

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Neustálé zlepšování v bankovních institucích v České republice
Diplomová práce

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

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina Peterková**
Osobní číslo: **E22550**
Studijní program: **N0413A050009 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Téma práce: **Neustálé zlepšování v bankovních institucích v České republice**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice.

Osnova:

- Charakteristika neustálého zlepšování a jeho uplatnění v bankovním sektoru.
- Představení zkoumaných bankovních institucí.
- Výzkum zaměřený na uplatňování neustálého zlepšování v jednotlivých bankovních institucích.
- Zhodnocení výsledků a návrhy na zlepšení.
- Formulace závěru.

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

Seznam doporučené literatury:

- BAUER, Miroslav a Ingrid HABURAIOVÁ. *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks, 2015. ISBN 978-80-265-0390-3.
- KAISER, Abhinav Krishna. *Become ITIL® 4 Foundation Certified in 7 Days* [online]. Berkeley, CA: Apress, 2021 [cit. 2023-05-27]. ISBN 978-1-4842-6360-0. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-4842-6361-7.
- MEDINILLA, Ángel. *Agile Kaizen* [online]. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg, 2014 [cit. 2023-05-27]. ISBN 978-3-642-54990-8. Dostupné z: doi:10.1007/978-3-642-54991-5.
- MILLER, Jon, Mike WROBLEWSKI a Jaime VILLAFUERTE. *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhněte průlomových výsledků*. Přeložil Jana KOČIČKOVÁ. Brno: BizBooks, 2017. ISBN 978-80-265-0618-8.
- NENADÁL, Jaroslav. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018. ISBN 978-80-7261-561-2.
- OPPENHEIM, Bohdan W. a Marek FELBUR. *Lean for Banks* [online]. Productivity Press, 2014 [cit. 2023-05-27]. ISBN 9780429257018. Dostupné z: doi:10.1201/b17817.
- ØSTBØ, Petter, Mark WETHERILL a Robin CATTERMOLE. *Leading Beyond Lean* [online]. London: Palgrave Macmillan UK, 2016 [cit. 2023-05-20]. ISBN 978-1-349-94947-2. Dostupné z: doi:10.1007/978-1-349-94948-9.

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**

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

L.S.

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

V Pardubicích dne 1. září 2023

Prohlašuji:

Práci s názvem Neustálé zlepšování v bankovních institucích v České republice 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 23. 04. 2024

Bc. Kateřina Peterková v.r.

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych poděkovala vedoucí diplomové práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za ochotu, trpělivost a cenné rady, které mi byly poskytnuty v průběhu zpracovávání diplomové práce. Mé poděkování patří rovněž respondentům, kteří pracují v bankovních institucích, a byli ochotni poskytnout rozhovor na téma neustálé zlepšování. Zároveň děkuji rodině a partnerovi za podporu po celou dobu studia na Univerzitě Pardubice.

ANOTACE

Diplomová práce je zaměřena na neustálé zlepšování v oblasti administrativy, konkrétně v bankovníctví. Cílem je definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) v bankovních institucích pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice. V diplomové práci je teoreticky představena podstata neustálého zlepšování a jeho spojitost s lean managementem, zároveň je uvedena podstata a fungování bankovníctví. Je zanalyzováno, jak vybrané bankovní instituce přistupují k neustálému zlepšování, a následně jsou jejich přístupy srovnávány.

KLÍČOVÁ SLOVA

neustálé zlepšování, kaizen, štíhlý management, bankovníctví, bankovní sektor

TITLE

Continuous improvement in banking institutions in the Czech Republic

ANNOTATION

The diploma thesis is focused on continuous improvement in the field of administration, specifically in banking. The aim is to define a framework which cover continuous improvement (Kaizen) in banking institutions for organizations operating in the banking sector in the Czech Republic. The diploma thesis theoretically presents the essence of continuous improvement and its connection with lean management, at the same time the essence and functioning of banking is presented there. How selected banking institutions approach continuous improvement is analysed, and subsequently their approaches are compared.

KEYWORDS

continuous improvement, kaizen, lean management, banking, banking sector

OBSAH

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....	9
ÚVOD.....	10
1 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ (KAIZEN).....	11
1. 1 Důvody pro využívání neustálého zlepšování	12
1. 2 Kaizen vs Inovace	13
1. 3 Kaizen workshopy	14
1. 4 Zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování	15
1. 5 Agilní Kaizen	20
2 ŠTÍHLÁ VÝROBA	22
2. 1 Historický vývoj štíhlé výroby	22
2. 2 Lean management	23
2. 3 Plýtvání ve výrobním procesu	24
2. 4 Nástroje lean managementu	25
3 VEŘEJNÝ SEKTOR A BANKOVNICTVÍ.....	30
3. 1 Neustálé zlepšování ve veřejném sektoru	30
3. 2 Charakteristika bankovníctví a fungování v ČR a ve světě	31
4 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ V BANKOVNICTVÍ.....	36
4. 1 Rozdíly neustálého zlepšování ve výrobě a službách.....	36
4. 2 Uplatňování neustálého zlepšování v bankách	39
4. 3 Lean nástroje užívané v bankovníctví	41
4. 4 Podpora ze strany vedení a zapojování zaměstnanců	42
5 METODA VÝZKUMU	43
5. 1 Kvalitativní výzkum	43
5. 2 Popis výzkumného souboru	44
5. 3 Sběr dat	47
5. 4 Analýza výzkumných dat.....	47
6 VÝSLEDKY VÝZKUMU	49

6. 1 Zavedení systému neustálého zlepšování do banky a jeho rozsah	49
6. 2 Spolupráce managementu a vedení neustálého zlepšování	51
6. 3 Plýtvání	54
6. 4 Náměty na zlepšení a jejich evidence	55
6. 5 Motivace zaměstnanců.....	57
6. 6 Odměňování za návrh na zlepšení	61
6. 7 Příklad zlepšení.....	63
6. 8 Celkový pohled na neustálé zlepšování v bance.....	65
7 VLASTNÍ NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VE SPOLEČNOSTI SENZBANK.....	68
8 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	72
9 PŘÍNOSY VÝZKUMU, LIMITY VÝZKUMU, NÁVRHY PRO BUDOUCÍ VÝZKUM..	80
ZÁVĚR	82
POUŽITÁ LITERATURA	83
PŘÍLOHY	89

SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

Obrázek 1: House of Lean	28
Tabulka 1: Srovnání rysů Kaizen a inovace	14
Tabulka 2: Hlavní formy plýtvání ve výrobě.....	25
Tabulka 3: Nástroje lean managementu dle jednotlivých autorů	26
Tabulka 4: Hlavní formy plýtvání v administrativě.....	38
Tabulka 5: Srovnání přístupů k neustálému zlepšování v bankách	75

ÚVOD

V současné době se vše rychlým tempem vyvíjí, vzniká stále více možností pro rozvoj společností, ve využívání technologií, a je potřeba se přizpůsobovat potřebám a přáním zákazníků a nezůstat pozadu. Podniky se stále více zaměřují na aplikování metodiky neustálého zlepšování, která může pomoci k odstranění nedostatků ve společnosti, které by mohly v procesu vzniknout. Neustálé zlepšování zároveň umožňuje hledat způsoby pro usnadňování vlastní práce. V minulosti byla tato metodika hojně využívána především ve výrobních podnicích, nicméně později byl nalezen potenciál také v podnicích nevýrobních.

Cílem práce je definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice. Neustálé zlepšování má stále větší uplatnění v administrativě, velký potenciál lze pozorovat například v oboru bankovníctví. Autorka se rozhodla k tomuto tématu přispět výzkumem v rámci České republiky. Vlastní výzkum může pomoci odhalit nové skutečnosti týkající se neustálého zlepšování v bankovníctví, které doposud nebyly objeveny. Díky provedenému výzkumu je možno srovnat způsob uplatňování neustálého zlepšování se zahraničními zeměmi.

V práci je definován pojem neustálé zlepšování a jeho podstata. Pozornost je věnována rovněž pojmu štíhlá výroba a jaká je její spojitost s neustálým zlepšováním. Představen je veřejný sektor, podstata bankovníctví a neustálé zlepšování ve spojitosti s oborem bankovníctví. Vlastní výzkum autorky probíhá ve formě rozhovorů s respondenty z vybraných bankovních institucí. Na základě rozhovorů jsou stanovena témata, dle kterých jsou vybrané banky srovnávány. Součástí je vlastní návrh na zlepšení v jedné z bankovních institucí. Výsledky výzkumu jsou shrnuty, je vytyčen přínos pro praxi, limity výzkumu a návrhy pro budoucí výzkum.

Výsledky výzkumu by mohly pomoci bankovním institucím ke srovnání přístupů jednotlivých bank a k načerpání inspirace pro využívání neustálého zlepšování ve své firmě. Zároveň může diplomová práce posloužit jako materiál pro budoucí výzkumy na téma neustálé zlepšování v bankovních institucích.

1 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ (KAIZEN)¹

Neustálé zlepšování lze považovat za realizaci přírůstkových změn, které se nedějí v širokém rozsahu, ale jedná se o postupné zlepšování, zdokonalení procesů výroby a pracovních postupů, které se již využívají, zvyšování kvality, snižování zmetkovosti výrobků, úspora materiálu a času vedoucí ke snižování zmetkovosti, úspory materiálu a času pomáhající ke snižování nákladů a vyšší bezpečnost práce či nižší počet úrazů na pracovišti (Nenadál, 2018). Neustálé zlepšování je cyklus, není to jediný čin (Sanchez a Blanco, 2014).

Kaizen je životní filozofie, která umožňuje směřovat snažení na všechny sféry fungování. K této filozofii patří odstranění toho, co je škodlivé a nebezpečné pro lidi (kai), a výběr toho, co je správné nebo příznivé (zen) (Bauer a Haburairová, 2015). Používání principů Kaizen pomáhá v posouvání se vpřed. Jedná se o filozofii říkající, že v práci i v životě musí být lépe zítra než dnes. Snaží se o zlepšování, ne však velkou jednorázovou změnou, ale postupně do těch nejmenších detailů (Košturiak et al., 2010). Vylepšení pod Kaizen bývají malé a krok za krokem, proces Kaizen nese v čase dramatické výsledky. Kaizen umožňuje činit pomalé, jemné změny za nízké náklady, z čehož vyplývá nízké riziko. Jedním z přínosů je to, že je možno se vždy vrátit ke starému způsobu fungování, aniž by vznikaly vysoké náklady (Imai, 1997). Kaizen klade důraz na propojení jednoduchých kroků, které na sobě staví k dosažení cíle, spíše než na vývoj komplikovaných, široce zaměřených systémů (Laraia et al., 1999).

Součástí strategie zlepšování jsou iniciativy k posunu organizace a kultury tak, aby byly kompatibilní s velkou vizí (Laraia et al., 1999). Podniky po celém světě zjišťují, že neustálé zlepšování je mnohem prospěšnější a rozhodně nákladově efektivnější než opožděné opravy (Agmoni, 2016). Je vhodné rozdělit přístupy ke zlepšování do tří oblastí, a to individuální zlepšování, týmové zlepšování a projektové zlepšování (Košturiak et al., 2010). Skutečná filozofie má hlubší význam než jakákoli metoda. Jednoduchost a nákladová efektivita jsou hlavními důvody, proč je Kaizen celosvětově velmi ceněn (Kostova, 2016). Jednou z hlavních výhod je zlepšení procesní práce týmem a těmi, kteří je podporují. Dalším velkým přínosem je rozvoj dovedností (Laraia et al., 1999).

¹ Často se v literatuře o neustálém zlepšování hovoří jako o Kaizen a pojmy jsou považovány za totožné. V následujícím textu budu rovněž o obou pojmech smýšlet analogicky.

Základem Kaizen je uvědomit si, že ve společnosti existuje problém. Kdyby nebyly problémy, nebyla by žádná ambice ke zlepšení. Za překážku lze považovat cokoliv, co lidem či zákazníkům způsobí potíže (Imai, 2007). Hlavními složkami Kaizenu jsou však používání týmů, používání nástrojů pro řešení problémů a orientace na filozofii štíhlého myšlení s cílem snížit mudu (=plýtvání) (Kostova, 2016).

Důležitým pojmem, který souvisí s neustálým zlepšováním je gemba. Gemba znamená pracoviště a Gemba Kaizen znamená jednoduché, technicky nenáročné řešení problému (Laraia et al., 1999). Je to místo, kde je výrobkům nebo službám dodávána hodnota. Manažeři se musí ztotožnit s jednotlivými pracovišti, aby bylo možno řešit nastalé problémy (Imai, 1997).

1. 1 Důvody pro využívání neustálého zlepšování

Průmyslový svět v posledních letech zaznamenal progresi v oblasti kvality, protože hlavním cílem každé společnosti je uspokojit své zákazníky z hlediska kvality a nákladů a neustále zlepšovat svou organizaci, proto se všechny organizace snaží být konkurenceschopné a vyvíjet se v globálním měřítku, aby mohly kontrolovat náklady, snižovat počet závad, snižovat neefektivitu, zlepšovat spokojenost zákazníků a dosahovat vyšší úrovně kvality a produktivity. (Achibat, 2023). Globalizovaná konkurence a kratší životní cykly produktů vyžadují dramatické změny a zpochybňují základní obchodní model. V důsledku toho jsou organizace nuceny vyvíjet nové zákaznický orientované procesy a přepracovat stávající (Heckl a Moormann, 2007). S globalizací čelí národní organizace stejným potížím jako ostatní v jiných zemích a začínají přijímat ty nejlepší metody a techniky, aby byly konkurenceschopné. Mezi tyto převzaté techniky patří neustálé zlepšování a stimulace inovací (Varvakis et al., 2000).

Také instituce finančních služeb čelí rostoucí konkurenci, především kvůli globalizaci (Porter, 1980). Konkurenční tlak neustále roste. Aby společnosti finančních služeb zůstaly konkurenceschopné, musí proto neustále inovovat a zlepšovat se (Koning et al., 2008). Sanchez a Blanco (2014) tvrdí, že důležitost neustálého zlepšování podnikatelského prostředí byla motivována třemi hlavními fenomény: změnami podnikatelského prostředí, vznikem nových systémů řízení a významem samotného managementu kvality. Literatura o řízení výroby naznačuje, že štíhlá výroba je jedním z nejúčinnějších moderních nástrojů řízení, jak

se vyrovnat se současnými konkurenčními výzvami (Martínez-Jurado a Moyano-Fuentes, 2014).

1. 2 Kaizen vs Inovace

Dle Imaie (2007) Kaizen doplňuje inovaci. Inovovat by se mělo až po tom, co se vyčerpá Kaizen, a ten je vhodné aplikovat po inovaci. Japonský Kaizen je zaměřen na výrobní proces, Západ upřednostňuje inovace a výsledky. V západních zemích lze zavést Kaizen, ale je potřeba mít souhlas managementu. Západ se soustředí na výsledky výkonnosti, avšak z krátkodobého hlediska, přičemž v Japonsku jde spíše o soustředění se na prosperitu a cíle z dlouhodobého hlediska, a to pro akcionáře, zákazníky, dodavatele, společnost či zaměstnance (Košturiak et al., 2010).

Imai (1997) uvádí, že podnikání na Západě upřednostňuje inovace, tedy hlavní změny. Inovace je dramatická, přitahuje pozornost. Kaizen je však opakem. Podle článku Lizarelliho a Toleda (2015) je jedním z hlavních rozdílů mezi inovací a neustálým zlepšováním stálost změn. Imai (2007) dále zmiňuje, že malá zlepšení nastávají v důsledku neustálého úsilí, to je Kaizen, a inovace si žádají velké investice a změny jsou zásadní.

Kaizen je zaměřen na lidi, což nelze říci o inovaci. Respektuje lidské úsilí. Na Západě naopak velice záleží na pracovních výsledcích a neodměňuje se snaha (Imai, 2007). Autor dále popisuje, že pro Američany je ve spojitosti se zlepšovacím návrhy důležité vidět ekonomický efekt, a za to jsou zlepšovatelé stimulováni finanční odměnou, v Japonsku jde spíše o pracovní morálku s vyšší účastí všech na chodu podniku. V Japonsku je při realizaci zlepšovacích návrhů volnější ruka manažerů než na Západě.

Hlavní rozdíly mezi Kaizen a inovacemi přehledně zobrazuje následující tabulka:

Tabulka 1: Srovnání rysů Kaizen a inovace

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

Zdroj: Imai (2007)

1. 3 Kaizen workshopy

Akce Kaizen vypadají často tak, že se lidé spojí do týmu, který spolupracuje v rámci pár dnů. Tyto akce jsou realizovatelné pomocí pěti hlavních kroků, a to *přípravná fáze* (výběr tématu, vyhledání vhodného facilitátora, stanovení cílů...); *přípravné jednání* (vyladění záměrů a cílů, vymezení pravidel a hranic toho, co je obsahem jednání, výběr účastníků a přidělení rolí...); *logistická příprava* (sestavení programu a zajištění prostor, sběr údajů potřebných pro diskuzi...); *vlastní jednání* (seznámení účastníků s pravidly, provedení všech plánovaných analýz, shrnutí závěrů, zpracování záznamu z jednání...); *hodnocení a poděkování* všem účastníkům za odborný a osobní příspěvek (Svozilová, 2011).

Workshop či projekt nekončí vyřešením, ale je potřeba, aby se stal každodenním návykem. Do workshopu lze zapojit velký počet lidí, kteří se učí smýšlet týmově a řešit neshody, a tím jsou výsledky kvalitnější. Problémem však může být nerovnoměrné vytížení. Workshopy lze členit na 1) jednoduché, krátké workshopy, tedy Kaizen kroužky, které se zabývají vyhledáváním a odstraňováním plýtvání, může trvat hodiny a účastní se tři až pět pracovníků; 2) sérii workshopů: ty jsou realizovány dle časového plánu dohodnutého na plánovacím workshopu, výběr a priority se stanovují s ohledem na cíle firmy; 3) kaskádové workshopy: jedná se o akční formu řešení problémů, jelikož jednotlivé workshopy probíhají obvykle bezprostředně za sebou (Košturiak et al., 2010).

Výše lze vidět, že zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování je nezbytné pro dosahování úspěšných výsledků. V následující kapitole bude uvedeno více k systému zapojování zaměstnanců do neustálého zlepšování a vztahu k vyššímu managementu.

1. 4 Zapojení zaměstnanců do neustálého zlepšování

Kaizen se vyznačuje každodenními činnostmi, které zahrnují zlepšení všech aspektů organizace a zahrnují všechny zaměstnance od shora dolů (Agmon, 2016). Všichni lidé z organizace by se měli podílet na cyklu neustálého zlepšování, organizace by se měla zaměřit na eliminaci plýtvání a identifikaci nových oblastí zlepšení (Sanchez a Blanco, 2014). Když se používá v obchodním smyslu a aplikuje se na pracoviště, odkazuje Kaizen na činnosti, které neustále zlepšují všechny funkce a zahrnují všechny zaměstnance od generálního ředitele až po pracovníky montážní linky (Weed, 2010). Zlepšováním se samozřejmě tvoří hodnota pro zákazníka i pro firmu, ale mělo by vytvářet hodnoty i pro zaměstnance a prostředí (Košturiak et al., 2010). Kultura Kaizen je kultura organizace, která staví na třech základních principech – proces a výsledky, systematické myšlení, neodsuzování a neobviňování. Dále aktivní participace všech pracovníků do zlepšování (Bauer a Haburaiová, 2015).

Je potřeba, aby zaměstnanec bral pozitivně změny a zdokonalování své práce (Imai, 2007). Všechny změny jsou přijímány rozpačitě, anebo s odporem. Velké změny s sebou nesou velký odpor, malé změny menší odpor (Bauer a Haburaiová, 2015). Úkolem managementu je motivovat zaměstnance, aby změnu přijali, místo aby s ní bojovali. Aby v tom manažeři uspěli, musí změně skutečně věřit a opakovaně sdělovat její důvody a výhody (Østbø et al., 2016).

Bauer a Haburaiová (2015) uvádí chyby systému zlepšovacích návrhů, jedná se především o:

1. určování počtu zlepšovacích návrhů, které musí povinně pracovníci podat za dané období,
2. ignorování faktu, že množství navyšuje jen pár chronických zlepšovatelů,
3. průběh schvalování je byrokratický, tedy vleklý,
4. neupozorňování na nedostatky, jejich evidence, vizualizace a řešení,
5. v případě neschválení se navrhovateli neinterpretuje důvod, tudíž je demotivován.

