní zpracování

Jak dlouho pracujete u společnosti?

Rozložení délky pracovního poměru ve společnosti u zaměstnanců, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření vypadá následovně: méně než 1 rok pracují u společnosti 2 respondenti (2 %), 32 respondentů (25 %) pracuje u společnosti 1–4 roky, 17 respondentů (13 %) pracuje u společnosti 5–10 let, 39 respondentů (31 %) pracuje u společnosti 11–20 let a 37 respondentů (29 %) pracuje u společnosti 20 let a více viz **Obrázek 33**.



Obrázek 33: Délka pracovního poměru ve společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ NA ZLEPŠENÍ

Tato kapitola se zabývá návrhy a doporučeními na zlepšení na základě nedostatků, které byly zjištěny v rámci dotazníkového šetření. Cílem návrhů a doporučení je tyto nedostatky odstranit nebo alespoň částečně redukovat a nalézt řešení, která budou mít pozitivní vliv na zaměstnance, budou díky nim spokojenější a zlepší pohled zaměstnanců na zavedený systém.

Společnost využívá metodiku hnutí TOP5, což je strategický nástroj, kdy účelem je zajišťovat neustálý pokrok a dosahování cílů. Metodika spočívá v důsledném řízení ukazatelů a strategií na všech úrovních společnosti, ve využívání vizuálního řízení, týmové práce založené na sdílení cílů a v dodržování pracovních postupů a jejich zdokonalování. Klade důraz na rychlou identifikaci problému a okamžitou reaktivitu při jejich řešení za účasti zaměstnanců. Pro přidělování materiálu na pracovitě je využíván princip kanbanu, který zároveň pomáhá minimalizovat dílčí procesy. Kanban je na pracoviště dodáván dvakrát za směnu pomocí kanban karet, které jsou připevněny na krabičkách, boxech, vozíkách či paletách a určují konkrétní potřebné množství materiálu. Dalším využívaným nástrojem je metoda 6S+bezpečnost, což je původní 5S, které společnost rozšířila o tzv. Show respect a Safety. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců je spokojena s aplikovanou metodikou na pracovišti, nicméně i přesto se našli zaměstnanci, kterým vadí, že musí své pracovní pomůcky vracet zpět na své místo. Od roku 2015 má společnost zavedenou možnost podávání zlepšovacích návrhů, ale i přesto počty podaných zlepšovacích návrhů jsou celkem nízké, proto je třeba zapracovat na správném motivačním programu, díky kterému budou zaměstnanci více zainteresovaní do dění ve firmě a budou tak hledat příležitosti pro zlepšení procesů. S tím se pojí i odpovídající a motivační odměna za podané návrhy, jelikož se našli zaměstnanci, kteří nedostali žádnou odměnu i přesto, že byl jejich návrh využit. Z výsledků plyne, že většina zaměstnanců neví, jaké může získat odměny za podané návrhy, proto je potřeba zaměstnance více informovat. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci čerpají nejvíce informací od svého nadřízeného, z nástěnek nebo z průběžných školení, tudíž je možné tyto kanály využít pro lepší informovanost v souvislosti s eliminací či zlepšením zmiňovaných nedostatků.

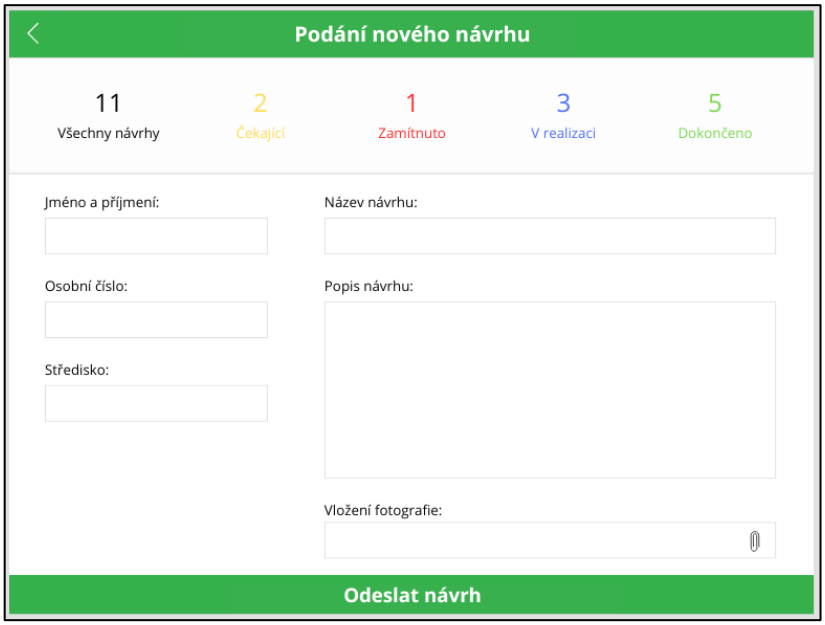
Na základě realizovaného dotazníkového šetření bylo zjištěno, že zaměstnanci jsou ve své práci převážně spokojení. Co se týče faktorů, které jsou klíčové pro spokojenost v zaměstnání, nejčastěji uváděnými faktory jsou finanční ohodnocení, dobrý kolektiv, benefity, nadřízený a příjemné pracovní prostředí. Vzhledem k tomu, že Kaizen klade důraz na zapojení