Za typické problémy, se kterými se lze v rámci zlepšovateľských iniciativ setkat jsou dle Svozilové (2011b) nevhodně nebo nejasně formulované cíle a záměry, nedostatek viditelné opory managementu, podceněná příprava, nerealistická očekávání či způsob spolupráce. Kaizen může ve společnosti selhat z důvodů absence skutečné kultury, obviňování, odmítání změn, nedostatku hybnosti, žádného zmocnění, krátkodobé vize, neschopnosti identifikovat problémy, neschopnosti vidět základní příčiny problému, selhání plánování a realizace, nedostatku zdrojů (Medinilla, 2014).

Na japonských pracovištích začal Kaizen fungovat, jelikož management pracovníky podporoval, což působilo pozitivně na zaměstnance, kterým se posunula produktivita a činnost skupin, jejich zapojení bylo dobrovolné. Vedení využívá systém zlepšovacích návrhů pro zapojení zaměstnanců do Kaizen (Imai, 2007). Při generování nápadů je nejdůležitější zaznamenat je do spolehlivého úložiště. Je třeba pravidelně kontrolovat, aby bylo zajištěno, že ta vylepšení, která přinášejí největší hodnotu, jsou upřednostněna a realizována v co nejkratším cyklu (Kaiser, 2021).

Od zaměstnanců se neočekává, že budou jen rutinně vykonávat svou práci, ale očekává se, že budou přispívat ke zlepšování procesů a operací, s využitím vlastních osobních zkušeností a kreativity (Vaduva, 2011). Zaměstnance lze naučit řešit problémy pomocí PDCA cyklu či metody 5x proč?, která pomáhá nalézt kořenové příčiny problému (Bauer a Haburaiová, 2015). Více informací k nástrojům využívaným při neustálém zlepšování se nachází ve druhé kapitole.

Motivace zaměstnanců

Zaměstnanci firmy by neměli být placeni pouze za to, že plní výkon či dodržují normy a předpisy. Je potřeba požadovat, aby odhalovali všechno plýtvání a hledali možnosti, jak je možno práci udělat rychleji, lépe a levněji (Košturiak et al., 2010).

V pracovním prostředí je proto nezbytné zaměstnance motivovat, protože pokud budou motivováni, budou pozorní a ochotní plnit své povinnosti, a především sdílet své znalosti. Pokud tomu tak není, v konkurenčním scénáři organizace stagnují a jsou předběhnuty svými konkurenty, kteří vidí motivaci jako nezbytnou součást zapojení svých zaměstnanců do rozvoje organizace, a proto určují finanční pokrok organizace (Yukl, 2002). Lidé mohou být demotivováni, jelikož nevidí v úkolu smysl, cíle a souvislosti, a navíc pokud je nepodporuje management nebo nejsou v podniku dobré vztahy a komunikace vážne (Košturiak et al., 2010).

Dle Bauera a Haburaiové (2015) mohou za demotivaci dvě chyby. První chybou je nesprávná komunikace a druhou chybou nezapojení mistrů a středního managementu. Nejlepší motivací je vnitřní motivace – lidé musí vědět, co od nich ostatní očekávají a práce je musí bavit. Motivací může být i správné definování problému či kvalitní příprava projektu (Košturiak et al., 2010). Kaizen vyžaduje, aby všichni zaměstnanci byli plně informováni o společnosti a plánovaných změnách. Myšlenka spočívá v tom, že správný přístup a chování zaměstnanců bude záviset na plném pochopení a přijetí poslání společnosti, její kultury, hodnot, plánů a pracovních zkušeností (Kostova, 2016).

V další podkapitole je uvedena důležitost práce v týmu a systém odměňování zaměstnanců za přispívání svými nápady.

Týmová práce a odměňování

Podstatná je i práce v týmu, kde je potřeba mít schopnost naslouchat druhým, brainstorming a diskuze nebo uspořádání nápadů. Důležité pro týmy je i zajištění efektivnosti schůzek, podpora trvalého vzdělávání nebo součinnost s jinými skupinami (George et al., 2005). Každý zaměstnanec ve firmě patří do pracovního týmu vedeného vedoucím týmu. Týmová práce může v některých případech výrazně zlepšit efektivitu společnosti. Každý z týmů se účastní potřebného školení (Kostova, 2016). Většina týmů pracuje s velmi skromným rozpočtem, což je druh výzvy, která vede k nejkreativnějším řešením. Samotná technika Kaizen učí, že

eliminace plýtvání a vývoj kreativních řešení s využitím vybavení a nástrojů, které jsou k dispozici, jsou preferovanými metodami pro dosažení cílů zlepšení (Laraia et al., 1999). Tým může usnadnit implementaci tím, že pravidelně komunikuje se spolupracovníky. Tým může sdílet myšlenky na možná řešení a získat zpětnou vazbu (George, 2003). Vazquez et al. (2020) ve svém výzkumu zjistili, že díky zapojení všech se zaměstnanci cítili součástí procesů, byli povzbuzováni k tomu, aby vždy hledali nová řešení, byli poháněni vedením, objevovali nové věci, rozvíjeli kreativitu a učili se ze zkušeností všech. Tím pravým významem Kaizen je začlenění všech a kdekoliv do vykonávání změny k lepšímu (Miller et al., 2017). Vazquez et al. (2020) ve svém výzkumu dále zjistili, že pracovníci díky implementaci produkčního systému Toyota, zvláště když jsou zařazeni do týmů Kaizen, se ve skupině více sjednotili při hledání řešení. Ve firmách, které využívají Kaizen, se díky rozvoji firemní kultury, která se vyznačuje vzájemnou konstruktivní podporou, stává nutností otevřená diskuse o problémech. Všichni členové týmu, oddělení nebo společnosti mohou vyjádřit své návrhy řešení (Kostova, 2016). Není neobvyklé, že se návrhy na zlepšení objevují na nástěnkách, což pohání vpřed samotné zaměstnance i skupiny zaměstnanců (Imai, 2007). Kanban boardy zavádějí vizualizaci práce ve znalostních společnostech a umožňují agentům Kaizen odhalovat neefektivitu (Medinilla, 2014).

Často diskutovaným tématem při neustálém zlepšování bývá odměňování. Někteří se na to dívají tak, že se jedná o součást práce, tudíž není potřeba odměňovat. Pracovníci však tvrdí, že pokud přinese jejich vlastní nápad úspory pro firmu, měli by být odměněni. Body či paušální odměny, proplacené hodiny, které zaměstnanci věnovali ze svého volného času, či fixní odměna bývají nejčastější formy odměny (Košturiak et al., 2010). Vazquez et al. (2020) vyjadřují, že pracovníci by chtěli nějaký druh odměny, jako je finanční návratnost, dárky nebo jiné druhy pobídek. Mnoho literatury poukázalo na to, že peněžní odměny a bonusy nefungují v kreativních znalostních prostředích. Nikdy se však nesmí zapomínat na nutnost využívat konstruktivní zpětnou vazbu a ocenění individuálních a týmových příspěvků ke zlepšení společnosti (Medinilla, 2014).

Následující kapitola se zaměřuje na potřebu vzdělávání zaměstnanců a na zapojení vedení do neustálého zlepšování, což je jednou z nezbytných potřeb úspěšného fungování neustálého zlepšování ve podniku.

Vzdělávání zaměstnanců a zapojení vedení do neustálého zlepšování

Je třeba klást důraz na široký lidský rozvoj pro uvědomění si potřeby podpořit rychlé procesy. K aplikaci Kaizen ve společnosti je důležité vzdělávání, trénink a zkušenosti (Laraia et al., 1999). Podobně zmiňují i Walsh et al. (2002), že by zaměstnanci měli absolvovat školení v technikách týmové práce a komunikačních dovednostech. Skutečným cílem vzdělávání a školení je seznámit tým s koncepty neustálého zlepšování, které budou používat ve svém projektu. Kurzy jsou obecně vedeny zkušeným facilitátorem, který provede tým Kaizen, jeho vedoucího a manažerský tým celým procesem (Laraia et al., 1999). Pokud má firma experty vyškolené na zlepšování, měli by to tyto lidé co nejdříve naučit ostatní (Košturiak et al., 2010).

Standardy společností je potřeba zavést, dohlížet na dodržování, ale zároveň je vylepšovat. Účinky Kaizen jsou poznávány až v delším časovém horizontu, tudíž úspěch je možný jen se zapojením vrcholového vedení, kterému jde o dlouhodobou prosperitu společnosti (Imai, 2007). Často dochází ke konfliktu mezi tím, co říkají normy a tím, co lidé skutečně dělají. Problémem je nedostatečná komunikace mezi vedením a zaměstnanci, neaktualizování norem. Normy by měly být chápány jako základní pravidla nebo způsob práce týmů, nikoliv jako firemní pravidla a postupy (Medinilla, 2014).

Kaizen musí definovat současný stav procesů, následně určit, jaký by měl být cílový stav a v neposlední řadě provádět akce na dosažení cíle. Existují Kaizen manažer na úrovni vrcholového vedení, Kaizen trenér (1. úroveň managementu), Kaizen praktikant (2. úroveň managementu) (Košturiak et al., 2010). Typické Kaizen aktivity, které se osvědčily jsou dle Bauera a Haburaiové (2015) Kaizen workshopy, proces vizualizující problémy a proces řešení problémů, systematické řešení problémů a sledování plnění akčních plánů, sledování oblastí s podobnými problémy.

Je vhodné, aby v čele projektu implementace metod Kaizen a lean byla osoba, která tyto aktivity opravdu sama dělat chce a věří v základní principy. Přirozené charisma, autorita, důvěra ostatních a opora vedení firmy napomáhají k úspěšné implementaci (Bauer a Haburaiová, 2015). Ve smyslu Kaizen se nejedná o práci navíc, ale o práci samotnou. Záleží na tom, jak zpracováváme plány, jak nastíníme procesy, jak se chováme při jednání a jak řešíme překážky, a vždy se snažíme provádět věci alespoň o trochu lépe. Výsledkem je, že Kaizen produkuje kapacity větší měrou, ale je s tím spojen požadavek počáteční investice. Tím je myšlen čas poskytnutý na zavedení primárních systémů

a jednoduchých postupů, na vzdělávání a získávání pravomocí (Miller et al., 2017). Pro fungování je nutností koučovat týmy při identifikaci problémů a překážek zároveň neustále plán Kaizen aktualizovat (Medinilla, 2014).

Je velmi obtížné zvládnout proces Kaizen bez průvodce. Nalezení vhodného průvodce nebo mentora v blízké společnosti nebo prostřednictvím kompletní poradenské organizace je často kritickým determinantem úspěchu. Pokud je to možné, měl by se vyšší management podílet na práci týmu v jiné společnosti, aby získal informace o procesu z první ruky (Laraia et al., 1999). Tým odborníků by měl od počátku zahrnovat zástupce z různých funkčních oblastí, aby ovlivnili jeho realizaci (Kostova, 2016). Ať už je Kaizen zaměřen na jednotlivce či skupiny, je potřeba, aby vedení správně chápalo úlohu zaměstnanců v oblasti Kaizen a podporovalo je (Imai, 2007).

Manažer hodnotového toku, vedoucí projektu a vyšší management by měl pravidelně chodit do dílny, aby povzbudil zaměstnance a zjistil, co mohou udělat pro podporu úsilí o změnu (Vazquez et al., 2020). Proces neustálého zlepšování vyžaduje, aby všichni zúčastnění byli adekvátně a stejně informováni (Kostova, 2016). Vedení často není ochotno nebo není schopno povolit nebo dát plnou pravomoc osobám pověřeným provedením změny. Management musí být připraven přijmout skutečný závazek ke změně – nejen souhlasit s potřebou změny, ale také vést proces (Laraia et al., 1999). Ve firmách se stávají standardem ranní „flash meetingy“ na patnáct minut, kde si zúčastnění sdělí své plány a projekty na celý den. V některých případech se osvědčilo setkávání jednou za týden. Probírá se zde sladění plánů, sdílení toho, co se naučili, aktualizace indikátorů a delegování činností při řešení problémů. Setkávání top managementu a projektových manažerů jednotlivých projektů by bylo vhodné pořádat každodenně (Bauer a Haburaiová, 2015). Každodenní schůzky jsou dobrým způsobem, jak získat dynamiku, ujistit se, že se plní plán Kaizen, a pomáhají vypořádat se s neočekávanými překážkami (Medinilla, 2014).

1.5 Agilní Kaizen

Kaizen lze mimo jiné využít i v agilně řízených firmách, z toho důvodu je vhodné krátce představit i toto téma. Na agilitu lze nahlížet podobně jako na lean – jedná se o filozofii, odlišnou firemní kulturu a atmosféru. Podstatou jsou hodnoty a vize, to je odlišnost oproti klasickému způsobu řízení (Šochová, 2019).

Jedná se o koncept vhodný pro ty, kteří vyrábí různé výrobky, nicméně ne v tak velkých objemech. Dále je vhodný pro výrobce nacházející se v prostředí s velkou konkurencí, a zároveň požadavky zákazníka nelze moc dobře odhadovat. Hlavní je rychlost dodání, dodržování standardů kvality, nákladová efektivnost. Opožděné dodací termíny mohou ovlivnit celý chod firmy (Nenadál, 2018). Agility znamená mít nejen krátké dodací lhůty pro rutinní operace, ale také schopnost rychle reagovat na nové požadavky (Laraia et al., 1999). Agile hovoří o změně, jak na ni reagovat, a přijímání měnících se požadavků. Hovoří o zmocnění a motivaci vytvářet samoorganizující se týmy a důvěřovat jim, že svou práci zvládnou. Štíhlé a agilní společnosti začínají s účelem a pochopením hodnoty z pohledů zákazníků. Pouze prostřednictvím hlubokého, sdíleného pochopení hodnoty můžeme navrhnout smysluplné strategie zlepšování a identifikovat adekvátní zdroje plýtvání (Medinilla, 2014).

Událostí Kaizen pro agilní týmy je iterace retrospektiva. Retrospektivy jsou krátké schůzky na konci iterace, kde se obvykle prozkoumává to, co týmy udělaly dobře a co musí v budoucnu prosadit. Týmy se mohou rozhodnout pozvat někoho na danou retrospektivu. V dostatečně vyspělém prostředí agilní zralosti lze prohlásit retrospektivy za otevřené pro všechny, ale musí zůstat čestné a transparentní. Retrospektivy jsou typickou událostí Kaizen v agilních prostředích a obvykle se zaměřují na odhalování dobrých a špatných věcí, které se staly během poslední iterace (obvykle poslední dva týdny). Aby byly úspěšné musí být prosazovány faktory jako spolupráce, důvěra, transparentnost, vlastnictví, bezpečnost, pozitivní přístup, dobrá facilitace a přístup zaměřený na řešení a řízení akcí. Nicméně v agilních týmech mohou nastat problémy jako absence důvěry, nechuť vstupovat do konstruktivních diskusí, příliš mnoho konfliktů, nevhodní lidé, individualistický přístup, nesdílení znalostí, nedostatek dovedností atd. Agilní týmy potřebují stabilitu, usnadnění, spolupráci, vypořádání se s konflikty (Medinilla, 2014).

2 ŠTÍHLÁ VÝROBA

Cox a Blackstone (1998) popisují štíhlou výrobu jako filozofii výroby, která klade důraz na minimalizaci množství všech zdrojů (včetně času) používaných při různých činnostech v podniku. Zahrnuje identifikaci a eliminaci činností nepřinášejících přidanou hodnotu v oblasti designu, výroby, řízení dodavatelského řetězce a obchodování se zákazníky. Hlavním cílem systému štíhlé výroby je vyrábět produkty vyšší kvality s co nejnižšími náklady a v co nejkratším čase eliminací plýtvání (Dennis, 2007). Štíhlá výroba je organizace vývoje a zhotovení produktu, ale mimo to i spolupráce s dodavateli a kupujícími. Tento koncept pomáhá optimalizovat požadavek klienta tak, aby nebylo potřeba tak velké množství lidské práce, kapitálu i času a výrobky byly hodnotnější (Bauer a Haburaiová, 2015).

2. 1 Historický vývoj štíhlé výroby

Po 2. světové válce se mnoho japonských společností, nejznámější Toyota, vydalo na nekonečnou cestu identifikace a eliminace plýtvání ve svých výrobních linkách, aby maximalizovali hodnotu poskytovanou zákazníkovi na jednotku úsilí. Brzy bylo definováno několik nástrojů a technik (dnes považovaných za součást lean managementu) na podporu tohoto procesu zlepšování. Práce byla standardizována a každý byl odpovědný za dodržování a respektování standardu (Medinilla, 2014).

Lean Manufacturing byla vytvořena společností Toyota v Japonsku ve 40. letech 20. století (Emiliani, 2006). Toyota je ceněna z důvodu svého systému návrhů na zlepšení. Mimo to jí úspěch přinesl i systém kanban („právě včas“). Pomocí něj lze zkrátit dobu výroby i činností mimo výrobu, snížit zásoby, vybalancovat procesy a znázornit problém. Ve firmě je to nastaveno tak, že celoročně udržují stabilní tok výroby a eliminují nadvýrobu (Imai, 2007). Toyota dlouho považovala za nejtěžší a časově náročnou fázi vývoje výrobního systému Toyota být praktickými pracovníky v jakémkoli procesu, kteří se učí sami standardizovat svou vlastní práci (Laraia et al., 1999). Kaizen neprobíhal pouze za přítomnosti zjevných defektů nebo překážek – byly naplánovány pravidelné Kaizen události, aby bylo možné analyzovat pracovní postup a najít příležitosti ke zlepšení. Pro podporu byla prosazena politika vizuální správy (Medinilla, 2014).

Toyota se neustále rozvíjí, zvyšuje kvalitu a snižuje náklady, ale hlavním je pro ně rozvoj pracovníků. Velké investice vkládá do výzkumu a vývoje ekologických automobilů. Pokud

klesne poptávka, řeší to redukcí přesčasů a pracovníků, nicméně klíčový pracovníci se propouštějí až když situace není jinak řešitelná. Kaizen akce provádějí každý den ve všech úrovních podniku. V této firmě jdou největší investice právě do lidí a neustálého zlepšování (Košturiak et al., 2010).

Uplatňování systému výroby firmy Toyota jinde než ve výrobě lze, ale je zde potřeba dávka tvořivosti. Nicméně základní zásady je možno využívat i v administrativních procesech (Liker, 2007).

2. 2 Lean management

Lean je sdružením principů a metod zaměřujících se na identifikaci a eliminaci činností, které nepřinášejí žádnou hodnotu při vytváření výrobků nebo služeb pro zákazníky procesu (Womack a Jones, 1996). Dle Charrona et al. (2014) je lean často v literatuře popisován jako soubor nástrojů pro identifikaci a eliminaci plýtvání. Lean je holistický a udržitelný přístup k procesům řízení organizace, obchodní strategie založená na vytváření hodnoty pro zákazníky, při eliminaci plýtvání a nedostatků v procesu. (Vaduva, 2011). Štíhlá výroba se ve zpracovatelském průmyslu vyskytuje velmi často a je založena na štíhlém konceptu snižování nadměrné výroby a šetření zdrojů pro ziskovost podniku (Marklund a Weideman, 2022).

V definicích jednotlivých autorů lze vidět, že se shodují v tom, že lean management slouží především k odstranění nepotřebných činností a kroků v organizaci, což znamená potřebu omezení plýtvání, aby byla práce vykonávána co nejvíce efektivně. Plýtvání je věnována samostatná podkapitola níže, jelikož je to klíčová součást lean managementu.

Lean vytváří rychlost procesu a efektivitu v jakémkoli procesu (George, 2003). Lean je o neustálém zlepšování, ale také o respektu k lidem a pouze spojením účelu, procesu a lidí může organizace dosáhnout udržitelné změny a obchodní dokonalosti (Vaduva, 2011). Vynaložení úsilí na organizaci pracovního prostoru může mít velmi pozitivní výsledky při zefektivnění organizace. Cílem je eliminovat plýtvání časem, prezentovat zákazníkům profesionální image a umožnit zaměstnancům jednoduše převzít práci po někom, kdo je na dovolené či má schůzku (George, 2003).

Vaduva (2011) tvrdí, že hlavní důraz bude vždy kladen na poskytování hodnoty pro zákazníka. Dále zmiňuje, že implementace Lean Management znamená přijetí filozofie a neustálé a postupné zlepšování na všech úrovních společnosti. Za šest principů štíhlosti

můžeme považovat hodnotu, hodnotový tok, tok, tah, dokonalost, a respekt k lidem (Oppenheim a Felbur, 2014). Østbø et al. (2016) popisují, že přístup štíhlé výroby se soustředí na pět klíčových principů, a to pochopení a specifikace, co vytváří hodnotu z pohledu zákazníka; identifikace všech procesních kroků v operaci a odstranění těch, které nevytvářejí hodnotu; zajištění, aby tyto procesní kroky „přidávání hodnoty“ plynuly tak hladce jak je to možné; výroba pouze toho, co požaduje zákazník; a odstranění odpadu ve všech jeho podobách.

Metodologie lean se uplatňuje ve dvou typech zlepšovacích iniciativ. Jedná se neustálé zlepšování (Kaizen) a respekt k lidem (Marklund a Weideman, 2022). Lean ukazuje, že vysoce kvalitní operace jsou ve skutečnosti nejlevnější. Lean pomáhá vyhnout se vysokým nákladům, které vznikají v důsledku chyb, defektů, přepracování či zpoždění, a místo toho je zaměřen na to, aby operace v podniku byly stále lepší (Oppenheim a Felbur, 2014).

2. 3 Plýtvání ve výrobním procesu

U každého procesu lze ve spojitosti s hodnotou pro zákazníka jednotlivé činnosti či úkoly rozčlenit do tří základních skupin: 1. činnosti, které přidávají hodnotu, 2. plýtvání (ztráty) a 3. činnosti, které nepřidávají hodnotu, ale je potřeba je dělat (Liker, 2007). Košturiak et al. (2010) zmiňují, že vše nadbytečné, co neuspokojuje zákazníka, který za to ještě musí platit, je plýtvání. Nejhorší je nevyužití lidského potenciálu. Plýtvání je důsledkem nevhodné organizace práce, neúčinných porad, nedostatečné důvěry, ale nejvíc kritickým je nedostatečný rozvoj pracovníků. Všechny druhy plýtvání ve výrobě jsou uvedeny v následující tabulce:

Tabulka 2: Hlavní formy plýtvání ve výrobě

1. Nadvýroba	Vyrábí se příliš mnoho nebo příliš brzo
2. Nadbytečná práce	Činnosti nad rámec definované specifikace
3. Zbytečný pohyb	Nepřidává hodnotu
4. Zásoby	Přesahují minimum potřebné na splnění výrobních úkolů
5. Čekání	Na součástky, materiál, informace nebo skončení strojového cyklu
6. Opravování	Odstraňování nekvality
7. Doprava	Každá nadbytečná doprava a manipulace
8. Nevyužití schopnosti pracovníků	Největší plýtvání ve firmě

Zdroj: Košturiak et al. (2010)

Plýtvání se nevyskytuje jen v samotném procesu, ale nejvíce ho bývá právě v propojeních mezi procesy. Důležité je si uvědomit, že pokud zlepšíme jeden proces, může to znamenat zhoršení ostatních procesů. Procesy mohou být strategické (zaměřené na budoucnost) a průvodní a realizační (zaměřené na současnost) (Košturiak et al., 2010). Odstraňování plýtvání je zaměřeno na zeštíhlování činností, ale nesmí docházet ke snížení rozsahu či kvality služby pro zákazníka. Je potřeba hledat a odstraňovat i příčiny plýtvání (Ochrana a Půček, 2012).

Pozn: Jak již bylo zmíněno dříve, Kaizen se zaměřuje jak na výrobu, tak i jiná nevýrobní odvětví. V kapitolách 3 a 4 jsou uvedeny formy plýtvání ve vybraném nevýrobním odvětví – tedy v bankovníctví, a s tím souvisejícím veřejném sektoru.

V rámci spektra Lean managementu existují různé nástroje, na které je důležité upozornit.

2. 4 Nástroje lean managementu

Autoři mají různé pohledy na to, jaké jsou konkrétní nástroje lean managementu. Některé z těchto nástrojů jsou zmiňovány autory jako vhodné také pro uplatňování samotného Kaizen.

Existují různé techniky a metody štíhlé výroby používané společnostmi jako 5S, SMED, Kanban, Kaizen, Poka-Yoke, JIT a další relevantní nástroje (Nallusamy, 2015). Podobně uvádí Radnor (2010) některé z nástrojů spojených se štíhlým myšlením – Kaizen, 5S,

mapování toku hodnot (VSM) a vizuální správa. Je důležité poznamenat, že několik štíhlých praktik má za cíl přinést do společnosti obecnou zdatnost, pokud jde o agilitu, odolnost a schopnost vypořádat se se změnami, jako je 5S a Kaizen (Bortolotti et al., 2015). Rexhepi et al. (2018), kteří zdůrazňují, že praktiky a technické perspektivy doporučované pro zlepšení výkonnosti v organizacích jsou: kruhy kvality, benchmarking, neustálé zlepšování (Kaizen), empowerment a outsourcing. Kaizen je základním principem Lean managementu (Danese, et al., 2018).

Mapování hodnotového toku, eliminace standardních forem plýtvání, zavedení vizuálního managementu, 5S, chybová kontrola a vyvažování linek jsou důležitými nástroji zlepšování ve finančních službách (Koning et al., 2008). Dle Ochrany a Půčka (2012) mohou být pro vytváření štíhlého administrativního podniku vhodné nástroje jako metoda 5S (třídění, umístování, úklid, standardizace, udržení) a vizualizace, týmová práce, řízení toku hodnot, efektivní řízení času a porad, workshopy, proces kvality v administrativě, štíhlé rozmístění prostor, standardizace práce.

Tabulka 3: Nástroje lean managementu dle jednotlivých autorů

Autor	Uváděné nástroje
Nallusamy (2015)	5S, SMED, Kanban, Kaizen, Poka-Yoke, JIT
Radnor (2010)	Kaizen, 5S, mapování toku hodnot (VSM), vizuální správa
Bortolotti et al. (2015)	Kaizen, 5S
Rexhepi et al. (2018)	Kruhy kvality, banchmarking, Kaizen, empowerment, outsourcing
Danese, et al. (2018)	Kaizen (základní nástroj lean managementu)
Koning et al. (2008)	Mapování hodnotového toku, eliminace standardních forem plýtvání, zavedení vizuálního managementu, 5S, chybová kontrola a vyvažování linek – v administrativě
Ochrana a Půček (2012)	5S, vizualizace, týmová práce, řízení toku hodnot, efektivní řízení času a porad, workshopy, proces kvality v administrativě, štíhlé rozmístění prostor, standardizace práce – v administrativě

Zdroj: vlastní zpracování

Výše uvedení autoři považují tyto nástroje jako základ lean managementu. Nicméně, já budu ve své práci používat Kaizen jako samostatný nástroj pro neustálé zlepšování. V následujícím textu jsou zmíněni autoři, kteří se zabývají spíše Kaizen než lean managementem obecně a uvádějí zmiňované nástroje jako základ pro Kaizen. Nejedná se o výčet všech nástrojů, které autoři zmiňují, spíše jde o přehled pro porovnání s nástroji vhodnými pro lean. Lze vidět, že níže uvedené nástroje se shodují s těmi, které jsou autory uváděny jako základ pro lean. Tudíž Kaizen a lean management jsou úzce provázány.

Základem zlepšování je dle Košturiaka et al. (2010) PDCA cyklus – Plan: posbírat fakta – Paretova analýza, identifikace příčin – 5x proč, hledání řešení – brainstorming, výběr řešení – matice priorit, akční plán, Do: realizace řešení, Check: monitorování postupu implementace, Act: ujištění se, že zlepšení je trvalé.

Imai (1997) navrhuje tři stavební bloky Kaizen, které jsou součástí QCD (kontrola kvality, kontrola nákladů a kontrola systému dodávek). Stavební bloky se opírají o koncept 5S: úklid (Seiri), pořádek (Seiton), čistota (Seiso), standardizace během úklidu (Seiketsu) a disciplíny (Shitsuke). Imai tvrdí, že pokud se tento koncept dodrží, práci to zjednodušuje a pracovníci společně se zúčastněnými stranami řeší pracovní proces a současně spoří peníze.

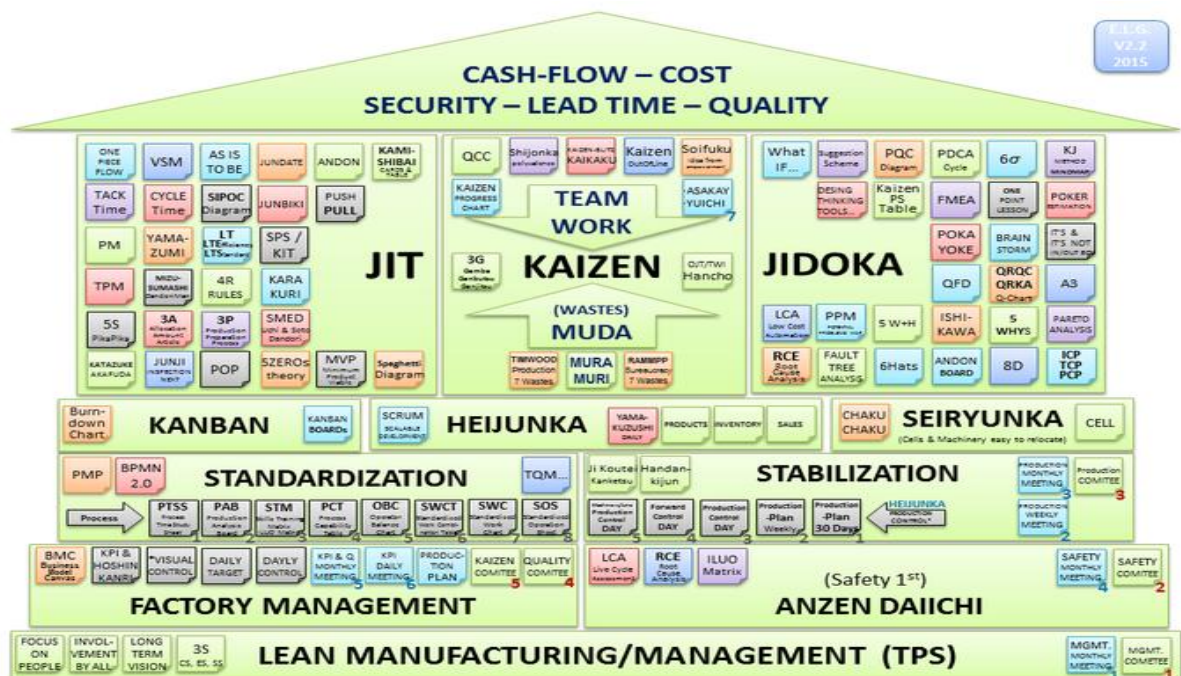
Mapování toku hodnot pomáhá k uvědomění si toho, co přidává hodnotu. Používá se v podobě grafického zpracování – vizualizace. Workshop Kaizen procesu lze použít ke zhotovení nového toku hodnot (Ochrana a Půček, 2012). Liker (2007) apeluje na včasnou přípravu workshopu, je potřeba stanovit rozsah, vytyčit cíle pro tým, zhotovit přípravnou mapu současného stavu, posbírat významné podklady. Posledním krokem bývá vyvěšení přípravné mapy současného stavu. Procesní mapování ztělesňuje základní principy přístupu Lean a umožňuje každému skutečně vizualizovat hodnotu a plýtvání v rámci procesu. Když si zaměstnanci sami identifikují a zaznamenají možná úskalí, prohloubí se jejich chápání neustálého zlepšování (Østbø et al., 2016).

Laraia et al. (1999) tvrdí, že benchmarking, vzdělávání, výběr projektů a týmů, školení, stanovování základních linií a cílů a příprava logistiky, to vše jsou předpoklady pro zahájení skutečného procesu Kaizen Blitz (Kaizen událost). Nástroje Kaizen Blitz jsou vývojový diagram (odhaluje omezující body, např. špagetové diagramy), budování buněk (reorganizace funkčně uspořádaných operací), 5S (pět kroků aplikovaných k organizaci a údržbě fyzického pracoviště), jednoduché tažné systémy (zjednodušují řízení toků), kanban design (potřeba brát v úvahu ergonomii, zákazníky a dodavatele a vizuální řízení), analýza přidané/nepřidané

hodnoty (základem je minimalizace nebo odstranění plýtvání), nastavení redukce (nejběžnější počáteční výběr projektu), brainstorming. Blitz se často používá ke zdůraznění naléhavé potřeby odstranění problému. Rozsah problému je obvykle větší, než by mohl vyřešit jeden zaměstnanec, a obvykle se rozšiřuje do více než jednoho oddělení (Oppenheim a Felbur, 2014).

Níže je uvedeno pro přehled schéma, které zobrazuje celou řadu nástrojů, které jsou považovány za základ neustálého zlepšování.

Obrázek 1: House of Lean



Zdroj: Veyrat (2017)

V následujícím textu jsou uvedeny metody, které se využívají spíše pro vizualizaci problému a nalezení příčiny problému, a jsou vhodné pro využívání v lean managementu. Tyto metody lze však využít i mimo lean management, tudíž nejsou zahrnuty v tabulce výše.

Paretovy diagramy či diskuzní metody, např. „Pětkrát proč?“, rybí kost atd. jsou vhodnými nástroji pro identifikaci příčin problémů a pomáhají také objevit potenciální příčiny vzniku. Mimo to pomáhají tyto nástroje ke kreativnímu myšlení (Svozilová, 2011). Autorka také

zmiňuje, že diagram hodnotových toků podává informace o klíčových tocích procesu – může se jednat o materiál či informace. Díky němu lze najít zdroje plýtvání, které chceme minimalizovat. Dle Kaisera (2021) se pomocí hodnotových toků sledují různé činnosti v rámci procesu, které vytváří odpad, s cílem eliminovat plýtvání a zlepšit produktivitu hodnotového toku, což vytváří vyšší hodnotu a rychlejší tempo.

Za nástroje pro sbírání informací se považuje např. pozorování odborníkem procesního managementu či zpracovatelem, na kterého bylo delegováno. Dále se jedná o analýzu písemné dokumentace, interview s účastníky procesu či skupinové diskuze, která může být řízená v čele s facilitátorem, může být přizvaný i erudovaný specialista. Uplatňuje se i brainstorming účastníků. Úspěšné je využívání technologické pomůcek pro projekci nebo modelování při samotné diskuzi, stejně jako fotografie pro uchování náčrtů z tabulí a nástěnek (Svozilová, 2011).

Společnosti využívající Lean Manufacturing dosáhly významných výsledků ve zvýšené finanční a provozní výkonnosti, což vedlo ke zlepšení kvality, produktivity, snížení plýtvání a zvýšení příjmů. (Achibat, 2023).

Následující 3. kapitola se zabývá službami, konkrétně bankovníctvím a 4. kapitola bude zaměřena přímo na neustálé zlepšování v tomto oboru. Oblast služeb a výroby se může v mnohých aspektech shodovat, ale v jiných naopak lišit. George (2003) uvádí, že ve službách může být náročné sledování toku, jelikož v servisních procesech, na rozdíl od výroby, neexistuje způsob, jak zjistit, kde se který kus práce v jakémkoli okamžiku nachází. Lidé se obávají toho, že ztratí veškerou kreativitu a svobodu v tom, že budou moci dělat svou práci, jak uznají za vhodné. Dále se jedná o nedostatek smysluplných dat, servisní procesy jsou mnohem více závislé na interakci lidí, je tedy potřeba dostatečné školení.

3 VEŘEJNÝ SEKTOR A BANKOVNICTVÍ

Veřejný sektor je součástí národního hospodářství a charakterizuje se pomocí šesti rysů – je sektorem netržním, nejde zde o zisk, je financován z veřejných financí, řízen veřejnou správou, přičemž je rozhodováno veřejnou volbou a je vystaven veřejné kontrole (Tetřevová, 2011). Peková et al. (2019) hovoří o veřejném sektoru jako o odlišnostech, které odrážejí změny ve vývoji, dále jde o vývoj obecné ekonomie a jejích součástí. Vyznačuje se také tím, že zajišťuje veřejné služby pro obyvatelstvo. Soukromá společnost se liší od veřejné tím, že se zaměřuje na konečný výsledek – trvalou ziskovost. Nicméně ve veřejném a soukromém sektoru nelze spatřovat výrazné rozdíly v praktikách spojených s vedením zaměstnance (Robinson et al., 2007).

3. 1 Neustálé zlepšování ve veřejném sektoru

Dosahování úspor je znakem efektivního řízení veřejné správy. Vyznačuje se to tak, že cíle a ukazatele jsou splněny s nižšími vynaloženými a jednotkovými náklady, a zároveň nedochází k porušování principu účelnosti. *„Úspory ve veřejném sektoru můžeme vymezit jako dodatečné zdroje, které byly získány veřejným sektorem v důsledku racionalizačních opatření ve srovnání s původně realisticky kalkulovanými zdroji.“* (Ochrana a Půček, 2012)

Pro dosahování úspor ve veřejném sektoru je možné využít i metody používané původně pro „štíhlou výrobu“. Dalšími názvy jsou „štíhlý podnik“, metoda Lean, metoda Kaizen (Ochrana a Půček, 2012). Článek Radnor a Walleyho (2008) odráží vhodnost štíhlé výroby jako metodologie pro zlepšování procesů ve veřejném sektoru a navrhuje, že štíhlá výroba by měla být implementována pouze po zvážení překážek. Mezi uvedené překážky patřily (a) nedostatek jasného zaměření na zákazníka; (b) příliš mnoho postupů; (c) mnoho cílů; (d) nedostatečné povědomí o strategickém směřování; (e) obecné přesvědčení, že zaměstnanci jsou přepracovaní a nedostatečně placeni, a (f) nedostatečné porozumění vlivu změn, systémového myšlení a toku procesů.

Plýtvání ve veřejném sektoru je nakládání s veřejnými zdroji, které porušuje principy hospodárnosti, efektivnosti a účelnosti. Výsledkem je pak vyšší vynaložení veřejných zdrojů, než je optimální (Ochrana a Půček, 2012). Analýza plýtvání je klíčovým krokem ke „štíhlé administrativě“, z širšího pohledu ke „štíhlé veřejné správě“ (Jirásek, 1998).

Mezi základní druhy plýtvání ve veřejné správě patří dle Likera (2007) neúčelnost, zbytečná administrativní zátěž, čekání a nevytíženost, nadbytečný materiál, vybavení, majetek, prostor a informace, chyby, nadbytečné přesuny, zbytečné pohyby, nepořádek. Dále lze považovat za plýtvání také plýtvání kreativitou, příležitostmi a místními podmínkami.

Práce je věnována tématu neustálého zlepšování v bankovníctví, jelikož se jedná o oblast, která poskytuje své služby především veřejnosti. Jakékoliv změny tedy nemusí ovlivnit jen chod banky, ale i celé společnosti. Výzkumů z této oblasti není až tak velký počet, tudíž může pomoci tato práce rozšířit povědomí o tom, jak si vede neustálé zlepšování v bankovníctví v České republice. Proto bylo potřeba vymezit pojem veřejný sektor, jelikož pod něj spadá i bankovníctví, které bude nyní blíže představeno.

3. 2 Charakteristika bankovníctví a fungování v ČR a ve světě

Bankovníctví je specifické pro podnikání služeb, které se vyznačuje tím, že produktem jsou čistě data a informace (Vaduva, 2011). „*Banku lze charakterizovat jako finančního zprostředkovatele, jehož hlavní náplní činnosti je přijímání vkladů, poskytování úvěrů, provádění platebního styku a zprostředkování finančního investování.*“ (Revenda et al., 2023) Banky jsou považovány za hlavní správce peněžních zásob v ekonomice a spolu s dalšími finančními zprostředkovateli poskytují spotřebitelům a podnikům důležitý zdroj finančních prostředků (Ritter et al., 2014). „*Banka je finanční zprostředkovatel či depozitní instituce soustřeďující dočasně volné peněžní prostředky a poskytující je formou půjček nejrozličnějším subjektům, nabízející také řadu dalších služeb, zejména platební styk.*“ (Půlpán et al., 1998)

Finanční instituce se člení na depozitní (komerční banky, spořitelny, vzájemné spořitelny, úvěrní družstva) a nedepozitní (pojišťovny, obchodníci s cennými papíry, investiční společnosti a fondy, penzijní fondy, leasingové a faktoringové společnosti a další). Velké banky mají množství poboček, což může chránit před malými bankami, ale vstup pro zahraniční banky je kvůli toho omezen. Velké banky chtějí být všude, mít velký počet poboček a rozmanité služby, anebo naopak být specializovaní co se týče jejich produktů, teritoria či klientů (Polouček, 1999).