zaměstnanců do procesů, ocenění zaměstnanců a také na logické a efektivní nastavení procesů, tak byly tyto faktory zahrnuty do variant otázky, týkající se seřazení faktorů podle důležitosti pro pracovní spokojenost. (Imai, 2004). Ocenění zaměstnanců se sice umístilo na šestém místě, nicméně zbylé dva zmíněné faktory se umístily až na posledních příčkách. Z toho vyplývá, že zaměstnanci vnímají logicky a efektivně nastavené procesy a zapojení se do procesů jako jedny z nejméně důležitých faktorů pro jejich spokojenost v práci. S tím souvisí i fakt, že více než polovina dotazovaných uvedla, že je využívání přístupů neustálého zlepšování přínosem, což je i přesto poměrně málo, jelikož Kaizen se má týkat ideálně všech zaměstnanců.

Nejčastěji uváděným nedostatkem je rychlost a kvalita zpětné vazby, kdy valná většina uvedla, že zpětná vazba na podaný návrh trvala měsíc a déle anebo zpětnou vazbu vůbec nedostali. Zaměstnanci uvedli, že se cítí demotivovaní z mnoha důvodů. Jedním z nich je dlouhá doba realizace zlepšovacího návrhu a s tím související pomalá reakce podpůrných středisek, jako je technologie, správa budov a údržba. Zaměstnanci také odpovídali, že aktuální systém podávání zlepšovacích návrhů je špatně a nesystematicky nastaven. Ne všichni zaměstnanci jsou s přístupy neustálého zlepšování ztotožněni, což má negativní vliv na motivaci zaměstnanců, kteří vidí v těchto přístupech potenciál.

První část návrhů na zlepšování je věnována digitalizaci podávání zlepšovacích návrhů. V současné době jsou zlepšovací návrhy podávány pomocí zmiňovaných papírových karet TOP5. Kartičky mají rozměr přibližně 10 cm x 7 cm, z čehož plyne, že zde není příliš prostoru na vyjádření a podrobný popis zlepšovacího návrhu viz **Obrázek 11**. Dalším úskalím papírových karet je, že mohou snadno někde zapadnout a představují časovou náročnost v tom ohledu, že animátoři musí všechny karty ručně zadávat do interního systému Caché, ve kterém jsou všechny zlepšovací návrhy evidovány. Z toho důvodu by bylo efektivnější vytvoření mobilní a webové aplikace, pomocí které by zaměstnanci podávali zlepšovací návrhy buď prostřednictvím svého mobilního telefonu nebo prostřednictvím obslužných kiosků, které jsou umístěny na hale. Aplikaci by bylo možné v případě potřeby propojit s interním systémem, kde byly doposud evidovány a vyhodnocovány všechny zlepšovací návrhy. Díky vytvoření aplikace a nového systému podávání zlepšovacích návrhů dojde k úspoře času, větší informovanosti zaměstnanců o aktuální fázi jejich návrhu a dá se říci, že i k rychlejší zpětné vazbě, jelikož všechny návrhy budou ihned dostupné na jednom místě a budou k nim mít přístup všichni animátoři, a to včetně podpůrných středisek.

Obrázek 34 zobrazuje grafický návrh prostředí aplikace pro podávání zlepšovacích návrhů. Při podávání návrhu by zaměstnanci vyplňovali jejich jméno a příjmení, osobní číslo, středisko, název návrhu, bylo by zde více prostoru pro popis podávaného zlepšovacího návrhu a mimo jiné by bylo možné také přiložit fotografii. Díky této aplikaci by zaměstnanci viděli všechny své podané návrhy a mohli sledovat, v jaké fázi se aktuálně jejich návrh nachází. Například mohou vidět, že z celkově podaných 14 zlepšovacích návrhů 2 návrhy čekají na schválení, 1 byl zamítnut, 3 jsou v realizaci a již 5 návrhů bylo realizováno. V rámci realizovaných návrhů by zaměstnanci byli prostřednictvím aplikace informováni, na jakou odměnu mají nárok a kdy bude jejich odměna vyplacena.