K hlavním úkolům bank patří finanční zprostředkování za úplatu, jež pomáhá k efektivní transformaci kapitálu z hlediska velikosti, překonání informační asymetrie dlužníků a věřitelů, z hlediska rozdílného rizika aktiv a pasiv, z hlediska doby splatnosti, z hlediska

obchodovatelnosti, resp. likvidity a z hlediska teritoriálního a různých měn. K dalším funkcím bank patří emise bezhotovostních peněz a provádění platebního styku (Mejstřík et al., 2008).

Vyspělé země mají moderní bankovní systémy oddělující makro a mikroekonomické funkce, tedy existuje centrální banka a komerční banky na základě dvoustupňového principu. V současné době mohou banky nabízet produkty komerčního bankovníctví, jako je např. přijímání vkladů a poskytování úvěrů, a zároveň mají ve své pravomoci i produkty investičního bankovníctví jako emisní obchody či obchody s cennými papíry (Revenda et al., 2023).

Za aktuální trendy ve světě se považuje restrukturalizace bank, sekuritizace, finanční inovace, internacionalizace finančních trhů, institucionalizace, integrace finančních trhů, intelektualizace a reforma burzovních systémů (Revenda et al., 2023). Dále popisuje Mejstřík et al. (2008), že trendem v bankovníctví je narůstající koncentrace, což umožňuje také existenci silné skupiny středních bank. Fenoménem se stávají zahraniční banky. Ty mohou nabízet služby, i když nemají v České republice pobočku, dceřinou společnost. Mnohé z nich jsou i mateřskými bankami bank, které v ČR fungují prezentují jako banka, ale jejich úmyslem je nabízet i jiné služby.

Banky v České republice

To, jak dnes v České republice vypadá finanční sektor, jaká je jeho skladba, je ovlivněno historií československé ekonomiky (Mejstřík et al., 2008). Bankovní soustava České republiky byla v roce 1999 tvořena 45 bankami včetně těch zahraničních a jejich poboček. V počtu a struktuře byl bankovní sektor v Česku téměř srovnatelný s menšími ekonomicky vyspělými zeměmi. Zahraniční banky neměly v Česku až tak velký podíl jako jinde, nicméně i přesto se staly v České republice jednou z nejvýznamnější skupin bank. Jde především o dceřiné společnosti významných bank ze zahraničí (Polouček, 1999).

V České republice působí na trhu bankovníctví čtyři banky s klíčovým podílem, a to Česká spořitelna a.s., Československá obchodní banka a.s., Komerční banka a.s. a Unicredit Bank a.s. Dále působí na trhu banky specializované, což jsou stavební spořitelny, a v neposlední řadě v České republice fungují i dvě banky se státní účastí – Národní rozvojová banka a Česká exportní banka. Nelze opomíjet ani spořitelny a úvěrní družstva,

jakožto součást bankovního systému v Česku. Ve velké míře u nás působí i pobočky zahraničních bank (Revenda et al., 2023).

Banky v zahraničí

Světové finanční trhy jsou důležité při alokaci kapitálu. Bankovní depozita, vládní dluh, soukromý dluh a akcie jsou brány za celková aktiva světového finančního sektoru, což ve své studii z roku 2006 zmiňuje McKinsey Global Institute (Mejstřík et al., 2008). V USA a Velké Británii hrají největší roli kapitálové trhy, zatímco v eurozóně a Japonsku jsou významná bankovní depozita (Farrell et al., 2005).

Německo

Má silný bankovní sektor díky restrukturalizaci, banky jsou silně propojeny se sektorem podnikání. Německé banky jsou jedny z nejméně efektivních a mají velký počet poboček (Polouček, 1999). Jádrem systému je Hausbank. Hausbank podporuje účast bank na strategických aktivitách německých firem prostřednictvím vlastnictví a kontroly akcií. Banky jsou organizovány do čtyř hlavních kategorií: komerční banky, spořitelny, družstevní banky a specializované banky (Ritter et al., 2014).

Japonsko

Keiretsu je skupina společností, které jsou řízeny propojeným vlastnictvím, to znamená, že společnosti navzájem vlastní akcie. Tato firma podporuje silnou loajalitu mezi společnostmi ve skupině, včetně zvýhodňování ve vztazích mezi zákazníky a dodavateli. Bankovní systém se dělí do třech základních kategorií, a to největší městské banky, regionální banky a účelové finanční instituce. Na rozdíl od Německa je akciový trh v Japonsku poměrně velký (Ritter et al., 2014).

Spojené království

Finanční systém je velmi orientován na trhy, i když banky stále hrají velmi důležitou roli. Bankovní systém se skládá z pěti kategorií, a to clearingové banky, obchodní banky, ostatní

britské banky, zahraniční banky a další instituce přijímající vklady. V mnoha ohledech se podobají spíše americkým investičním bankám než tradičním komerčním bankám. Banky ve Spojeném království z větší části nevládní nefinanční podniky (Ritter et al., 2014). Velké procento mezinárodních bankovních úvěrů se uzavírá v Londýně. Londýnská burza je světová v obchodování s cennými papíry. Velké londýnské banky poskytují bankovní služby téměř celosvětově. Osobitě jsou pro Británii diskontní domy, které si půjčují od bank a tyto peníze na kratší čas investují. V případě, že dlužníci platí více, než je požadováno, diskontní domy dosahují zisku. Je to pro firmy výhodnější než úvěr od banky (Polouček, 1999).

Spojené státy

Bankovníctví USA se nachází v přechodném období. Vládní regulace izolovala banky před konkurencí mezi sebou samými a před konkurencí jiných finančních institucí. Změny vytvořily tři hlavní trendy v tomto odvětví: konsolidaci, netradiční bankovníctví (např. bankovní holdingové společnosti) a globalizaci. Je zde tržně orientovaný systém, nejsou primárními poskytovateli externího financování velkým korporacím, ale hrají klíčovou roli v externím financování pro malé a středně velké podniky (Ritter et al., 2014).

Německo a Japonsko mají bankově orientované ekonomiky a Spojené království a Spojené státy tržně orientované ekonomiky (Ritter et al., 2014). Spojené státy mají v současné době duální bankovní systém, ve kterém si banky mohou pronajímat buď státní vlády, nebo federální vláda. Národní bankovní zákony z roku 1863 a 1864 také zakazovaly bankám používat vklady k nákupu vlastnictví nefinančních firem. Tento zákaz neexistuje v některých jiných zemích, zejména v Německu a Japonsku (Hubbard a O'Brien, 2014).

Příklady dalších zemí

V 90. letech byly ve francouzském bankovníctví problémy jako deregulace finančních trhů či neochota k restrukturalizaci. Bankovníctví v této zemi je ovlivněno státem a závislé na státním rozpočtu (Polouček, 1999).

Ve Venezuele je stejně jako v České republice problémem nedokonalá legislativa pro regulaci bankovního sektoru. Bankám stačí vydělávat na vysoké inflaci (záporných úrokových sazbách). Privatizaci považují za cestu k řešení bankovní krize (Polouček, 1999).

V 19. století do velkého množství islámských zemí proniklo bankovníctví západního typu, z toho důvodu, že to byly banky pocházející z Evropy, které začaly podporovat rozvoj své činnosti na Blízkém východě a také umožňovaly využívat služby především pro nemuslimské obchodníky, případně muslimům, kteří nepřikládali velkou váhu dodržování náboženskoprávních předpisů. Trendem je stále větší úsilí západních bank získat náhled do islámského způsobu financování, a tím získat kapitál od muslimských klientů. Islámské banky rozčleňují své služby např. do pojišťovnictví, budují společné podniky mezi sebou i s nebankovními společnostmi. Podle legislativy se banky nemohou zabývat podnikáním v průmyslu nebo obchodě s využitím depozit svých klientů a vůbec by se neměly provozovat spekulativní obchody. Toto je jedním ze základních schémat fungování bankovníctví v islámských zemích. Nezajišťuje uchování vkladu, či kapitálu alespoň v původní výši a je proti jisté návratnosti. Menší podnikatelé mají problém s tím, že nejsou schopni splnit ani podstatné požadavky pro poskytnutí úvěru – často jsou negramotní, a i když jsou gramotní, nezabývají se vedením účetnictví, natož provádět účetnictví dle obecně uznávaných standardů (Weberová Babulíková, 2001).

4 NEUSTÁLÉ ZLEPŠOVÁNÍ V BANKOVNICTVÍ

Jak již bylo zmíněno dříve, banky jsou instituce poskytující služby zákazníkům. Dle Kaisera (2021) je služba prostředek umožňující spoluvytváření hodnot tím, že usnadňuje výsledky, kterých chtějí zákazníci dosáhnout, aniž by museli řídit specifické náklady a rizika. Lidé vytvářejí služby. Lidé znamená osoby ve vedoucích pozicích i zaměstnanci na nižších příčkách managementu a individuálního přínosu. Zahrnuje administrativní funkce, které umožňují zaměstnancům pracovat pro služby, jako jsou lidské zdroje, nákup a administrativa.

Banky jsou vysoce procesně koncentrované se spoustou informací, které tímto procesem proudí. Jde tedy o čistě o procesní podnikání a lze na něj aplikovat lean. Štíhlá služba by mohla nabídnout obrovský potenciál pro provozní vylepšení, pokud by byla správně implementována pomocí vhodné technologie. Dokáže eliminovat plýtvání v celém procesu bankovních operací, tudíž mohou banky ušetřit čas a soustředit se na procesy, které vytvářejí přidanou hodnotu pro zákazníka (Al-Doori, 2020).

4.1 Rozdíly neustálého zlepšováním ve výrobě a službách

Antony (2004) zmiňuje rozdíly mezi výrobou a odvětvím služeb. Zmiňuje, že výrobci obvykle měří výkonnost procesu a kvalitu produktu, zatímco v odvětví služeb je tato oblast často přehlížena. Použití procesních modelů a vývojových diagramů je zcela běžné ve výrobě, ale ne tak u poskytovatelů služeb. Systém měření z hlediska opakovatelnosti a reprodukovatelnosti je explicitně definován ve většině výrobních odvětví, zatímco nedostatek kvality a integrity dat je problémem v odvětvích služeb. V neposlední řadě neovlivnitelné faktory, jako je lidské chování (např. vstřícnost, ochota pomoci), mají zásadní vliv na kvalitu servisních procesů a určují tak kvalitu poskytované služby. Produkty jsou vysoce hmatatelné, služby a zejména proces poskytování služeb méně. Výrobní toky jsou transparentní v průmyslu a méně transparentní ve službách. Zákazník je mnohem méně zapojen do výrobního procesu v průmyslu než ve službách. Interakce se zákazníkem určuje kvalitu služby (Koning et al., 2008).

I když Kaizen byl vyvinutý pro použití ve výrobě, nyní se objevuje na různých místech, včetně vlád, bankovníctví a zdravotnictví (Bahensky et al., 2005). Ve štíhlém podniku jsou zaměstnanci zaměřeni na dělání činností tak, aby přinášely hodnotu zákazníkovi, a zároveň tak, aby se neplýtvalo. Péče by měla být nejen o výrobu, ale i ostatní oblasti podniku, a to

vývoj, logistika, administrativa a údržba. Použití konceptu štíhlého podniku lze i v oblasti služeb (Nenadál, 2018).

Kaizen je využitelný i mimo obchod, například ve vládních službách, školství a dalších (Imai, 2007). Externí tlaky v podobě zpřísněného regulačního dohledu, silnější tržní disciplíny spolu s digitalizací, rostoucí konkurencí a očekáváními zákazníků přiměly vedení bank po celém světě přijmout nové strategie, které zajistí efektivnější a nákladově efektivnější provoz bez ohrožení kvality služeb pro své zákazníky (Baag et al., 2019).

Neustálé zlepšování začalo být aplikováno nejprve do procesů podniků průmyslové výroby, nicméně se začalo později využívat i v nevýrobních oborech, hlavně ve službách a administrativě (Svozilová, 2011). Štíhlá výroba má již dlouhou dobu významnou návaznost na Toyota Production System (TPS), který je spojen se zpracovatelským průmyslem. V pozdější fázi se štíhlá výroba rozvinula a zformovala se do servisních společností ve formě „štíhlé služby“, v níž se prosadil bankovní průmysl (Marklund a Weideman, 2022). Lean lze aplikovat na jakoukoli lidskou činnost, protože je založen na společném lidském chování (Oppenheim a Felbur, 2014).

V administrativě dochází k přerušení toku z důvodu poruch a chyb, velkého množství práce, která není hotová, duplicit, dohledávání dat atd. V první řadě je nezbytné uvědomit si, že se v nějakém procesu plýtvá, následně standardizovat proces, čehož lze dosáhnout pomocí zavedení vizuálního managementu či nastavení pravidel komunikace. Apeluje se i na mapování toku hodnot, flexibilní práci v týmech a kontinuální zlepšování (Košturiak et al., 2010).

V Tabulce 4 jsou uvedeny formy plýtvání v administrativních procesech:

Tabulka 4: Hlavní formy plýtvání v administrativě

1. Nadbytek informací, jejich příprava a zpracování	Více informací, než zákazník potřebuje nebo další proces, zprávy, protokoly, které nikdo nečte, zbytečné kopie, informace, které jsou v daném čase nepotřebné
2. Přeprava zbytečných informací	Přenášení dokumentů na podpis, ke kopírování, nošení šanonů aj.
3. Zbytečný pohyb po pracovištích	Lidé sedí ve vzdálených prostorách, hledání podkladů, nevhodný layout
4. Hledání, čekání	Nespolehliví spolupracovníci, kteří neplní termíny, nedostupnost přístrojů, faxy, e-maily, dopisy, čekání na odpověď nebo rozhodnutí šéfa
5. Složité postupy nebo nesprávná práce	Byrokratické směrnice, zlé nastavení software a jeho neznalost, zábava na internetu, psaní nesmyslných reportů, duplicitní zadávání informací, překlápění dat mezi různými programy
6. Zásoby	Na stolech, v odpadkových koších a v počítačích, položky čekající na zpracování, nepřečtené e-maily, podklady z ukončených projektů, nepotřebné databáze
7. Chyby	V papírech a informačních systémech, nečitelné faxy, neúplné specifikace, chybná data, pravopisné chyby, nedostatečně definované úkoly

Zdroj: Košturiak et al. (2010)

Oppenheim a Felbur (2014) uvádí tyto druhy plýtvání:

- 1) plýtvání čekáním (např. čekání na data, čekání na rozhodnutí o riziku a schválení, dlouhé schvalovací sekvence...);
- 2) vady a přepracování (např. nesprávné oceňování bankovních produktů a služeb),
- 3) nadprodukce informací (např. proces, který nikdo nepotřebuje, vyplňování formuláře s informacemi, které nejsou potřeba, zasílání zpráv příliš mnoho lidem...);
- 4) zbytečný pohyb osob (např. špatné rozdělení kancelářských prostor, blízkost kanceláře manažera k jeho zaměstnancům...);
- 5) zbytečný pohyb informací (např. nadměrné předávání je destruktivní pro tok informací);
- 6) nadměrné zpracování informací (např. požadování více informací, než je potřeba, nedostatek standardizace, složitost softwaru);

7) plýtvání inventářem informací (např. nepořádné zásoby, nadměrné zásoby kancelářských potřeb);

8) plýtvání talentem a nadšením (=> se zaměstnanci je potřeba zacházet jako s aktivy).

V dnešní době je neustálé zlepšování nutností pro každou organizaci, a to nejen proto, aby byla konkurenceschopná s ostatními, ale aby na trhu obstála. Je to proces trvalé a cílevědomé inovace, který se týká celé společnosti. To znamená, že každý musí přispívat a účastnit se. Proces je nepřetržitá řada problémů a řešení i systém školení zaměřený na zlepšení konkrétního úkolu a znalostí a dovedností zaměstnanců (Kostova, 2016).

Finanční odvětví podléhá velkým změnám v důsledku zvýšených regulačních požadavků a nárůstu netradiční konkurence přicházející mimo jiné z technologického sektoru (Hayler a Nichols, 2006). Allway a Corbett (2002) definovali štíhlý systém pro kontext služeb jako přístup zaměřující se na eliminaci činností bez přidané hodnoty z procesů aplikací sady nástrojů pro změnu výkonu a zdůrazňující dokonalost v operacích s cílem poskytovat vynikající služby zákazníkům. Podobně tvrdí i Radnor a Johnston (2013), že Lean pomáhá jak při zlepšování procesů, tak i ve službách zákazníkům. V přehledu studií, které analyzovaly přínosy aplikace štíhlého myšlení v sektoru služeb od Leite a Vieira (2015), se zjistilo, že štíhlé myšlení při aplikaci na služby může zlepšit chování pracovníků a zajistit významné hospodářské a finanční výsledky.

4. 2 Uplatňování neustálého zlepšování v bankách

V bankovníctví se usiluje o obchody maximalizující výnosy a operace back office snižující náklady. Nestačí zaměřením pouze na kvalitu, ale musí se zaměřit i na rychlost a cenu (George, 2003). Vaduva (2011) popisuje, že stejně jako ve všech odvětvích služeb je i v bankovníctví cílem zvýšit rychlost a kvalitu na všech úrovních. Rychlejší poskytování bankovních služeb je nezbytným prvkem pro to, aby se banka stala flexibilnější a lépe reagovala na měnící se požadavky zákazníků a podmínky na trhu. Bankovní operace mají vlastnosti, jako je pravidelnost, opakovatelnost a relativně standardizované procesy – to vše je činí vhodnými pro implementaci štíhlé filozofie jako přístupu k realizaci zlepšování obchodních procesů (George, 1992; Küng a Hagen, 2007). Banky mají stejné pokyny a jasné právní předpisy, které je třeba dodržovat. Faktor, který je rozhodující pro možnosti efektivnosti bankovního sektoru jsou právě převládající pravidla a zákony, kterými se banky

řídí. Jsou banky, kde koncept nelze použít, protože vedoucí pracovníci, manažeři a vedoucí pracovníci to nedovolí. Budou namítat, že rizika spojená se zaváděním nových procesů, které nebyly předem pečlivě zváženy a ověřeny, jsou příliš velká. Omezení také vyplývají z průmyslových předpisů (Kostova, 2016).

Bankovní sektor má mentalitu „follow john“, což znamená, že změny, které se v tomto odvětví odehrávají, všichni rychle kopírují (Marklund a Weideman, 2022). Fenomén napodobování a kopírování je v oblasti bankovních inovací široce rozšířen (Cherchem, 2012).

Literatura, která pojednává o použitelnosti štíhlé výroby ve finančním sektoru, je řídká, přestože finanční průmysl je dobrým kandidátem na štíhlé služby s ohledem na plýtvání, které je tomuto procesu vlastní (Atkinson, 2004). Vzhledem k tomu, že bankovníctví je čistě procesní podnikání, lze na něj přímo aplikovat Lean Management. Lean praktiky a techniky mohou zlepšit banku tím, že: zkrátí strávený čas provádění konkrétních činností, snižování celkových nákladů na podnikání eliminací plýtvání časem a úsilím, zvyšování spokojenosti zákazníků poskytováním rychlejších a kvalitnějších servisních pracovníků, snižování rutiny, zlepšování morálky zaměstnanců a zvyšování nadšení jejich zapojením do vývoje a implementace vylepšení. Dalším přístupem Lean Managementu, který byl vyvinut v bankovníctví, je umožnit zaměstnancům v první linii zapojit zákazníky nezávisleji – s menším dohledem vedení. Tímto způsobem budou operovat zaměstnanci v první linii, místo aby museli žádat o schválení rozhodnutí (Vaduva, 2011).

Jedinou konkrétní věcí, kterou mohou banky ovlivnit a odlišit se od konkurence, je zákaznický servis. Spokojenost zákazníků je měřitelná a něco, co může banky od sebe odlišit, a proto lze tvrdit, že jde o relevantní strategii pro zvýšení důvěry a tím organického růstu ve společnosti. Cíle, které jsou po implementaci Kaizenu v bankovní sféře stanoveny, jsou následující: uspokojit potřeby zákazníků; poskytovat zákazníkům služby s přidanou hodnotou, budovat pozitivní image a pověst na trhu; zvyšovat kvalitu produktů a služeb nabízených bankou; snížit počet stížností; aby byli klienti spokojeni s poskytovanými službami a byli loajální k bance. Kromě toho je cílem, aby zaměstnanci byli efektivnější, tvrdě pracovali a byli více motivovaní (Kostova, 2016).