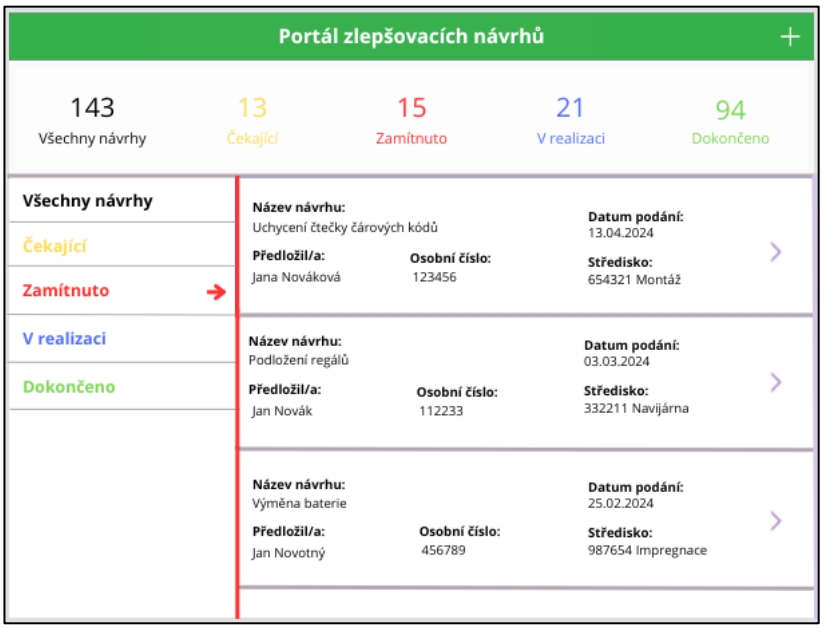
Obrázek 34: Grafický návrh prostředí aplikace pro podávání zlepšovacích návrhů

Zdroj: vlastní zpracování

Stejně tak by všichni animátoři viděli, kolik je dohromady podaných zlepšovacích návrhů, kolik z nich čeká na schválení, kolik bylo zamítnuto, kolik je právě realizováno a také ty které byly úspěšně dokončeny. Vzhledem k tomu, že zpětná vazba je velmi důležitá a je to také něco, v čem zaměstnanci vnímají nedostatek, v případě zamítnutí návrhu by museli animátoři jasně uvést důvody zamítnutí. Díky tomu by zaměstnanci dostali zpětnou vazbu včas, a to jak v případě schválení návrhu, tak i v případě jeho zamítnutí.

Výhodou by byla také funkcionalita, pomocí které by byly přidělovány jednotlivé zlepšovací návrhy určené k realizaci podpůrným střediskům, která budou mít realizaci na starost. Na základě přiřazení zlepšovacího návrhu by dané středisko obdrželo notifikaci o novém podnětu k řešení, a dále by stanovilo odhadovanou dobu realizace zlepšovacího návrhů a také jeho

odhadovaný termín dokončení. Základní grafický návrh prostředí aplikace pro animátory znázorňuje **Obrázek 35**.



Obrázek 35: Grafický návrh prostředí aplikace pro animátory

Zdroj: vlastní zpracování

Účinným nástrojem pro podporu využívání aplikace by mohlo být vytvoření interní marketingové kampaně. Předmětem kampaně by mohla být soutěž, kde by zaměstnanci hlasovali o názvu nové aplikace, kdy autor nejlepšího návrhu by získal buď finanční nebo nefinanční odměnu, jako je například den volna.

Další alternativou k podávání zlepšovacích návrhů elektronicky by bylo využití současného docházkového systému RON, ve kterém mají zaměstnanci možnost vidět jednak přehled své měsíční docházky, ale také své osobní údaje, přehled školení, mohou si požádat o benefity nebo si mohou naplánovat absenci. Mimo jiné zde mají k dispozici i aktuální jídelníček a účet strávníka. Vzhledem k tomu, že tento portál je využíván téměř na denní bázi, bylo by vhodné přidat sekci, kam by zaměstnanci mohli vkládat své zlepšovací návrhy a fungovalo by to na podobné bázi jako výše zmíněná aplikace. Jediné, co by bylo potřeba, je rozšíření přístupových práv pro animátory a podpůrná střediska, která by se návrhy zabývala.

Dalším nedostatkem je špatně nastavený a demotivující systém odměňování podaných zlepšovacích návrhů, proto by bylo žádoucí ho přenastavit tak, aby společnost odměnila každého zaměstnance, který podá relevantní zlepšovací návrh tzn. očekává se, že bude přínosem pro zlepšení procesů. Současné odměňování je nastaveno tak, že za čtvrtletí je vybráno 10 zlepšovacích návrhů a jejich předkladatelé získají benefitní poukázku Edenred

v hodnotě 400 Kč, kterou mohou uplatnit na volnočasové aktivity. Ze zmiňovaných 10 realizací jsou vybrány tři nejlepší, které jsou ohodnoceny finančně.

Nový systém odměňování zlepšovacích návrhů by umožňoval odměnit každého zaměstnance, jehož zlepšovací návrh byl schválen. Dá se říci, že finanční odměna je pro spoustu zaměstnanců klíčovým faktorem, což by mohlo zvýšit i počet podaných zlepšovacích návrhů a celkovou angažovanost. Každý zaměstnanec by za návrh obdržel fixní finanční odměnu v podobě benefitní poukázky Edenred na volnočasové aktivity ve výši 500 Kč bez ohledu na výši roční úspory, kterou by obdržel do 3 týdnů od schválení zlepšovacího návrhu. Cílem je zajištění okamžité zpětné vazby a udržení motivace zaměstnanců k předkládání dalších zlepšovacích návrhů.

Odměna formou benefitní poukázky je výhodnější jak pro společnost, tak i pro zaměstnance viz **Obrázek 36**. Společnost díky tomu ušetří na nákladech na jednoho zaměstnance o 64 Kč více, než kdyby odměnu vyplácela zaměstnancům do mzdy. Stejně tak zaměstnanci získají o 133 Kč více, než kdyby odměnu dostali vyplacenou ve mzdě.

Z pohledu zaměstnavatele	Příspěvek do mzdy	Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card
Odměna	500 Kč	500 Kč
Soc a zdrav pojištění (33,8 %) (SP - 24,8 %, ZP - 9 %)	169 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnavatele (21 %)	0 Kč	105 Kč
Celkové výdaje na odměnu pro jednoho zaměstnance	669 Kč	605 Kč
Úspora výdajů na jednoho zaměstnance (12,8 %)		64 Kč
Z pohledu zaměstnance	**Příspěvek do mzdy**	**Poskytnutí volnočasových benefitů na Edenred Card**
Odměna	500 Kč	500 Kč
Soc a zdrav pojištění zaměstnance (11,6 %) (SP - 7,1 %, ZP - 4,5 %)	58 Kč	0 Kč
Základ daně z příjmu zaměstnance (zaokrouhleno)	500 Kč	0 Kč
Daň z příjmu zaměstnance (15 %)	75 Kč	0 Kč
Čistý příjem zaměstnance	367 Kč	500 Kč
Navýšení čistého příjmu zaměstnance		133 Kč

Obrázek 36: Porovnání úspory z pohledu zaměstnavatele a zaměstnance

Zdroj: Edenred.cz, 2024

Zbylá výše odměny, která by předkladateli realizovaného zlepšovacího návrhů náležela, by se odvíjela podle odhadované roční úspory. Pokud by odhadovaná výše roční úspory činila více než 20 000 Kč, k odměně by bylo připočteno 5 % roční úspory.

Po přenastavení systému odměňování zlepšovacích návrhů je třeba změnu komunikovat vhodnými kanály a zajistit, aby všichni zaměstnanci byli informováni o tom, jaké odměny mohou získat. Jelikož zaměstnanci uvedli, že nejčastěji získávají informace od svého nadřízeného nebo z nástěnek, tak tyto zdroje hrají klíčovou roli v komunikaci nových

informací. Nadřízení by zaměstnancům na poradách představili nově nastavené odměny za podané návrhy a tyto informace by byly umístěny také na nástěnkách a informačních obrazovkách.

Bylo by vhodné zprostředkovat informace formou propagačního letáku, který by obsahoval ty nejdůležitější potřebné informace a byl by graficky zpracovaný tak, aby zaměstnance zaujal a všimli si ho. Zprostředkovat informace by bylo možné také prostřednictvím docházkového portálu RON, kde by bylo třeba vytvořit prostor pro sdílení důležitých informací pro zaměstnance.

Pro větší motivaci a angažovanost zaměstnanců by bylo řešením je více zapojovat do procesů, konkrétně třeba do procesu realizace jejich zlepšovacího návrhu, aby měli možnost na svém zlepšovacím návrhu pracovat a vidět průběžné výsledky. S tím souvisí i zhodnocení realizovaných návrhů, které by se zpětně představovaly zaměstnancům a jednotlivým týmům, díky čemuž by viděli, jaký měl jejich návrh dopad na společnost a jaké úspory přinesl. Čím dál více bývají využívané tzv. zlepšovací týmy, kdy vedení vytvoří týmy zaměstnanců, kteří pracují na zlepšení konkrétních procesů.