Zlepšení procesů je jedním ze způsobů, jak mohou banky zlepšit spokojenost zákazníků a snížit jejich stížnosti (Makinde et al., 2017). Baag et al. (2019) dochází k závěru, že renovace provozu finančních služeb může být katalyzátorem změn, ale vyžaduje koordinaci mezi zaměstnanci a změnu kultury pro udržení štíhlého přístupu. Zvýšená morálka

zaměstnanců, snížený počet kroků bez přidané hodnoty vedoucí k rychlejšímu dodání, snížení nákladů na nízkou kvalitu a zlepšená úroveň konzistence služeb prostřednictvím systematického snižování variability v procesech jsou hlavními přínosy v odvětví služeb (Antony, 2004).

Odborníci na Lean mají tendenci souhlasit s tím, že implementace Lean v bance by měla začít úklidem bankovních kanceláří a počítačových prostor, pracovních stolů zaměstnanců, skladovacích prostor a archivů a vytvořením návyků na pořádek (Oppenheim a Felbur, 2014).

4. 3 Lean nástroje užívané v bankovníctví

V bankovníctví lze dle Oppenheima a Felbura (2014) využít následující nástroje lean managementu: metoda 6S (základem je zbavit se všech nepotřebných položek a udržovat všechny potřebné položky v dokonalém pořádku a snadno dostupné); zajištění kvality (v bankovníctví nelze tolerovat chyby); neustálé zlepšování (pokud něco není rozbité, není potřeba opravovat => příčina neúspěchu) na základě cyklu PDCA či metody 5x proč?; benchmarking (porovnávání produktů, služeb a procesů s těmi nejlepšími v oboru); standardizace práce (účinný nástroj pro boj se všemi kategoriemi plýtvání); kanban (podpora včasného doplňování zásob či předcházení plýtvání zásobami); vizuální kontrola (snížení informačního deficitu); pracovní buňky; Poka Yoke (v bance ideální prostředí pro implementaci počítačově řízených zabezpečovacích zařízení); gemba (podívat se a pomoci); databáze získaných poznatků a rizik; komunita praxe (neformální sdílení znalostí a zkušeností); A3 formulář (nástroj pro písemnou komunikaci a řešení problémů). Lze vidět, že nástroje, které zmiňovali autoři jako vhodné pro oblast výroby, lze použít bez problému i v bankovníctví.

Podobně jako u výrobního procesu nelze operace v pobočce banky vymezit do sekcí bez jakýchkoli vedlejších efektů a měly by být považovány za systém, který vyžaduje mapování pomocí map hodnotového toku, aby bylo možné identifikovat potenciál pro zlepšení (Baag et al., 2019). Pro řízení operačního rizika bank je rovněž velmi důležité zlepšování procesů zahrnující návrh procesů a mapování procesů (Hatzakis et al., 2010). Climent et al. (2009) popisují mapování pracovních procesů v bankovní instituci, které vedly k návrhům na zlepšení. Proces mapování umožnil bance rozpoznat, kde lze inovace a vylepšení implementovat na různých úrovních a pro různé operace v bance.

4. 4 Podpora ze strany vedení a zapojování zaměstnanců

Bankovní manažeři musí být neustále vystaveni programům rozvoje managementu a marketingoví manažeři masivnímu školení a rekvalifikaci v dovednostech pro filozofii řízení zákazníků 21. století (Uduji, 2014). Vrcholový management musí vhodně chápat výsledky, měl by prokázat odhodlání štíhlého myšlení tím, že jej podpoří lepšími a rychlými hmatatelnými odměnami a uznání a neměla by považovat štíhlé myšlení za jen další nástroj nebo politiku. Vrcholový management by měl zajistit, aby se stal součástí celkové organizační strategie vytvořením celého ekosystému a prostřednictvím struktury, kultury a myšlenkového procesu, kde se daří inovaci provozu služeb (Baag et al., 2019). Je nutná podpora ve formě školení a také systémy odměn (Shani a Docherty, 2003). Školení zaměstnanců je nejučinnějším nástrojem zlepšování, který mají banky k dispozici. V praxi investujeme několik hodin nebo dní školení do nějakého aspektu práce a tato investice vrátí zaměstnancům celoživotní lepší práci. Není vhodné změnit celou banku najednou, místo toho je vhodná organizace školení pro co nejvíce zaměstnanců a co nejdříve je začlenit do práce lean společně s pomocí odborníka (Oppenheim a Felbur, 2014).

Jelikož je Lean týmová práce často zahrnující mezifunkční týmy, všichni členové daného týmu musí být vystaveni stejnému Lean školení. Lean trénink musí zahrnovat všechny vrcholové manažery a manažery na vysoké úrovni, bez nich nelze úspěšně zavést Lean. V ideálním případě by společné setkání pro vedoucí pracovníky bank, manažery a zaměstnance vytvořilo žádoucí společný účel a otevřenost změnám (Oppenheim a Felbur, 2014).

V bankovníctví funguje zlepšování takto: Zaměstnanec předá nadřízenému svou představu o možnosti zlepšení. Nápad vyhodnotí vedoucí sám nebo s jedním či více zkušenými pracovníky. Zaměstnanec, který nápad navrhl dostane zdroje (nástroje, materiály, čas či příplatky přesčas) potřebné k vyzkoušení nápadu. Poté, co je nápad ověřen jako lepší způsob provedení úkolu, je implementován a rozšiřován po dalších pobočkách bank. Místo toho, aby se zaměstnanci soustředili na stížnosti a špatné řízení, přemýšlejí o způsobech, jak zlepšit svou práci tím, že ji zjednoduší, zrychlí a zkvalitní, což vyžaduje méně úsilí a nižší náklady. V Lean se manažeři stávají lídry a pracovníci hrdými a kreativními aktivy banky (Oppenheim a Felbur, 2014).

5 METODA VÝZKUMU

Před zkoumáním daného tématu je potřeba si uvědomit, jakým způsobem mohou být data získána. Výzkum lze provádět buď kvantitativní nebo kvalitativní formou. Pro kvantitativní výzkum je typický strukturovaný sběr dat na základě dotazníků či pozorování. U kvalitativního výzkumu se určí, stejně jako u výzkumu kvantitativního, základní výzkumné otázky, avšak lze doplňovat další otázky v průběhu výzkumu (Hendl, 2008). Autor dále uvádí, že kvalitativní výzkum je více strukturovaný a využívá se zde dedukce. Kvantitativní výzkum je naopak plánem s pevně daným průběhem.

Bylo rozhodnuto, že pro téma neustálé zlepšování v bankovních institucích bude proveden výzkum kvalitativní, jelikož téma práce je úžeji vymezeno a není možno jej vztáhnout na celou společnost. Zároveň se tak lze dozvědět o neustálém zlepšování v bankovních institucích více podrobnějších informací. Pro kvalitativní výzkum je typické, že pomáhá získat kontextualizované pochopení chování a přesvědčení účastníka, zároveň pomáhá k pochopení souvislostí, získaná data jsou v textové podobě, do výzkumu se záměrně zapojuje menší počet účastníků, se kterými se provádějí hloubkové rozhovory (Hennink et al., 2020).

5.1 Kvalitativní výzkum

Dle Henninka et al. (2020) je kvalitativní výzkum přístupem, který umožňuje podrobně zkoumat zkušenosti lidí pomocí specifického souboru výzkumných metod, jako jsou hloubkové rozhovory, diskuze ve skupinách, pozorování, analýza obsahu, vizuální metody a tak dále. Jedním z nejvýraznějších rysů kvalitativního výzkumu je to, že tento přístup umožňuje identifikovat problémy z pohledu účastníků studie a porozumět významům a interpretacím, které příkládají chování či událostem nebo objektům. Podobně zmiňuje i Kalra et al. (2013), že se kvalitativní výzkum používá k pochopení přesvědčení, zkušeností, postojů, chování a interakcí lidí.

S kvalitativním výzkumem se však pojí také nevýhody. Jedná se o to, že námi zjištěné poznatky nemusí být zobecnitelné na celou populaci, je zde těžší testovat hypotézy a teorie, analýza a sběr dat jsou časově náročné a výsledky mohou být snadněji ovlivněny výzkumníkem. Není však vyloučena kombinace kvalitativních a kvantitativních metod (Hendl, 2008).

5. 2 Popis výzkumného souboru

Cílem práce je definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice. To znamená vytvořit přehled toho, jak Kaizen ve vybraných bankovních institucích funguje, porovnat přístupy bank, a vytyčit ty nejdůležitější poznatky. Tento výzkum může posloužit pro bankovní instituce a může pomoci upevnit či změnit jejich přístup k neustálému zlepšování. Výsledky výzkumu mohou být také zajímavé pro čtenáře, kteří si chtějí rozšířit znalosti o poznatky týkající se neustálého zlepšování v oblasti služeb, nikoliv výroby.

Před výběrem výzkumného vzorku byla prováděna vlastní rešerše na internetu, kde bylo vyhledáváno, zda je v souvislosti s nějakou známou bankou působící v České republice někde zmíněn pojem Kaizen, neustálé zlepšování či lean management. Pokud ano, byla skrze e-mail banka oslovena, zda by bylo možno odkázat na konkrétní osobu, která se zabývá touto problematikou. Pokud se podařilo najít samotné autorce konkrétní osobu, tak ji oslovila přes platformu LinkedIn. Osloveno bylo celkem sedm větších bankovních institucí působících v České republice, avšak některé z nich působí i v zahraničí. Československá obchodní banka, a.s., MONETA Money Bank, UniCredit Bank Czech Republic and Slovakia, a.s. a Fio banka a.s. jsou bankami, které byly osloveny, zda by neměly zájem se do výzkumu autorky zapojit, avšak odmítly z důvodu, že nechtěly poskytnout informace, či na prosbu vůbec nereagovaly. Po sdělení záměru a domluvě s bankami byly do výzkumu zapojeny tři bankovní instituce, které jsou rozšířeny jak v zahraničí, tak i v České republice. Jedná se o Českou spořitelnu, Komerční banku, a.s. a SenzBank (anonymizována na základě požadavku banky). Konkrétně jsou do výzkumu zapojeni lidé, kteří mají s neustálým zlepšováním v bance větší zkušenosti než jen takové, že podali vlastní návrh na zlepšení. To znamená, že se jedná o osoby, které Kaizen v bance přímo zastřešují anebo působí jako koordinátor neustálého zlepšování pro centrálu banky, či pobočkové sítě a kontrolují jeho fungování v rámci banky.

Do výzkumu byly zapojeny následující bankovní instituce s těmito respondenty:

Česká spořitelna

Jedná se o banku s nejdélší tradicí na trhu České republiky, kde působí již od roku 1825. Poskytují služby nejen jednotlivcům, ale také malým a středním podnikům, městům a obcím. Financují mimo jiné i velké korporace a poskytují své služby na finančních trzích. Jejich

hlavním cílem je naučit lidi hospodařit s penězi. Snaží se posilovat finanční gramotnost svých klientů a spolupracují s vysokými školami. K 31.12.2023 měla banka 4,5 milionu klientů a 9 829 zaměstnanců. V České republice má 366 poboček a 1 680 bankomatů.

Respondentka č. 1 (Pavla)

Nestála přímo u samotného zrodu neustálého zlepšování v bance, ale působila zde téměř od začátku jako Koordinátor Kaizen v pobočkové síti. S tímto jí pomáhala také kolegyně, ale na centrále banky. Její náplní práce bylo chodit za jednotlivými útvary, kde komunikovala, co by bylo vhodné změnit, a čemu by to mohlo pomoci. Pavla se mimo jiné snažila pomoci zaměstnancům, kteří měli vlastní nápad na zlepšení, s tím, aby byl problém jasně a objektivně popsán, aby mu každý rozuměl. Respondentka zmiňuje, že zaměstnancům říkali: „*Popište to jako někomu, kdo bance vůbec nerozumí, klidně jako dítěti.*“ Jednotlivé nápady společně s kolegyní prosazovaly na centrále. Mimo to pořádala i workshopy pro Kaizen moderátory. Nicméně, dnes již Kaizen v této bance nefunguje. Kaizen byl postupem času upozaděn z důvodu změny vedení a přešlo se na agilní způsob řízení firmy. Více informací k tomuto tématu se nachází v kapitole č. 6.

Komerční banka

Komerční banka, a.s. je mateřskou společností Skupiny KB a je součástí finanční skupiny Sociétés Générale. Komerční banka patří mezi přední bankovní instituce v České republice a v regionu střední a východní Evropy. Je univerzální bankou se širokou nabídkou služeb v oblasti retailového, podnikového a investičního bankovníctví. Skupina KB má k 31. 12. 2023 2 199 000 klientů a 7 551 zaměstnanců. Ke konci roku 2023 KB provozovala v České republice 212 poboček a jednu pobočku pro obsluhu korporátních klientů měla na Slovensku. Počet bankomatů je 796.

Respondent č. 2 (Daniel)

Daniel je vedoucím kompetenčního centra pro Lean Six Sigma, které aplikuje procesní zlepšování metodou Lean Six Sigma pro celou skupinu KB. Jednou ze služeb centra je také aplikace metody neustálého zlepšování. Neexistují zde praktikanti či moderátoři pro

jednotlivé týmy. V této bance nepovažují Kaizen a neustálé zlepšování za jednotné názvy, jako ve velkém množství literatury, tudíž jsou v rozhovoru používány spíše obecné výrazy lean management či kontinuální zlepšování. Respondent považuje Kaizen za jeden z nástrojů lean managementu. Dle něj tento nástroj většinou slouží pro rychlé opravy procesu, které zpravidla proběhnou do čtrnácti dní. Identifikují se slabá místa procesu a ze setkání se již odchází s plánem implementace. Respondent byl předem upozorněn na to, že práce není zaměřená na Six Sigma, tudíž této metodice nebyl věnován v rozhovoru prostor.

SenzBank²

Banka působí v České republice od roku 1993 a patří mezi jednu z největších bank zde působících. Je považována za českou banku, avšak s rakouským vlastníkem. Nabízí služby především soukromým klientům a firmám. Mimo své aktivity se hlásí také k veřejně prospěšným aktivitám a společensky odpovědnému podnikání. Banka má nyní 1,95 milionu klientů (včetně stavební spořitelny, která patří pod SenzBank), ke konci roku 2023 zde pracuje 3 208 zaměstnanců. V České republice se nachází 119 poboček a přibližně 116 bankomatů.

Respondentka č. 3 (Marie)

Paní, která pracuje v bance po dobu sedmnácti let a stála u samotného zrodu neustálého zlepšování v bance. Působí jako Metodik pro oblast procesního řízení, tedy zastřešuje Kaizen pro oblasti banky, ve kterých je metodika přímo uplatňována, především v oddělení Business Operations. Několikrát ročně pořádá školení Úvod do Kaizen, které je určeno především pro nováčky, aby se dozvěděli základy o neustálém zlepšování. Zároveň komunikuje s jednotlivými Kaizen praktikanty, snaží se je vést správným směrem a dávat jim rady. Spolu s účastníky Kaizen programu se účastní akcí a workshopů pro inspiraci a zkvalitnění práce.

² Tato bankovní instituce si přála zůstat anonymní, tudíž jí je přiřazen fiktivní název. Obecné informace o bance byly převzaty z veřejně přístupného zdroje na webu, který je rovněž anonymizován. Smyšleno bylo také jméno respondentky (v SenzBank, i v České spořitelně).

5. 3 Sběr dat

Metodou sběru dat v kvalitativním výzkumu může být rozhovor strukturovaný, polostrukturovaný či nestrukturovaný. Za nejvhodnější je autorkou považována metoda polostrukturovaného rozhovoru, který umožňuje mít připraveny otázky na respondenta předem, ale zároveň se v průběhu rozhovoru doptávat na otázky další, které vyplynuly ze samotného rozhovoru, a na které je potřeba znát odpověď. Otázky byly ve většině případů respondentům zaslány s předstihem, aby si je mohli pročíst a věděli, co je čeká. Zároveň se chtěli ujistit, zda se nejedná o otázky, ve kterých by bylo potřeba sdělit citlivé informace, které chce banka utajit a nemá v úmyslu je zveřejňovat. Otázky v kvalitativním výzkumu by měly být otevřené a neměly by respondenta přímo navádět k určité odpovědi. Zároveň nesmí docházet k pokládání více otázek najednou. V případě potřeby prohloubení odpovědi lze pokládat sondážní otázky (Hendl, 2008).

První rozhovor proběhl dne 21. 12. 2023 se zástupkyní Kaizen v České spořitelně. Rozhovor proběhl dříve než ostatní z důvodu pracovní vytíženosti a změny pracovní pozice respondentky na začátku roku 2024. V SenzBank proběhl rozhovor dne 16. 2. 2024 a v Komerční bance dne 29. 2. 2024. Všechny rozhovory probíhaly v online podobě skrze platformu MS Teams. Bylo to jak pro autorku, tak i pro respondenty více pohodlné a časově výhodnější. Respondenti byli dotazováni na předem připravené otázky a zároveň na doplňující, pokud bylo potřeba ujasnit si myšlenky k právě probíranému tématu. Tyto doplňující otázky pomohly k ujištění se, zda bylo pochopeno vše, co se snaží respondent vyjádřit. S předchozím souhlasem respondentů byl každý z rozhovorů zvukově zaznamenán a uložen na mobilním zařízení a v počítači. Následně byly rozhovory převedeny do psané podoby na základě poslechu zvukových nahrávek. Klíčovým krokem je organizace sesbíraného materiálu, kde se materiál roztřídí a redukuje. Druhým krokem je interpretace. S organizováním a analýzou dat se začíná již ve fázi sběru dat (Hendl, 2008).

Délka rozhovorů se pohybovala v časovém rozmezí od jedné hodiny do jedné hodiny a jedenácti minut.

5. 4 Analýza výzkumných dat

Přepsané rozhovory byly vytištěny a opakovaně pročítány pro lepší pochopení myšlenek respondentů a pro chápání způsobu fungování neustálého zlepšování v jednotlivých bankách.

Sledováno bylo vyjadřování dotazovaných a bylo vyzorováno, že ne vždy mluvili úplně spisovně. Kalra et al. (2013) zmiňují, že u kvalitativních metod je často vztah mezi výzkumníkem a účastníkem méně formální než u kvantitativního výzkumu. Zároveň někteří z respondentů často některá slova opakovali. Tyto znaky ovšem nejsou autorkou shledávány jako záporné, naopak pomohly ke většímu ztotožnění s respondenty a k jejich pochopení. Důležité poznatky či myšlenky z rozhovoru jsou podtrženy, zvýrazněny, či doplněny vlastním komentářem. Dle Hendla (2008) je transkripce přepis mluveného projevu do písemné podoby. Následně si lze důležité pasáže podtrhnout, komentovat a srovnávat jednotlivé části textu.

Zároveň byly respondenty poskytnuty mimo rozhovor materiály k nahlídnutí. Konkrétně paní Pavla z České spořitelny poskytla článek o Kaizen v této bance, který kdysi vyšel v časopise, a má jej dostupný na svém LinkedIn profilu. Zároveň mi při online rozhovoru promítla prezentaci, kterou používali ke školení metodiky. Marie ze SenzBank ukázala prezentaci, která sestává především z teorie, většinu těchto informací zmínila i v samotném rozhovoru. Jedná se o prezentaci, která jí pomáhá k zaučení nováčků v bance na téma Kaizen. Dokumenty slouží k doplnění dat z rozhovoru. Jedná se o data, která vznikla již v minulosti za jiným účelem, než je náš vlastní aktuální výzkum (Hendl, 2008).