Aby zaměstnanci viděli v přístupech neustálého zlepšování smysl a ztotožňovali se s těmito přístupy, pomohlo by zrealizovat Kaizen workshopy, což by zaměstnancům umožnilo lépe chápat procesy a podpořilo by je to v tvoření kreativních a inovativních nápadů.

V neposlední řadě by zlepšila procesy digitalizace nástěnek TOP5, což představuje velkou časovou náročnost při ručním zadávání veškerých ukazatelů do interního systému. Vzhledem k tomu, že se ve společnosti nachází 18 tabulí TOP5 (11 z nich je na závodu OLO1, 7 na závodu OLO2), je tato varianta poměrně finančně náročná, nicméně i přesto by do budoucna ušetřila spoustu času a práce s tabulemi by byla efektivnější.

ZÁVĚR

Využívání přístupů neustálého zlepšování může mít pozitivní vliv na spokojenost zaměstnanců. Pokud má společnost správně zavedené principy neustálého zlepšování a aktivně je uplatňuje, zaměstnanci se díky tomu mohou cítit více zapojení do procesů a jsou motivování k aktivnímu přispívání svých nápadů za účelem zlepšení procesů. Cílem diplomové práce bylo zhodnotit spokojenost a zainteresovanost zaměstnanců v souvislosti s využíváním přístupů neustálého zlepšování a následně navrhnout vhodné řešení pro konkrétní podněty.

První část diplomové práce se věnovala teoretickému vymezení přístupů neustálého zlepšování, jejich nástrojům a dále se zabývala problematikou spokojenosti zaměstnanců, kde byl vymezen pojem pracovní spokojenosti, znaky spokojenosti, faktory ovlivňující pracovní spokojenost, metody, kterými lze pracovní spokojenost měřit a také zde bylo popsáno, jaký vliv má využívání přístupů neustálého zlepšování na spokojenost zaměstnanců.

Ve druhé části diplomové práce byla charakterizována společnost M. L. S. Holice, s. r. o. a základní informace o společnosti. V rámci této části byly popsány nejdůležitější nástroje, které společnost aktivně využívá.

Pro zhodnocení spokojenosti zaměstnanců s využívanými přístupy neustálého zlepšování bylo zrealizováno dotazníkové šetření mezi výrobními dělníky, kterého se účastnilo 127 respondentů. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci podávají málo zlepšovacích návrhů a vadí jim aktuálně nastavený proces podávání zlepšovacích návrhů, protože rychlost a kvalita zpětné vazby není dostačující. Zaměstnanci také uvedli, že současný systém odměňování podaných zlepšovacích návrhů je špatně nastavený a je demotivující.

Na základě zjištěných nedostatků bylo doporučeno několik návrhů na zlepšení, které by mohly tyto nedostatky odstranit či alespoň částečně redukovat. Jedním z doporučení bylo vytvoření aplikace pro podávání zlepšovacích návrhů, kde by zaměstnanci viděli aktuální stav jejich podaného návrhu a pomocí které by získali rychlou zpětnou vazbu. Digitalizace podávání zlepšovacích návrhů by ušetřila společnosti čas, animátoři by nemuseli každý zlepšovací návrh ručně zadávat do interního systému, a především by zaměstnanci byli ihned informováni, což je velmi důležité pro spokojenost zaměstnanců. Pro zvýšení motivace podávat zlepšovací návrhy byla doporučena změna v systému odměňování, kdy by zaměstnanci za schválený podaný zlepšovací návrh získali odměnu formou benefitní poukázky Edenred ve výši 500 Kč, jelikož doposud byly odměněny pouze vybrané návrhy. Na základě tohoto shrnutí lze konstatovat, že cíl diplomové práce byl naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