Dále byla z každého rozhovoru vypsána témata, o kterých bylo hovořeno, a následně porovnávalo, která z témat jsou společná pro všechny respondenty v jednotlivých bankách. Ve výsledcích výzkumu lze následně vidět podkapitoly, které jsou vytvořeny právě z témat společných pro všechny banky. V přeepsaném rozhovoru autorka vyznačila vždy výroky respondentů, které jí přišly výstižné, a citovala je ve výsledcích výzkumu. To bylo provedeno z toho důvodu, aby čtenáři lépe pochopili, jak funguje neustálé zlepšování v bankovních institucích, a mohli „osobněji“ poznat respondenty zapojené do výzkumu.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMU

Na základě zanalyzovaných rozhovorů bylo vytvořeno osm témat, která jsou společná pro všechny banky zapojené do výzkumu, a která pomohou k lepšímu pochopení fungování systému neustálého zlepšování ve službách, konkrétně v bankovníctví, jelikož používání této metodiky se v některých aspektech liší od využívání ve výrobě. Vytvořenými tématy jsou: zavedení systému neustálého zlepšování do banky a jeho rozsah, spolupráce managementu a vedení neustálého zlepšování, plýtvání, náměty na zlepšení a jejich evidence, motivace zaměstnanců, odměňování za návrh na zlepšení, příklad zlepšení, celkový pohled na neustálé zlepšování v bance. U každého tématu je vypsáno, jak se k němu vyjádřili respondenti z každé zapojené banky. Tyto popisy jsou doplněny o výroky respondentů, které zazněly v rozhovorech. Výroky byly přeformulovány do spisovného českého jazyka, ačkoliv přepisy rozhovorů byly psány doslovně dle toho, co respondenti řekli.

6. 1 Zavedení systému neustálého zlepšování do banky a jeho rozsah

V této kapitole bude uvedeno, kdy bylo neustálé zlepšování do jednotlivých bank zavedeno, a z jakého důvodu. Zda se firma inspirovala jinou společností, či zda to byl požadavek mateřské společnosti, a kdo se podílel na zavádění metodiky do společnosti. Zároveň bude zmíněno, v jakém rozsahu se neustálé zlepšování zavádělo, tedy zda funguje pouze na centrále banky nebo naopak jen na pobočkách, či bylo zavedeno celoplošně pro celou banku.

Pavla (Česká spořitelna)

Již v roce 2005 bylo v bance rozhodnuto ze strany retailové divize, že bude Kaizen implementován do pobočkových sítí banky v rámci zvýšení produktivity, snížení nákladů a změny firemní kultury. Jedná se tedy snad o první banku v České republice, která zavedla metodiku neustálého zlepšování. V začátcích pomáhala s implementací firma Kaizen Institute, s.r.o., která se přímo zabývá touto metodikou a pomáhala firmám jak v počátcích, ale i v řešení nedostatků v průběhu fungování metodiky. Metodika neustálého zlepšování se zaváděla celkem v pěti vlnách postupně od srpna 2005 do ledna 2006. Nejdříve byla zavedena v pobočkové síti ve městech Příbram, Ústí nad Labem, Mladá Boleslav, Olomouc, Přerov a Tábor. O několik let později bylo zavedeno i na centrálu, avšak zde nikdy nebylo tak

efektivní jako v pobočkové síti. Vše se dělo na základě rozhodnutí a podpory nejvyššího managementu.

„My jsme měli v pobočkové síti trenéry prodejních dovedností, což byli lidé, kteří školili, jak fungovat s klientem a jak správně prodávat.“

„Tam bylo důležité především rozhodnutí managementu jako takového.“

Daniel (Komerční banka)

V Komerční bance se uplatňuje metodika neustálého zlepšování v současné struktuře nejkratší dobu oproti ostatním bankám z výzkumu, a to od roku 2019. V bance jsou oddělení, která fungují agilně. Dle Šochové (2019) jsou podstatou agile hodnoty a vize, to je odlišnost oproti klasickému způsobu řízení. V bance se však nachází i oddělení, která nejsou řízena agilně. Mezi tyto oddělení také patří Transakční a platební služby. Zde, na základě požadavku ředitelky odboru, vznikla potřeba aplikovat nástroje neustálého zlepšování. Impulsem pro rozhodnutí zavedení neustálého zlepšování byla také inspirace mateřskou společností, která působí v zahraničí, a tato metodika je zde velice úspěšná. Postupně byla metodika zavedena asi do sedmdesáti týmů na back office, dále do týmů hypotečních center, korporátního bankovníctví atd. Některé z dalších týmů rovněž vnímají úspěch metodiky a sami si říkají o její představení, případně zavedení. Požadavkem ředitelky bylo také to, aby byla metodika zavedena interními zaměstnanci, nikoliv objednanými externími konzultanty, aby bylo zohledněno jejich pracovní prostředí, což vedlo ke kladnému přijetí.

„Byli jsme požádáni, abychom připravili metodologii, zpracovali lean management.“

„Ve spolupráci s kolegy z Francie, kde byli na lean management velcí odborníci, tak jsme to s nimi prošli, získali materiály.“

„Manažeři o tom ví a říkají si minimálně o nějaké představení co a jak.“

Marie (SenzBank)

Prvotní aplikace metodiky Kaizen byla v této bance v roce 2016 ve spolupráci respondentky Marie s její nadřízenou a kolegou. Mateřská společnost Kaizen přímo nevyžadovala, nicméně centrála ve Vídni sleduje zvyšování produktivity a efektivity v oblastech u lidí pracujících

v oblasti spadající pod oddělení Operations. Ještě před zavedením Kaizen zde probíhaly Lean transformace. Inspirací pro zavedení metodiky Kaizen byla slovenská banka, což je sestra SenzBank, která Vídňi reportovala vysoké úspory. S touto bankou se tedy zkontaktovali a bylo jim sděleno, že zde probíhá sběr nápadů, které se evidují. Tato banka tedy přinesla pro SenzBank inspiraci. V roce 2016 začali s kampaní s názvem „Chceš být Kaizen praktikant?“, která měla pomoci vysvětlit lidem podstatu neustálého zlepšování, a navíc se pomocí ní našli Kaizen praktikanti, kteří následně vedli jednotlivé skupiny. Kaizen nefunguje přímo v pobočkové síti banky, zde mají jiný systém pro sbírání nápadů, tato metodika jim nepřišla jako vhodná. Uplatňuje se především v kancelářském centru v Olomouci, kde lidé pracují v tzv. back office a spadají pod oddělení Business Operations, kde se zpracovávají požadavky, ale nejedná se zde přímo s fyzickými osobami osobně jako na pobočkách. Dále se v této oblasti uplatňuje také v Praze. Následně se do tohoto programu zapojili také kolegové z oddělení Retail Risk. Dohromady zde působí asi 250 zpracovatelů, kteří jsou součástí neustálého zlepšování.

„Ve Vídňi se víceméně sleduje zvyšování produktivity a efektivity v týmech Operations napříč celou skupinou.“

„My jsme se s nimi bavili a ukázalo se, že reportují, mají program, kde sbírají nápady, a dělají tato drobná zlepšení a opravdu to evidují.“

„Udělali jsme schůzku, kde se přihlásili jenom lidi, kteří chtěli zjistit, o co jde, o čem to bude, co od toho mohou čekat.“

6. 2 Spolupráce managementu a vedení neustálého zlepšování

Základem pro úspěšnou aplikaci metodiky neustálého zlepšování do firmy je potřeba podpory a spolupráce ze strany top managementu. Ten musí sám za sebe vidět v metodice smysl a podporovat ji v začátcích, ale i následně v průběhu času již po implementaci do podniku. Imai (2007) uvádí, že na japonských pracovištích začal Kaizen fungovat, jelikož management pracovníky podporoval, což působilo pozitivně na zaměstnance. Zároveň bude tato podkapitola zaměřena na to, kdo vlastně ve zkoumaných bankách neustálé zlepšování vede a pomáhá zaměstnancům.

Pavla (Česká spořitelna)

Manažer je spoluodpovědný za vytvoření skupiny Kaizen, dále za podporu a prosazování myšlenek Kaizen směrem k zaměstnancům. Manažer také sleduje práci skupiny na základě reportingu od Moderátora, ale také dle uvážení navštěvuje skupinu, případně je její součástí. Takovou práci dělala i respondentka Pavla. Pomáhala s vysvětlováním metodiky zaměstnancům, vyslechla účastníky a snažila se motivovat a poradit v případě problémů. Kaizen skupiny vedli moderátoři Kaizen, což byli v počátcích trenéři prodejních dovedností, kteří pomáhali dostat tuto metodiku mezi zaměstnance, zároveň vedli všechna setkání a starali se o skupinu na dané pobočce nebo pobočkách. Rozhodovali také spolu s manažery o tom, kde Kaizen skupina bude. Po nějaké době začala banka více apelovat na prodejní dovednosti, tudíž tito trenéři měli stále méně času a vedení skupin bylo předáno do rukou jednoho z členů skupiny, většinou bankéře. Byli to lidé, kteří tuto práci byli ochotni a schopni dělat dobrovolně a měli ambice se rozvíjet a případně se časem i posunout na vyšší pozici.

„Trenéři prodejních dovedností skupiny vedli, úplně na začátku s manažery společně rozhodovali o tom, kde ta skupina vznikne, kde nevznikne.“

„Kaizen se musel hodně upozadit, a trenéři prodejních dovedností začali mít méně času na skupiny.“

„Stalo se to, že pro některé z nich to byl můstek, převozní loďka, k tomu, že se poté posunuli na úplně jiné někdy i manažerské pozice.“

Daniel (Komerční banka)

Jak vyplývá z kapitoly výše, v této bance bylo zavedení neustálého zlepšování plně podporováno vyšším managementem banky, jelikož to byl požadavek právě samotné paní ředitelky, která se inspirovala mateřskou společností ve Francii. Respondent Daniel je nositelem metodiky a tento zavedený program v TPS (back office) má na starosti jeho kolegyně. Pro zjednodušení a jasnou podstatu metodiky je zde lean management rozdělen do třech hlavních částí. První je Vizualní management vč. stand up, což jsou workshop na identifikaci oblastí, vytvoření virtuálních bílých tabulí a nastavení pravidelných setkání týmů, ideálně na denní bázi, kde si navzájem sdělí, co je v daný den čeká, jaké jsou priority, případně zde řeší drobné problémy, když si s něčím neví rady. Tyto stand upy dnes fungují již ve všech týmech, byla to nejspodnější cesta, jak spolu komunikovat a říct si to klíčové.

Zavádění pravidelných stand upů urychlila pandemie Covid-19. Zároveň stand upy pomohly snížit frekvenci nebo úplně odstranit dlouhé týdenní/měsíční porady. Druhou částí je strukturované řešení problému, to znamená, že účastníci programu neustálého zlepšování absolvují trénink na analýzu a řešení problémů (techniky, nástroje, vedení). Během workshopu je řešen reálný problém vč. implementace. Po implementaci v případě identifikace problémové oblasti, kolegové popíší a vyčíslí problém. Pokud je to v jejich silách, připraví řešení nebo na něm spolupracují. Třetí částí lean managementu banky je takzvaná matice znalostí, která slouží k diagnostice úrovně znalostí klíčových týmových aktivit, nastavení tréninkového plánu dle potřeb vč. přizpůsobení firemnímu nastavení (koučink, online vzdělávání, učení se u stolu). Matice znalostí je nástroj vedoucího ke kontinuální identifikaci dalších aktivit týmu a určení úrovně znalostí. V případě nového člena týmu je využita jako seznam aktivit a priorit ke školení. Nejvíce aktivní kolegové, kteří významně přispěli k rozvoji metodiky a vyřešili náročné problémové oblasti, se postupem času posunuli kariéře výše.

„Denně se asi deset až patnáct minut tým schází a stanovuje si prioritu na tento den.“

„Naučili jsme je problém popisovat, jak alespoň trochu zanalyzovat, a také plán implementace.“

„Když jsou tyto tři věci kompletně implementovány, tak už to jde samo.“

„Dá se říct, že jsme tam měli asi pět top kolegů, a ti se všichni posunuli.“

Marie (SenzBank)

Jak již bylo zmíněno v podkapitole 6.1, SenzBank se inspirovala metodikou Kaizen u sesterské banky na Slovensku. Management podporoval vždy, nicméně byli v začátcích obavy, zda bude i po letech dostatek nápadů na zlepšení. Tyto obavy však vyvrátila banka, kterou se inspirovali, jelikož ti už zkušenosti měli. Hned v počátcích si v SenzBank uvědomovali to, že je potřeba, aby jednotlivé skupiny někdo vedl, tudíž uspořádali informační školení s názvem „Chceš být Kaizen praktikant?“, kterého se účastnili dobrovolně lidé, kteří se chtěli o tomto tématu dozvědět více. V začátcích v bance tedy fungovalo asi třináct Kaizen praktikantů a bylo dbáno na to, aby tuto práci dělali dobrovolně. Marie zmiňuje, že mezi praktikanty se vyskytovalo hodně lidí, kteří následně postoupili na vyšší manažerské pozice.

„Na začátku se objevovalo pár skeptiků, kteří měli pocit, že za rok či dva budou všechny nápady vyčerpány, a už nebude co zlepšovat.“

„My jsme opravdu chtěli, aby to byli lidé, kteří to dělají dobrovolně.“

„Většina lidí, kteří začínali v prvním ročníku Kaizen v roce 2016, tak lze říct, že jsou nyní na manažerské pozici.“

6. 3 Plýtvání

Plýtvání je jedním z hlavních témat a podstatou nejen Kaizen, ale celého lean managementu. Dle Košturiaka et al. (2010) by zaměstnanci firmy neměli být placeni pouze za to, že plní výkon či dodržují normy a předpisy. Je potřeba požadovat, aby odhalovali všechno plýtvání a hledali možnosti, jak je možno práci udělat rychleji, lépe a levněji. Tato podkapitola je zaměřena na to, zda se ve zkoumaných bankách zabývají plýtváním, zda se zaměřují na všechny druhy plýtvání, které uvádí literatura, či zda jsou pro ně některé prioritou.

Pavla (Česká spořitelna)

Již od začátku aplikace Kaizen do banky se zaměřovali pouze na čtyři druhy plýtvání, a to náklady, spokojenost klientů, produktivita zaměstnanců a prodejní potenciál. Vydefinovali si pouze tyto čtyři druhy, jelikož v těchto oblastech spatřovali největší nedostatky, které je potřeba napravit. Zároveň respondentka zmiňuje, že je potřeba mít otevřenou mysl a nesmířit se se vším, co se v práci musí dělat, je potřeba uvědomit si, zdali není někde nedostatek, který by se dal zlepšit. Největším problémem bylo v bance plýtvání časem zaměstnanců z důvodu velkého množství aplikací, které v bance používali ke své práci. Proto velká část námětů směřovala na úpravu a změny systémů.

„Přes provozní slepotu nelze přicházet s novými nápady anebo s tím, co bych chtěla změnit, takže největším nepřítelem je provozní slepota a spokojenost.“

„Měli jsme dlouhodobý problém s tím, že jsme měli moc aplikací, a ty aplikace spolu ne vždy dobře komunikovaly, takže zaměstnanec se musel naučit hodně systémů.“

„Metoda působila nejčastěji na každodenní nedostatky, ale někdy i na největší problémy v dané instituci.“

Daniel (Komerční banka)

V bance neupřednostňují žádný z druhů plýtvání, nicméně pokud vidí nějakou činnost, která nemá přidanou hodnotu, tak se snaží vyřešit. Tudíž jsou zde názoru, že plýtvání by nemělo být součástí procesu. Daniel uvádí, že nejvíc je v Komerční bance zastoupeno plýtvání z titulu čekání a také chyby, popř. vrácení případů k doplnění což souvisí s komplexností a nižší kvalitou hodnot procesu získaných na vstupu. Názvy pro druhy plýtvání si ve školících materiálech upravili, aby více korespondovalo s jejich prací a bylo všem jasné, o co jde.

Marie (SenzBank)

Respondentka považuje za samozřejmost, že by se měl podnik věnovat všem druhům plýtvání, jelikož dle jejich slov by nemělo být v procesu vůbec žádné plýtvání. Dále uvádí, že v administrativě podnik netrápí stejné typy plýtvání, jako ve výrobě, což je potřeba si uvědomit a rozlišovat je. V bance se tedy věnují všem druhům plýtvání, nicméně častým problémem je čekání, to znamená, že požadavky čekají dlouho ve frontě na vyřízení.

„Plýtvání je plýtváním ve všech osmi druzích, v procesu by nemělo být žádné plýtvání.“

„Co může banku trápit je práce s daty.“

„To, co je u nás v bance poměrně hodně zastoupené, je plýtvání z titulu čekání.“

6. 4 Náměty na zlepšení a jejich evidence

Tato podkapitola pojednává o samotných nápadech na zlepšení. Tedy, jak probíhal jejich sběr, a zda byli zaměstnanci seznamováni s tím, jak má správně vypadat námět na zlepšení. Zároveň zde bude zmíněno i to, kde se jednotlivé návrhy na zlepšení evidují, a jak je s nimi dále nakládáno.

Pavla (Česká spořitelna)

Respondentka v rozhovoru uvádí, že byl v bance kladen opravdu velký zřetel na to, aby zaměstnanci chápali, jak správně má vypadat návrh na zlepšení. Neustále jim byly připomínány časté chyby a také to, jak návrh na zlepšení vyjádřit, aby měl co největší

potenciál k realizaci. Nápady se zavádějí do databáze. V databázi lze sledovat jednotlivé kroky práce s námětem, sleduje proces od počátku až do konce po jednotlivých krocích včetně důvodů zamítnutí či naopak poznámek k realizaci. Pracují s ní moderátoři a Koordinační tým Kaizen, který náměty následně administruje a schvaluje. Databáze je dostupná pro všechny zaměstnance banky. Aby o některém z realizovaných námětů mohli informovat všechny zaměstnance banky, zveřejňovali změny na firemním intranetu. Pokud měl návrh na zlepšení člověk, který se nachází mimo Kaizen skupinu, mohl kontaktovat nejbližší skupinu nebo jej zapsat na intranet na místo tomu určené. Náměty se rozlišovaly na lokální (ty byly řešeny přímo na jednotlivých pobočkách) a centrální (větší, týkaly se celé banky a dostávaly se k řešení na centrálu).

„Neustále bylo potřeba zmiňovat, jak by měly náměty vypadat, aby měly určitý potenciál k realizaci.“

„Vždy jsem dbala na to, aby byl problém popsán velmi jasně, objektivně, stručně.“

„Nebylo to jednoduché, ale ta metodika v tomto byla neúprosná, chtěli jsme, aby to mělo kvalitu.“

Daniel (Komerční banka)

Zaměstnancům banky bylo vysvětlováno, jak správně má vypadat návrh na zlepšení, v případě, že si zaměstnanci nevěděli rady, byla jim podána pomocná ruka a vše dovysvětleno. Na rozdíl od ostatních bank z tohoto výzkumu, v Komerční bance neexistuje například aplikace, která by sloužila pro evidenci jednotlivých nápadů z kontinuálního zlepšování. Všichni zaměstnanci vědí, že neustálým zlepšováním se zabývá Daniel a jeho tým a program v back office má na starost odpovědná kolegyně, tudíž na ně mají kontakt, kde se mohli ozvat se svými nápady. Všechny nápady jsou zapisovány do sdílené KPI tabulky v MS Excel se všemi potřebnými informacemi. Navrhovatelé jsou následně informováni skrze e-mail nebo prostřednictvím osobní schůzky ohledně stavu jejich návrhu, a zda bude realizován, či ne. Respondent zmiňuje také to, že některé návrhy na zlepšení byli zaměstnanci schopni vyřešit sami. Zároveň se dvakrát ročně ozývají zaměstnancům a konzultují nové nápady, na čem aktuálně pracují a s čím je potřeba poradit.

„Když si neví rady, tak my to s nimi procházíme.“

„Nemáme to formalizované, že by nám náměty vyplňovali do nějaké databáze, ví naše jména, kam mají napsat, a dají to do e-mailu.“

„Každý nápad je zaznamenán, u každého je vyčíslen jeho dopad, je tam zaznamenán stav.“

„Dvakrát ročně se jim ozveme, posbíráme nápady, některé jsou malé, už mají řešení, a s některými jim pomůžeme, popřípadě se na to jdeme i podívat.“

Marie (SenzBank)

Jak již bylo zmíněno výše, ve skupinách, kde Kaizen funguje, je alespoň jedna pověřená osoba, tedy Kaizen praktikant. Ten konzultuje v rámci svého týmu nápady svých kolegů a zavádí je do evidence, která je dostupná všem zaměstnancům působícím v oddělení Operations. Náměty se zde dají vyfiltrovat dle jednotlivých oddělení, ale také například dle jména Kaizen praktikanta či výše úspory. Jakým způsobem se zavádí nápad na zlepšení do databáze je podrobněji popsáno v kapitole č. 7, kde měla autorka osobně možnost dát vlastní návrh na zlepšení a zavést jej s pomocí Kaizen praktikanta do systému. Nápady na zlepšení se sbírají i na pobočkách banky či hypotečních centrech, avšak tyto oblasti mají pro sběr nápadů každý svůj vlastní prostor. Bankéř na jakékoli pobočce zavede do databáze nápad na zlepšení a je zde dostatek času k tomu, aby kdokoli z bankéřů na zbylých pobočkách reagoval, co si o tomto nápadu myslí.