1) ALUVALA, Ravi. *Human Resource Management: New Horizons*. Hyderabad: Zenon Academic Publishing, 2017. ISBN 978-93-85886-08-9.
2) ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
3) ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Expert (Grada). Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
4) *Arnold Robot - zaměstnanecké průzkumy způsobem, jaký jste ještě neviděli*. Online. Arnold-robot.com. Dostupné z: https://www.arnold-robot.com/cs/. [cit. 2024-02-27].
5) BASUMALLICK, Chiradeep. *What Is Job Satisfaction? Definition, Factors, Importance, Statistics, and Examples*. Online. Spiceworks.com, 2021. Dostupné z: https://www.spiceworks.com/hr/engagement-retention/articles/what-is-job-satisfaction/. [cit. 2024-02-27].
6) BAUER, Miroslav a HABURAIOVÁ, Ingrid. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
7) BAUER, Miroslav. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0029-2.
8) *Co znamená KAIZEN*. Online. Cz.kaizen.com. Dostupné z: https://cz.kaizen.com/co-znamena-kaizen. [cit. 2024-02-27].
9) DEMČÁK, Marek. *Online dotazník - jak na to?* Online. Online-dotaznik.cz. Dostupné z: https://www.online-dotaznik.cz. [cit. 2024-02-27].
10) *Demingův cyklus (Deming Cycle, PDCA Cycle)*. Online. Managementmania.com. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/deminguv-cyklus. [cit. 2024-02-27].
11) DEMIRBAŞ, Dilek; BLACKBURN, Rhys a BENNETT, David. *Kaizen Philosophy in a Modern Day Business*. Istanbul: Istanbul University Press Publish Date, 2010. ISBN 978-605-07-0699-4.
12) DO, Doanh. *What is Muda, Mura, and Muri?* Online. Theleanway.net, 2017. Dostupné z: https://theleanway.net/muda-mura-muri. [cit. 2024-02-27].
13) DYVIK, Einar H. *Most important attributes for employees when choosing a job worldwide as of 2023*. Online. Statista.com, 2023. Dostupné z: https://www.statista.com/statistics/1246966/job-satisfaction-factors-worldwide/. [cit. 2024-02-27].

14) *Edenred Benefits poukázky*. Online. Edenred.cz. Dostupné z: https://www.edenred.cz/produkty/papirove-poukazky/edenred-benefits-poukazky/zamestnavatel. [cit. 2024-04-23].
15) ELLIS, George. *Improve: The Next Generation of Continuous Improvement for Knowledge Work. Butterworth-Heinemann*, 2020. ISBN 978-0128095195.
16) HALTON, CLAY. *What Is the Kanban System?* Online. Investopedia.com, 2022. Dostupné z: https://www.investopedia.com/terms/k/kanban.asp. [cit. 2024-02-27].
17) HELMOLD, Marc. *Lean Management and Kaizen: Fundamentals from Cases and Examples in Operations and Supply Chain Management*. Switzerland: Springer Cham, 2020. ISBN 978-3-030-46980-1.
18) *Historie M.L.S. Holice, člena skupiny Nidec*. Online. Mls.cz, 2022. Dostupné z: https://www.mls.cz/historie-m-l-s-holice. [cit. 2024-03-10].
19) *How To Draw A Fishbone Diagram*. Online. Kcg.com, 2019. Dostupné z: https://www.kcg.com.sg/how-to-draw-a-fishbone-diagram/. [cit. 2024-02-27].
20) IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. The McGraw-Hill Companies, 2012. ISBN 978-84-486-0987-0.
21) IMAI, Masaaki; IMAI, Masaaki a JUNGMANN, Vilém. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Business books. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0461-3.
22) *Is Kaizen the same as Lean?* Online. Creativesafetysupply.com. Dostupné z: https://www.creativesafetysupply.com/qa/kaizen/is-kaizen-the-same-as-lean. [cit. 2024-02-27].
23) *JAK SE ZKOUMÁ? Osobní dotazování*. Online. Provyzkum.cz. Dostupné z: https://provyzkum.cz/jak-se-zkouma/skupinove-diskuse.html. [cit. 2024-02-27].
24) *KAIZEN – hlubší význam*. Online. PROCHÁZKA, Josef. Integratedconsulting.cz. Dostupné z: https://www.integratedconsulting.cz/insights/kaizen-hlubsi-vyznam/. [cit. 2024-02-27].
25) *Kaizen Institute Česká Republika*. Online. Cz.kaizen.com. Dostupné z: https://cz.kaizen.com/about-us. [cit. 2024-02-27].
26) *Kdo je M.L.S. Holice, člen mezinárodní skupiny Nidec?* Online. Mls.cz, 2024. Dostupné z: https://www.mls.cz/kdo-je-m-l-s-holice. [cit. 2024-03-10].
27) KOLLÁRIK, Teodor. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského, 2002. ISBN 80-223-1731-4.

28) KOLLÁRIK, Teodor. *Spokojnosť v práci*. Bratislava: Práca, 1986.
29) KOŠTURIAK, Ján. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Praxe manažera. Brno: Computer Press, 2010. ISBN 978-80-251-2349-2.
30) *Lean Manufacturing: A Quick Guide to Thinking Lean*. Online. Bdc.ca. Dostupné z: https://www.bdc.ca/en/articles-tools/operations/operational-efficiency/quick-guide-thinking-lean. [cit. 2024-02-27].
31) *Metody průzkumu spokojenosti (Satisfaction Survey Methods)*. Online. Managementmania.com, 2018. Dostupné z: https://managementmania.com/cs/vyzkum-spokojenosti. [cit. 2024-02-27].
32) MORALES, Jade. *6M Fishbone Analysis: Diagram Definition, Explanation, and Templates*. Online. Mindonmap.com. 2022. Dostupné z: https://www.mindonmap.com/blog/6m-method/. [cit. 2024-02-27].
33) MUSCAD, Ossian. *The House of Lean: What It Is, How It Works, and How It Can Optimize Your Organization's Processes*. Online. Datamyte.com, 2022. Dostupné z: https://datamyte.com/blog/house-of-lean/?fbclid=IwAR0iCJ55QpSied2uCQpsyfUh01NzJ9YjF_9b9dNGMMsaq2nF_lyfTZBsRLk_aem_AUu07iUm4l0Oi78YQXkHWd7a6mBO4FRta1AcvM_cEmMeCG-7TGEpZmdrX5UI6cG84Lna-GHrubgkhoi8cU-nwZw3. [cit. 2024-02-27].
34) NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století.* Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
35) PATERMANN, Jiří. *Lean dílenské řízení: je čas změnit vaši dílnu: začněme teď!*. Praha: Grada, 2022. ISBN 978-80-271-3534-9.
36) PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Management (Grada). Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.
37) PILAŘOVÁ, Irena. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů.* Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
38) SANTANA, Guille. *Job Satisfaction: What it is, Components & Guide*. Online. Questionpro.com, 2022. Dostupné z: https://www.questionpro.com/blog/job-satisfaction/. [cit. 2024-02-27].
39) SOBEK, Durward. *Understanding A3 Thinking: A Critical Component of Toyota's PDCA Management System*. Productivity Press, 2008. ISBN 9781439885871.
40) SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. Expert (Grada). Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3938-0.

41) *The Impact of Kaizen on Employee Engagement and Job Satisfaction*. Online. Hkdivedi.com. Dostupné z: https://www.hkdivedi.com/2023/04/the-impact-of-kaizen-on-employee.html. [cit. 2024-04-02].
42) *The Plan-Do-Check-Act (PDCA) Cycle, Explained*. Online. Xmind.app/. 2023. Dostupné z: https://xmind.app/blog/plan-do-check-act-pdca/. [cit. 2024-02-27].
43) TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci.* Praha: Grada, 2014. Expert. ISBN 978-80-247-4486-5.
44) 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.
45) *Výpis z obchodního rejstříku*. Online. Or.justice.cz. Dostupné z: https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=439690&typ=PLATNY. [cit. 2024-03-10].
46) VÝROST, Jozef a SLAMĚNÍK, Ivan (ed.). *Aplikovaná sociální psychologie I*. Praha: Portál, 1998. ISBN 8071782696.
47) *What is the 5 Whys Technique?* Online. Kanbantool.com. Dostupné z: https://kanbantool.com/kanban-guide/5-whys. [cit. 2024-02-27].

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Dotazníkové šetření 78

Příloha A – Dotazníkové šetření

Dotazník k diplomové práci

Dobrý den,

jsem studentkou 5. ročníku navazujícího magisterského studia Univerzity Pardubice, fakulty Ekonomicko-správní a touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku. Vaše odpovědi mi poslouží k dotazníkovému šetření v rámci mé diplomové práce. Dotazník je anonymní a zabere Vám maximálně 5 minut.

Předem Vám děkuji za spolupráci a Váš čas,

Jana Šťastná

1) **Znáte pojem Kaizen* (neustálé zlepšování)?**
   a) Ano b) Ne c) Nejsem si jistý/á

   **Jedná se o metodiku, která je založena na neustálém zlepšování procesů za pomocí zapojení zaměstnanců, kteří mají například možnost podávat zlepšovací návrhy. Zaměřuje se také ale na organizaci pracoviště pomocí metody 6S (třídit, uspořádat, uklidit, standardizovat, dodržovat, respektovat), se kterou souvisí rovněž i TOP5 atd.*

2) **Jak často tento přístup při své práci využíváte?**
   a) Nepřetržitě
   b) Několikrát za směnu
   c) Několikrát do týdne
   d) Několikrát do měsíce
   e) Vůbec

3) **Zdá se Vám využívání tohoto přístupu užitečné pro Vaši práci?**
   a) Rozhodně ano
   b) Spíše ano
   c) Nevím
   d) Spíše ne
   e) Rozhodně ne