„Bankéř napíše svůj nápad, ten se vypublikuje v databázi, a je tam čtrnáct dní na to, aby se na to mohl podívat někdo z ostatních bankéřů a dát tam komentář.“

6. 5 Motivace zaměstnanců

Tuto kapitolu považuje autorka za jednu z těch důležitějších, jelikož motivace zaměstnanců je klíčová pro to, aby mohla metodika neustálého zlepšování na pracovišti fungovat. Neustálé zlepšování je něco, co pomocí svého úsilí utváří lidé a formují úspěchy této metody. Dle Košturiaka et al. (2010) je nejlepší motivací vnitřní motivace – lidé musí vědět, co od nich ostatní očekávají a práce je musí bavit. Součástí této kapitoly bude tedy i to, co vůbec přimělo zaměstnance v počátcích navrhnout vlastní nápady na zlepšení, zda na toto téma probíhá ve společnosti dostatečná komunikace, zda se konají akce zaměřené na Kaizen a tak dále.

Pavla (Česká spořitelna)

Jak již bylo zmíněno v předchozí kapitole, v bance se kladl velký důraz na to, aby byly náměty zpracovány jasně a stručně, aby bylo jasno v tom, v čem je skutečný problém. Po zavedení námětu do databáze byli lidé průběžně informováni o stavu svého námětu, dostávali zpětnou vazbu. To bylo jedním z největších motivátorů pro zaměstnance. Zároveň zde nebyl Kaizen úplně primární náplní práce, tudíž se zaměstnanci jednou či dvakrát do měsíce scházeli před pracovní dobou, aby se věnovali právě Kaizen, tudíž i to něco říká o motivaci účastníků. Kladli důraz na to, aby se skupiny scházely pravidelně a neztrácely efektivitu.

„To, že se jim vrátil úspěch, jelikož se jejich námět zrealizoval nebo měli informaci, že bude realizovaný, bylo něco, co motivaci podporovalo ze všeho nejvíce.“

„Zbožňuji je za to, že se scházeli ve svém osobním čase, takže vstali jednou za měsíc o hodinu dříve a přemýšleli, co by mohli ve své práci zlepšit.“

Kaizen pomohl i ke spolupráci mezi zaměstnanci, kteří spolu o nápadech konzultovali a zároveň sbírali nápady i od lidí, kteří nepatřili přímo do některé z Kaizen skupin. V době, kdy se z některých bankéřů stali Kaizen moderátoři, se Pavla setkávala u zaměstnanců s demotivací, protože byl v bance kladen velký důraz na prodej a Kaizen nebyla priorita. V případě problémů jim tedy pomáhala, snažila se motivovat a ukazovat, že výsledky Kaizen jsou velké a metodika skutečně funguje. Každá Kaizen skupina měla svou speciální nástěnku, díky které si připomínali, co mají aktuálně rozpracováno, a co se jim už povedlo.

„Lidé se hodně sepjali a sbírali náměty i od kolegů z pobočky, kteří nebyli v rámci Kaizen skupiny.“

„My jsme je proškolovali, dávali jsme jim podporu, know-how, chodili jsme na ty skupiny, jezdili jsme se za nimi dívat, pomáhali jsme jim skupiny vést.“

V minulosti panovala v této bance mezi centrálou a pobočkovou sítí určitá rivalita. Kaizen pomáhal stmelit tyto dvě strany, jelikož lidé na pobočkách díky svým nápadům na zlepšení, ukazovali centrále skutečnou praxi, někdy i chybu, o které se nevědělo, nebo prostě jen popsali reálnou zpětnou vazbu od klientů. Na druhou stranu pobočky zase viděly snahu kolegů z centrály se zajímat o jejich námět, hledat řešení, a i když se jejich námět nakonec

třeba nezrealizoval, znali důvod a pádné argumenty. Nejvíce je motivovalo to, že díky jejich námětu pomohli něco zjednodušit sobě i kolegům z celé pobočkové sítě v tak velké bance. Že měli možnost „to“ změnit – což bylo i moto v logu Kaizen v České spořitelně. Zároveň pro ně bylo motivační i to, že se nadřízení zaměstnanců zajímali o Kaizen a přišli se podívat například na setkání Kaizen skupiny. Moderátoři Kaizen se scházeli přibližně jednou za čtvrt roku, byl pro ně vytvořen workshop, kde řešili právě aktuální návrhy na zlepšení, navzájem si pomáhali v případě problémů a navzájem se motivovali, zároveň zde mezi sebou diskutovali pracovníci z poboček i centrály.

„Já mám na něco vliv v tak obrovské bance, která má deset tisíc zaměstnanců a zhruba čtyři miliony klientů, takže ten vliv tam je velmi důležitý, že já mohu něco ovlivnit a nejsem jen číslo.“

„Když přišel na setkání, tak si myslím, že to bylo pro skupinu nejvíce motivující, protože jejich přímý nadřízený měl zájem o to, co je trápí.“

„Společenství mělo super ducha a energii, vzájemně se podporovali, vedli, táhli a dávali si zpětné vazby.“

Daniel (Komerční banka)

Jak již bylo uvedeno dříve, zaměstnanci jsou školeni na to, jak správně má vypadat návrh na zlepšení, aby byl co nejvíce stručný a jasný, a nebylo potřeba jej vracet k doplnění. Celkově u lean managementu zaměstnanci oceňují, že mohou věci měnit po malých krůčcích, změny pak vnímají jako přirozené. Odstraňují z procesů části, které zneprůjemňují pracovní den nebo jsou z jejich pohledu zbytečné bez přidané hodnoty. Navíc oceňují že lean management není dogma a každý tým si metodu může přizpůsobit svým potřebám a naturelu jeho členů. Neméně důležitá je zpětná vazba ze strany Daniela. Když zaměstnanci vidí, že se na jejich vlastním námětu pracuje, a ve většině případů jsou i zdárně vyřešeny, tak mají pocit, že se o ně někdo zajímá, a chtějí sami přispívat ještě více.

„Necháváme jim prostor, ať je to podle nich, my jim dáme typy, co by tam mělo zaznít, nějakou strukturu, ale už je potom nenutíme, aby to bylo všechno stejné.“

„Velmi důležitá je zpětná vazba, co se s návrhem stalo, a podle mě trochu na to mění názor a více se i zapojují.“

„Když se udělal přehled, kolik toho udělali, spousta z nich to použilo i u svého hodnocení, takže viděli ten benefit.“

Daniel je nositelem metodiky, ale na starosti má v back office program neustálého zlepšování kolegyně. Danielův tým a kolegyně jsou pro zaměstnance velice důležitými osobami, protože díky nim lze dotáhnout náměty na zlepšení až do samotného konce. Když je třeba (a minimálně třikrát ročně) se vidí se zaměstnanci i osobně, což posiluje jejich motivaci. Mezi zaměstnanci se začalo také říkat, že pokud si problém vezmou na starosti Daniel se svou kolegyní, tak se vždy návrh zrealizuje a dojde se ke zlepšení. Lze tedy vidět, že jsou v bance vnímáni ze strany zaměstnanců opravdu pozitivně a je tam důvěra. Zároveň byly někdy zaměstnancům ukazovány příklady, co se úspěšně podařilo zrealizovat jinde, a to také vedlo k posílení motivace.

„Ona je tam stále s nimi, a to je velmi důležité.“

„Když si to vezmeme na starosti my, tak se to většinou stane.“

„Já si myslím, že právě success stories pomohly tomu, že to lidé začali vnímat dobře.“

Marie (SenzBank)

V SenzBank se často jezdí na exkurze do jiných podniků, především výrobních, kde se také využívá systém neustálého zlepšování. Tyto exkurze bývají především jako odměna pro Kaizen praktikanty, mohou zde nasát atmosféru prostředí, případně se něčím inspirovat i pro svou firmu. Dbají na to, aby zapojení do Kaizen skupiny bylo ze strany zaměstnanců dobrovolné, nikdo nebyl do ničeho nucen. Když chce někdo něco sám dobrovolně dělat, je potom i motivace k práci mnohem větší, než kdyby byl nucen.

„Dlouhodobě se snažíme Kaizen program zlepšovat, vymýšlet školení, a dělat to atraktivní i pro Kaizen praktikanty.“

„Když tam není tlak, nikdo jim neříká, že musí, tak ono to najednou jde.“

V back office prostorech v Olomouci lze vidět nástěnky jednotlivých Kaizen týmů. Zároveň zde existuje Kaizen místnost, kterou mohou využít lidé pro brainstorming o daném nápadu na

zlepšení. Zároveň zde jsou tabule, na kterých se nacházejí vizualizační nástroje, které mohou pomoci k vyřešení problému – jedná se o diagram rybí kosti, kde se identifikují kořenové příčiny problému, následně mohou na další tabuli identifikovat řešení k příčinám a tak dále. Vizualizace může pomoci jinak nahlížet na problém a může rozšířit možnosti k jeho řešení. Stejně jako v České spořitelně, i zde se doporučuje pravidelné setkávání Kaizen skupin, jelikož taková setkání podporují efektivitu týmu. Někteří využívají, nicméně jiné týmy na ně tolik neapelují.

„Je doporučeno dělat ranní koordinace, nebo alespoň nějaké týdenní či měsíční setkání zaměstnanců daného týmu.“

Jednou za kvartál probíhá v bance online meeting, kde se setkávají Kaizen praktikanti se členem představenstva a věnují se zde výsledkům Kaizen daného kvartálu a sděluje se, co se aktuálně řeší za návrhy. Kaizen praktikanti se také setkávají fyzicky, existovala inspirativní setkání, kde se hovořilo o nápadech, které jsou přepoužitelné do jiných týmů, nicméně nyní má být nahrazeno tzv. Kaizen kavárnou. Jednalo by se o osobní setkání asi jednou za čtvrt roku, po obědě a s uvařenou kávou, kde by se neprobíraly jen úspěchy, ale také to, co se nepovedlo, a dávat zpětnou vazbu.

„Platformu, kde by se sdílely i věci, který se nepovedly, nyní nemáme, vše je zaměřeno na pozitivno.“

6. 6 Odměňování za návrh na zlepšení

Častým tématem, které se objevuje v literatuře zaměřující se na neustálé zlepšování, je, zda odměňovat či neodměňovat ať už peněžně či nepeněžně zaměstnance za návrhy na zlepšení. Názory na tuto problematiku bývají často v rozporu. Body či paušální odměny, proplacené hodiny, které zaměstnanci věnovali ze svého volného času, či fixní odměna bývají nejčastější formy odměny (Košturiak et al., 2010). V tomto tématu je tedy snaha zjistit, jak se na odměňování dívají respondenti jednotlivých bank.

Pavla (Česká spořitelna)

V této bance nikdy nebyly odměny ve formě peněz. Zástupci Kaizen byli toho názoru, že kdyby zaměstnance motivovali finančně, tak by chtěli stále víc a víc než jen nějaké drobné peněžní odměny. Viděli zde riziko v tom, že kdyby jako odměna za nápad byla stále stejná částka, lidé by mohli ztratit motivaci přispívat nápady. Zaměřovali se tedy spíš na vnitřní motivaci lidí. Lidem byly udělovány body, které se daly sčítat, za realizovaný nápad, ale i jen za návrh na zlepšení. Body se následně daly směnit za dárkové předměty, o které měla daná skupina zájem. Každoročně se konala také větší soutěž o nejužitečnější nápady a skupiny, které vyhrály, získaly hodnotnější odměny, například ve formě wellness pobytu. Zároveň v bance fungovalo asi osmdesát Kaizen skupin, tudíž ne každý zaměstnanec pod tyto skupiny spadl. Pokud měl ale vlastní návrh na zlepšení, bylo možno jej podat přes nejbližší Kaizen skupinu a následně mohl být také odměněn.

„Měli jsme názor, že kdybychom odměňovali finančně, tak nelze motivaci dále posouvat.“

„Sbírali jsme body, za navržené a realizované náměty, za které si jednotlivé skupiny mohly vybrat dárkový předmět.“

„Tři nejužitečnější centrální náměty za Kaizen skupiny za celý rok byly odměněny velmi bohatě a štědře, pokud vyhrály.“

Daniel (Komerční banka)

Za realizovaný návrh na zlepšení jsou zaměstnanci odměňováni, nicméně se neodměňuje penězi. Zaměstnanci získávali body a dle toho se mohli posouvat na příslušné „levely“. Body se dalo následně využít v кафетерии přímo ve firmě, nicméně nyní se začíná omezovat kvůli změnám v zákonu platném od roku 2024. Pro nový rok je tedy otázkou, jak bude banka za realizované nápady odměňovat. Nabízí se kromě alespoň částečného udělování bodů také využít marketingové aktivity banky a benefitů z nich – např. lístky do divadla, na sport atd. Největší motivace je, že je zpětná vazba k nápadu, a že se realizuje.

„Byl odměňovací systém, a to body do кафетерии, ale teď se změnil zákon, takže to už nelze plně využívat.“

„Když paní ředitelka uvolnila nějaké finance a já jsem to mohl lidem distribuovat, tak jsem byl moc rád.“

Marie (SenzBank)

V počátcích při zavedení Kaizen do banky žádné odměny nebyly, peněžní ani nepeněžní. Nicméně i přesto lidé přispívali svými nápady, jelikož v tom viděli smysl. Za odměnu se jezdilo spíše na exkurze či výlety do jiných firem, aby se zástupci Kaizen podívali, jak to funguje jinde, a mohli si případně odnést nějakou inspiraci. Na jedné z takových exkurzí bylo zmíněno, že jiná firma své zaměstnance za nápady odměňuje, tudíž se následně zavedlo i v SenzBank. Jednou za kvartál se rozhoduje, který z týmů má největší množství realizovaných námětů za poslední tři měsíce, a tyto týmy jsou odměněny. Větší odměnu získávají lidé, jejichž nápad pomohl ušetřit za rok větší sumu peněz a nově bývá oceněn i zaměstnanec, který sám za sebe předloží větší množství nápadů, které se realizují. Zároveň bývá i některý z realizovaných nápadů vybrán náhodně pomocí losování, a následně je rovněž odměněn.

„Odměnou pro Kaizen praktikanty byla školení, na která by se běžně nedostali.“

„Máme motivační systém, který je založen na tom, že jednou za kvartál oceňujeme tři týmy, které realizují největší množství nápadů.“

„Nápady, které za rok ušetří více než sto tisíc, což takových nápadů je také dost, dostanou odměnu pět tisíc korun.“

„Nově jsme zavedli i kategorii TOP zlepšovatel, která se vyhodnocuje na roční bázi, a tam mohou dostat odměnu dvacet pět tisíc.“

6. 7 Příklad zlepšení

V této podkapitole se zaměřuji na příklady toho, co se podařilo v jednotlivých bankách zlepšit. Tedy zjistit i to, zda respondenti vnímají všechny návrhy na zlepšení jako úspěch, anebo považují některé z nápadů za opravdu velké, které jim utkvěly v paměti, a které stojí za zmínku, jelikož je vnímají jako ty důležitější, které bance přinesly opravdu velké úspory.

Pavla (Česká spořitelna)

Respondentka zmiňuje, že pro banku bylo velkým krokem, který pomohl k vysokým úsporám, vytvoření aplikace pro bezpečnostní schránky, které se nacházejí na některých větších pobočkách po celé České republice. Dlouhodobým problémem bylo, že:

„Klient na jedné pobočce zaplatil bezpečností schránku, ale protože to nebylo propojené, tak jsme jej urgovali, že ještě nezaplatil, protože jsme nikde neměli evidovanou jeho platbu.“

Nedostatkem bylo také to, že nikdo neměl pořádně ani přehled o tom, kolik bezpečnostních schránek vlastně dohromady je. Vytvořili tedy úplně novou aplikaci, což vyšlo banku na hodně peněz, nicméně se jim tato částka za rok a půl vrátila zpět v podobě uspořených peněz za čas zaměstnanců, kteří se schránkám věnovali.

Bance se podařila uspořit velká suma peněz za tisky papírů. Kdysi bylo potřeba všechny dokumenty a obchodní podmínky klientovi tisknout a předat. Došlo ale k uvědomění, že není potřeba, aby měl klient všechny dokumenty fyzicky u sebe, tudíž kdo měl zájem, mohl si nechat dokumenty nahrát na USB disk a vše si pročíst v pohodlí domova.

„Mohli se na to podívat na USB discích, takže jsme ušetřili mnoho peněz za tisky dokumentů, papírů, a ušetřili jsme i spoustu lesů a dřeva.“

Daniel (Komerční banka)

Od zavedení metodiky do banky v roce 2019 bylo zrealizováno více než 200 návrhů na zlepšení, nicméně i přesto dokázal respondent uvést příklad, co se podařilo v bance zlepšit. Nedostatkem v bance bylo například to, že některé věci zpracovávali duplicitně, protože nebylo jasné, který dokument byl již zpracován, zda papírově či naskenováno elektronicky. Zkoušela se tedy jedna cesta, následně druhá, a obě dohromady. Ve výsledku byla ta méně výhodná odstraněna.

„Něco se zpracovávalo dvakrát, protože nebylo jasné, který dokument je ten správný.“

Druhým příkladem zlepšení je to, že se některé dokumenty vracely k podpisu, nicméně bylo dohodnuto s metodikem, že stačí mít potvrzeno pouze jednostranně, ze strany klienta,

a následně lze archivovat v bance, kde už nikdo další potvrzovat nemusí. Pomohlo to tedy snížit chybovost dokumentů a ušetřit čas všech zúčastněných.

„S metodikem jsme si odsouhlasili, že stačí, když je to podepsáno klientem a můžeme si to zaarchivovat.“

Marie (SenzBank)

Respondentka zmínila pár příkladů, co se podařilo v bance zlepšit, nicméně ty větší nápady, které se podařilo realizovat, jsou věcmi, které jsou již v dnešní době v mnoha společnostech samozřejmostí. Zároveň si Marie nepřála, aby byl zmíněn konkrétní příklad zlepšení. Obecně tvrdí, že považuje za klíčové ty nápady, kde se podaří sobě či ostatním kolegům nějakým způsobem zjednodušit práci. Pro respondentku je důležité především to, že lidé nad svou prací přemýšlí.

„Jsem ráda, když se udělají zlepšení typu, že někdo dělá zbytečně nějakou práci.“

„Mám radost z toho, když vidím, že si lidé usnadňují práci využíváním různých možností technologií.“

6. 8 Celkový pohled na neustálé zlepšování v bance

Závěrečná kapitola je zaměřena na to, jaký je vlastní pohled zúčastněných respondentů na neustálé zlepšování, a jak jej vnímají. Tudiž shrnout si, zda v tom, co zmínili výše, vidí smysl, a zda je to naplňuje. Kostova (2016) uvádí, že skutečná filozofie má hlubší význam než jakákoli metoda. Jednoduchost a nákladová efektivita jsou hlavními důvody, proč je Kaizen celosvětově velmi ceněn. Respondenti se za jednotlivé banky vyjádřili následně:

Pavla (Česká spořitelna)

Pavla si uvědomuje, že neustálé zlepšování bylo velkou částí jejího pracovního života, a je na ni hrdá. V této metodice vidí velký smysl a doporučila by ji každé firmě, protože přináší velké výsledky. Zároveň si váží také lidí, kteří se zapojovali do neustálého zlepšování a sami chtěli přispět vlastním nápadem.

„Pro mě je Kaizen srdeční záležitost nedávalo by mi pracovně smysl dělat něco jiného než tohle.“

„Viděla jsem v tom obrovský smysl, protože lidi za mnou dlouhou dobu chodili a někteří říkali, že je to už nebavilo, ale zůstali kvůli Kaizen.“

„Myslím si, že by to měla dělat každá firma.“

Nicméně v současné době koncept Kaizen v bance již nefunguje, jelikož požadavek banky byl se více zaměřovat na prodejní dovednosti zaměstnanců, tudíž na neustálé zlepšování nezbýval úplně čas. Do pozadí následně ustoupilo ještě více v době, kdy se měnilo vedení firmy a Kaizen převzala po Pavle jiná kolegyně, která ho měla jako 1/3 své práce. Tudíž, když se na Kaizen přestalo tolik apelovat, lidé už o něj neměli takový zájem. V současné době firma navíc přešla na agilní způsob řízení společnosti, což už je samo o sobě o nějakém způsobu zlepšování a tento koncept řízení je dle respondentky velmi úspěšný.