4) **Pozorujete nějaké nevýhody při využívání neustálého zlepšování? Případně jaké?**

5) **Odkud získáváte informace k neustálému zlepšování?**
   a) Vstupní školení
   b) Průběžná školení
   c) Nástěnky
   d) Informační obrazovky
   e) Od nadřízeného
   f) Od kolegů
   g) Porady
   h) Projekty
   i) Jiné:

6) **Vyhovuje Vám organizace Vašeho pracoviště pomocí metody 6S+*?**
(třídit, uspořádat, uklidit, standardizovat, dodržovat, respektovat + bezpečnost)
   a) Rozhodně ano
   b) Spíše ano
   c) Nevím
   d) Spíše ne
   e) Rozhodně ne

7) **Kolik zlepšovacích návrhů průměrně podáte za rok?**
   a) Žádný
   b) 1
   c) 2-3
   d) 4 a více

8) **Jak rychlá je obvykle zpětná vazba na podané návrhy?**
   a) Do týdne
   b) Do 2 týdnů
   c) Do 3 týdnů
   d) Měsíc a více
   e) Nedostal/a jsem zpětnou vazbu

9) **Vyhovuje Vám rychlost a kvalita zpětné vazby?**
   a) Rozhodně ano
   b) Spíše ano
   c) Nevím
   d) Spíše ne
   e) Rozhodně ne

10) **Jste spokojen/a se způsobem podávání zlepšovacích návrhů formou karet?**
   a) Rozhodně ano
   b) Spíše ano
   c) Nevím
   d) Spíše ne
   e) Rozhodně ne

11) **Vyhovovalo by Vám podávat zlepšovací návrhy elektronicky?**
(například přes počítač umístěný na hale)
   a) Rozhodně ano
   b) Spíše ano
   c) Nevím
   d) Spíše ne
   e) Rozhodně ne

12) Jakou odměnu jste dostal za Vámi podaný návrh?

a) Finanční odměna
b) Pochvala od nadřízeného
c) Žádný můj návrh nebyl schválen
d) Žádnou odměnu jsem nedostal/a
e) Žádný zlepšovací návrh jsem nepodal/a
f) Jiné:

13) Pokud žádné návrhy nepodáváte, tak z jakého to je důvodu?

a) Nedostatečná odměna
b) Nedostatečné ocenění vedením
c) Nemám na to čas
d) Nezajímá mě to, nechci se zapojovat
e) Zdlouhavý proces podávání zlepšovacích návrhů
f) Nemám žádný nápad
g) Jiné:

14) Víte, jaké jsou odměny a ve které směrnici je najdete?

a) Ano b) Ne c) Nejsem si jistý/á

15) Jste spokojen/a s nastavením odměn za podané návrhy?

a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Nevím
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne

16) Pokud nejste spokojeni, jakou odměnu byste uvítali?

17) Co Vás motivuje k podání zlepšovacího návrhu?

a) Finanční odměna
b) Pochvala od nadřízeného
c) Zapojení se do procesů
d) Usnadnění práce
e) Odstranění chyb
f) Úspora času
g) Zlepšovací návrhy nepodávám
h) Jiné:

18) Přijde Vám, že máte dostatek informací ohledně neustálého zlepšování?

a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Nevím
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne

19) Do jaké míry se zajímá o neustálé zlepšování Váš nadřízený?
(na škále od 1 do 5; 1-aktivně se zapojuje, 5-nezajímá se)

a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5

20) Jste spokojen/a ve své práci?

a) Rozhodně ano
b) Spíše ano
c) Nevím
d) Spíše ne
e) Rozhodně ne

21) Seřaďte následující faktory podle toho, jak moc jsou důležité pro Vaši spokojenost v práci? ***(na škále od 1-10, 1-nejdůležitější, 10-nejméně důležité)***

___ Kariérní posun
___ Finanční ohodnocení
___ Benefity
___ Nadřízený
___ Ocenění zaměstnanců
___ Dobrý kolektiv
___ Logicky a efektivně nastavené procesy
___ Příjemné pracovní prostředí
___ Náplň práce a pracovní podmínky
___ Zapojení zaměstnanců do procesů

22) Na kterém závodě pracujete?

a) OLO1 b) OLO2

23) Jak dlouho pracujete u společnosti?

a) Méně než 1 rok
b) 1-4 roky
c) 5-10 let
d) 11-20 let
e) Více než 20 let

24) Pohlaví:

a) Žena b) Muž

25) Věková kategorie:

a) Méně než 25
b) 25-35
c) 36-45
d) 46-55
e) Více než 55