„Nikdy se to nenavrátilo na první dva tři roky, kdy to bylo hlavní zaměření, dá se říct, celé banky.“

„Přestaly se dělat workshopy, přestalo se soutěžit a komunikovat, že tohle bylo realizováno díky Kaizen, a skupiny se jen tak udržely, ale jakmile tomu nevěnujete energii, čas, komunikaci, tak to mezi dalšími prioritami vyšumí.“

„Myslím si, že agile akceleroval Českou spořitelnu do vesmíru.“

Daniel (Komerční banka)

Daniel uvádí, že neustálé zlepšování ve firmě má význam, protože vnímá i to, že lidé jsou spokojenější a připadá jim, že neustálé zlepšování s prací pomáhá. Pokud dokáže vedoucí ve svém týmu věci vhodně interpretovat už třeba na pravidelných stand upech, lidem je pak vše jasné a nemusí se doptávat na nic dál. Respondent tedy klade důraz na to, že je velice důležitý kontakt se zaměstnanci, jelikož prostřednictvím například zprávy nemusí každá osoba vše pochopit stejně. Rovněž tvrdí, že neustálé zlepšování nemusí být dáno pouze metodicky, ale vše je o nastavení mysli manažera, který sám může pomalu zlepšovat nedostatky.

„Vidíme, že to nese ovoce, že jsou s tím lidi spokojení, a že jim připadá, že jim to pomáhá.“

„Já mohu napsat e-mail, ale nemusí ho každý pochopit stejně.“

„Bud' to patří do nějakého programu, který je robustní podle toho, jak si to ta firma může dovolit, anebo jak chce, aby to bylo robustní, a také to může být jen řízení týmu.“

Marie (SenzBank)

Marie vidí, že je tato metodika užitečná, nicméně poznamenává, že je to příležitost především pro samotné zaměstnance, jak se rozvíjet, a jak si práci usnadňovat. Prosazuje názor, že člověk by měl o své práci především přemýšlet a pouze ji nezpracovávat mechanicky jako robot.

„Je skvělé, že je tam nastavený systém, který dává lidem příležitost přemýšlet o své práci.“

„Myslím si, že je to dobré mít v každé společnosti.“

7 VLASTNÍ NÁVRH NA ZLEPŠENÍ VE SPOLEČNOSTI SENZBANK³

Ve společnosti SenzBank se vyskytla možnost zkusit si zmapovat konkrétní proces a na základě toho vyjádřit, co by se v tomto procesu dalo zlepšit. Je to z toho důvodu, že lidé, kteří konkrétní práci přímo vykonávají po dobu několika let a mají zakořeněný svůj vlastní postup, nemusí vždy vidět příležitost ke zlepšení, říká se tomu tzv. profesní slepota. Tato zkušenost může pomoci bance v usnadnění konkrétního pracovního postupu, ale zároveň vyzdvihnout i samotný obsah diplomové práce.

Klíčové bylo najít zpracovatele z oblasti, která se přímo zabývá neustálým zlepšováním, a to je, jak již bylo zmíněno v textu výše, v oddělení Business Operations, ve kterém působí na 250 zpracovatelů. Podařilo se dohodnout si stínování práce manažera, jehož jednou z činností při výkonu práce je schvalování plných mocí a identifikace klienta.

Stínování manažera proběhlo po schválení jeho nadřízeným dne 2. 2. 2024 osobně v back office kanceláři v Olomouci. Manažer mi vysvětlil, že do databáze chodí denně přibližně patnáct požadavků, z nichž se většina týká převzetí plné moci jinou osobou, nejčastěji v případě odebrání svéprávnosti člověka. Tyto požadavky předávají klienti banky na pobočce bankéři, který by sám měl kontrolovat, jestli má od klienta všechny potřebné dokumenty, které jsou potřeba ke schválení požadavku. Pro jistotu, že je vše opravdu v pořádku, zasílají požadavek dál, a to právě na back office do Olomouce konkrétní skupině zpracovatelů, mezi které patří i stínovaný manažer.

Úkolem zpracovatele je přečíst si, jaký je požadavek klienta, prohlédnout si všechny přiložené přílohy a posoudit, zda dokumenty obsahují vše, co obsahovat mají. Následně se požadavek schválí, zamítne či vrátí bankéři k opravě při nedostatcích. V případě, že je požadavek schválen, musí jej zpracovatel zavést do dalších dvou aplikací. Banka má na svém webu pro zaměstnance i vyvěšenou podrobnou směrnici o schvalování plných mocí, ze které se vychází při zpracovávání požadavků.

³ Tato kapitola je zaměřena na osobní zkušenost autorky s neustálým zlepšováním v jedné z bankovních institucí. Jsou zde vyjádřeny vlastní názory a myšlenky, tudíž je kapitola psána v ich-formě.

Zpozorované nedostatky

Společně s manažerem jsme zaregistrovali, že je požadavek často chybně zadán ze strany bankéře, například v předmětu požadavku je něco, co nesouvisí se zaslanými přílohami, anebo je zde častým problémem příliš obecný popis toho, co vlastně klient požaduje. Takový požadavek se musí automaticky vrátit bankéři, i kdyby byly všechny zaslané přílohy od klienta v pořádku.

V případě, že byl požadavek zadán správně, jsme se již přímo dívali na konkrétní zaslané přílohy, a byla jsem poučena o tom, co všechno zde musí být obsaženo. Schvalují se požadavky českých klientů, ale často se zde vyskytují také cizinecké plné moci, pro které platí trochu jiná pravidla. V těchto přílohách jsme rovněž často narazili na nedostatek z titulu toho, že chyběl daný dokument anebo zde byly neúplné informace, či chybné informace o daném subjektu.

V případě schválení požadavku se musí pracovat s více aplikacemi najednou a doručené dokumenty od klienta je nutné ukládat na pevný disk v počítači, což zabírá místo. Celkově jsme vraceli bankéřům zpět k opravě asi polovinu požadavků, které se v daný den řešily.

Návrhy na zlepšení

1. První mou myšlenkou bylo to, že směrnice týkající se plných mocí je velice obsáhlá a odborná, tudíž by jí nemusel každý rozumět anebo by lidi odradila délka tak, že ji ani nebudou číst. Nápadem bylo vytvořit stručnější manuál pro bankéře, kde by se vypsaly hlavní body toho, co všechno musí zkontrolovat, než zašlou požadavek na zpracovatele. Manuál by mohl obsahovat také skutečné ukázky toho, jak má vypadat požadavek a přiložený dokument, což by mohlo pomoci ušetřit čas jak bankéřům, tak i zpracovatelům, když si musí několikrát navzájem zasílat požadavky mezi sebou zpět. V aplikaci je již sice uvedeno pár bodů, kterých by se měly bankéři držet, nicméně dokumenty nejspíš moc nekontrolují, jelikož se nejedná o jejich hlavní náplň práce. Navíc mi bylo sděleno, že jeden ze zpracovatelů těchto požadavků již v minulosti dával manuál k této činnosti dohromady, chybovost požadavků se potom snížila, ale nijak výrazně. Stálo by teda za uvážení upravit systém zasílání požadavků ke zpracovatelům tak, aby byli bankéři přímo naváděni v každém kroku k tomu, co mají udělat, aby byl požadavek zaslán správně – např. pokud se jedná o plnou moc, zvolte prosím tuto

možnost, jinak... a vybrat z rozevíracího seznamu. Nesmí se zanedbat ani školení bankéřů v těchto činnostech a zjistit, zda rozumí opravdu všemu, co dělají.

2. V případě schválení požadavku se musí konkrétní údaje přepsat do dalších dvou aplikací, se kterými banka pracuje. Tyto údaje se nepropíší automaticky, a navíc jsou zde i čísla, která je nutno přepsat, v čemž může nastat překlep. Bylo by vhodné, aby spolu jednotlivé aplikace více spolupracovaly a nemusel vše dělat ručně člověk, jelikož celý proces zadávání u jednoho klienta trvá asi dvě minuty. Nicméně jsme přišli na to, že z aplikace se dají údaje alespoň zkopírovat a vložit jinam pomocí klávesové zkratky Ctrl+E, což někteří zpracovatelé nevěděli. Tento nápad jsme se zpracovatelem vyhodnotili jako nejefektivnější, jelikož používání klávesové zkratky může ušetřit čas při zpracovávání požadavků.

3. V případě, že by neklesla chybovost zasílaných požadavků, mohla by se práce ulehčit alespoň samotným zpracovatelům v back officu tím způsobem, že pokud bude požadavek vrácen bankéři jako chybný, a ten pošle opravu zpět zpracovateli, tak aby šla vidět historie v komunikaci mezi těmito dvěma subjekty o daném požadavku. Manažer zmiňoval, že opravený požadavek se jim někdy vrátí hned, ale někdy to trvá až dva dny. Člověk si tudíž nemusí pamatovat, jaký byl v daném požadavku problém, co vyhodnotil jako chybné, a tím pádem musí přiložené dokumenty celé pročítat znovu. Pokud by viděl historii této konverzace, mohl by se zaměřit jen na to, zda je chybová část opravena, a nemusel by znovu vše podrobně pročítat. To by mohlo pomoci především v úspoře času zpracovatele.

Zavedení nápadů do databáze návrhů

V týmu, ve kterém pracuje stínovaný manažer, působí Kaizen praktikant, který s tímto týmem konzultuje jejich vlastní návrhy na zlepšení a rozhodují za pomoci respondentky z mého rozhovoru, zda se daný nápad zrealizuje či ne. S Kaizen praktikantem jsme se setkali dne 8. 2. 2024 online skrze platformu MS Teams, kde jsme prokonzultovali výše uvedené návrhy a následně je zavedli společně do Kaizen databáze. Měla jsem tedy možnost nahlédnout do toho, jak vypadá systém, ve kterém se sbírají nápady, a zároveň se naučit, co vše je potřebné zadat k novému návrhu na zlepšení. Je potřeba vymyslet výstižný nadpis, aby bylo hned jasné, o co jde, dále se krátce popíše současný stav, kde je potřeba vystihnout to, jak se daná činnost dělá aktuálně, a v čem jsou nedostatky. Následně na to navazuje popis cílového stavu, kde se uvede, jak by mohl vypadat stav v budoucnu, kdyby se realizovala změna, a co by to mohlo přinést. Orientačně se zde mohou také vyčíslit úspory, které může nápad přinést.

Závěr

Co se týče mých návrhů na zlepšení, ty nejspíš realizovány nebudou, jelikož je zásadní problém v tom, že při schvalování plných mocí se pracuje s velmi zastaralou aplikací, která má výhledově do budoucna být nahrazena aplikací novou, nyní ale zatím není jisté, kdy toto nastane. Mnou navržené nápady na zlepšení by mohly přinést pozitivní výsledky, ale nikdo by nejspíš nebyl aktuálně ochoten a schopen dělat změny v aplikaci, která zde už nemusí za pár let být. Nápad č. 2 vyhodnocuji jako nejefektivnější, tedy propisování údajů z jedné aplikace do druhé, nicméně by byl nejdražší a management by nepřistoupil na změnu v tak zastaralém systému. Každopádně by bylo možno vyčíslit úspory toho, že se nám podařilo přijít na to, že lze používat klávesovou zkratku pro zkopírování údajů z jedné aplikace do druhé. Někteří ze zpracovatelů ale zmínili, že klávesovou zkratku používat nechtějí, jelikož pokud se něco zkopíruje dvakrát po sobě, aplikace přestane spolupracovat a musí se celá restartovat, což považují za větší plýtvání časem, než když přepisují údaje z jedné aplikace do druhé ručně.

8 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Česká spořitelna se odlišuje od ostatních bank v tom, že neustálé zlepšování v ní bylo metodicky zavedeno o mnoho let dříve než v ostatních zkoumaných bankách, a to již v roce 2005. Kaizen se zde uplatňoval především na pobočkách, později začali v menší míře využívat také na centrále banky. U Komerční banky a SenzBank tato metodika funguje především na tzv. back office a uplatňování metodiky neustálého zlepšování pro pobočky banky je dle nich složitější. Banky se odlišují také v tom, z jakého důvodu bylo neustálé zlepšování do banky zavedeno. V České spořitelně se jednalo o požadavek retailové divize, s implementací metodiky pomáhala externí firma Kaizen Institute, s.r.o. V Komerční bance se jednalo přímo o požadavek ředitelky, která viděla fungování metodiky v mateřské společnosti a hlavními osobami zde byli respondent Daniel, jakožto nositel metodiky, a jeho kolegyně, která měla program na starost v back office. SenzBank se inspirovala slovenskou bankou, která jim dala typy pro implementaci, nicméně s implementací pomáhala respondentka Marie, jakožto Metodik pro oblast procesního řízení, společně se svými kolegy.

Ve všech bankách bylo zavedení neustálého zlepšování podporováno ze stran vyššího či top managementu. Pavla v České spořitelně působila jako koordinátor Kaizen, tudíž vedla a zastřešovala celé zlepšování (dohlížela na dodržování celé metodiky, školila nováčky i skupiny, prosazovala náměty na centrále, řídila soutěže, vedla reporting všech skupin i námětů, reportovala náměty/úspory směrem dovnitř do banky, ale také managementu, řídila motivaci, PR Kaizenu a tak dále). Jednotlivé týmy vedli Kaizen moderátoři, což byli nejdříve trenéři prodejních dovedností, později samotní bankéři. V Komerční bance moderátoři pro jednotlivé týmy neexistují, navíc zde přistupují ke Kaizen jako k nástroji lean managementu, tudíž zde metodika funguje v některých aspektech odlišně, avšak podstata je stejná jako v jiných bankách. V SenzBank, podobně jako v České spořitelně, vše zastřešuje jeden člověk, avšak každý tým, kde neustálé zlepšování funguje, má Kaizen praktikanta. U všech třech bank došlo ke zjištění, že lidé, kteří se aktivně do programu zapojují a přispívají vlastními nápady na zlepšení, se posunuli na vyšší pracovní pozice, jelikož se jednalo o motivované a ambiciózní lidi.

Co se týče plýtvání, banky mají za to, že by v procesech nemělo být žádné plýtvání, tudíž se soustředí na všechny možné druhy plýtvání a snaží se je eliminovat. Nicméně zmiňují, že v bankách se často vyskytuje plýtvání z titulu čekání, Komerční banka navíc uvádí chyby jako častou příčinu plýtvání. Avšak v České spořitelně se od začátku aplikace neustálého

zlepšování zabývají pouze čtyřmi druhy plýtvání, které si vydefinovali na základě toho, kde spatřovali v bance největší nedostatky. Pavla zároveň zmiňovala, že se často plýtvalo časem zaměstnanců, jelikož se v bance používalo velké množství aplikací.

Ve všech bankách bylo zaměstnancům vysvětlováno, jak má vypadat námět na zlepšení, aby byl srozumitelný a jasný. V SenzBank navíc se zadáváním návrhu pomáhá Kaizen praktikant, především on je zde školen na to, jak má správně námět vypadat. Jelikož v Komerční bance není v každém týmu člověk, který by se neustálým zlepšováním zabýval, náměty na zlepšení jsou zasílány prostřednictvím e-mailu lidem, kteří jsou neustálým zlepšováním v bance pověřeni. Ve zbylých dvou bankách fungují databáze, kde se lze podívat na všechny návrhy na zlepšení nejen ze svého, ale i z jiného týmu.

Zaměstnanci ve všech třech bankách jsou samozřejmě motivováni odměnami, které dostávají za své vlastní zrealizované nápady, nicméně není to pro ně to primární. Pro zaměstnance pracující v tak rozsáhlých bankách má velký význam to, že mohou sami něčím přispět, a něco pro banku udělat. Zároveň je pro zaměstnance důležitá zpětná vazba, tedy aby viděli, v jaké fázi je jejich námět, a zda je zde šance na zrealizování. Zaměstnanec má pak pocit, že se o něj někdo zajímá a není jen jedním z několika set zaměstnanců banky. Důležitá jsou pro zaměstnance i setkání zaměřená na neustálé zlepšování, například workshopy, kde si mohou probrat aktuálně řešené náměty či spolupracovat s kolegy v případě, že si s něčím neví rady. Avšak v Komerční bance pravidelná setkání zaměřená na tuto tematiku nejsou, zorganizují se pouze v případě potřeby. V České spořitelně přispěl systém neustálého zlepšování k prohloubení vztahů mezi centrálou a pobočkami. Mezi těmito dvěma stranami docházelo k vzájemnému nepochopení, a díky námětům se oba světy musely častěji propojovat, vysvětlovat si, že praxe je něco jiného než metodika, protože ne vždy kolegové zodpovědní za produkty nebo IT oblasti znali skutečnou praxi na pobočkách. V Komerční bance bylo také motivující to, že zaměstnanci nemusí přesně dodržovat pouze předepsanou metodiku, která jim byla školena, ale mohou si práci poupravit tak, aby vyhovovala jim, nikdo nevyžaduje, aby dělali všechno přesně tak, jak bylo řečeno. Zároveň jsou zaměstnancům prezentovány úspěchy odjinud, takzvané „success stories“, které říkají, že nic není nemožné. V SenzBank je zase tvrzeno, že vše musí být postaveno na dobrovolnosti, kdyby byla metodika nucená, nebyly by tak dobré výsledky.

SenzBank je jedinou ze zkoumaných bank, kde jsou za zrealizované nápady odměny ve formě peněžní částky. V Komerční bance funguje systém získávání bodů, které se dají využívat

v cafeterii. Body se sbíraly i v České spořitelně a následně šly směnit za dárkové předměty, za nejužitečnější nápady byly odměny hodnotnější, například ve formě wellness pobytu či nějakého výletu.

Ve výzkumu zazněla i otázka toho, zda mohou respondenti zmínit něco většího, co se podařilo v bance zlepšit a pomohlo to ušetřit více peněz. Marie ze SenzBank neupřednostňuje žádný z nápadů, všechny jsou dle ní důležité a nejvíce ty, kdy člověk zjistí, že některou z činností již dělat nemusí, a tím ulehčí práci sobě, ale třeba i kolegům. V České spořitelně bylo jedním z klíčových nápadů na zlepšení vytvoření aplikace pro bezpečnostní schránky, aby byl přehled o tom, kolik takových schránek vlastně banka má, a zda byl poplatek za schránku již uhrazen. V Komerční bance se řešilo například duplicitní zpracovávání dokumentů.

V závěru se všichni respondenti z těchto bank shodli na tom, že neustálé zlepšování je užitečnou věcí, a měla by jej využívat každá firma, jelikož tato metodika přináší velké výsledky. Pavla z České spořitelny je hrdá na to, že mohla být několik let součástí a vést lidi, aby přispívali návrhy na zlepšení. Daniel z Komerční banky uvádí, že se jedná o užitečnou věc, která ale nemusí být nastavena pouze metodicky, ale záleží hodně i na nastavení mysli manažera. Vidí, že jsou zaměstnanci spokojeni, což také potvrzuje to, že je neustálé zlepšování vhodnou věcí pro firmy. Marie ze SenzBank vnímá metodiku jako užitečnou z toho hlediska, že umožňuje zaměstnancům rozvíjet se a přemýšlet o své práci. Tvrdí, že lidé by se měli stále snažit si svou práci zjednodušovat.

Lze vidět, že není ve všech bankách při neustálém zlepšování postupováno stejně, avšak ve všech třech bankách metodika úspěšně funguje či fungovala (nyní již v České spořitelně nikoliv). Nejspíš by nebylo možno všude používat metodiku úplně stejně, je potřeba se zaměřit také na lidi, jejich potřeby a podmínky, které pro uplatňování metodiky ve společnosti jsou. Zajímavými fakty je například v České spořitelně je to, že Kaizen pomohl ve vzájemném přiblížení centrály a poboček a také to, že v Komerční bance nepotřebují databázi k evidenci nápadů, ale i přesto jim zavedená metodika funguje, jelikož mají zaměstnanci úzký vztah s držitelem metodiky a jeho kolegyní pro back office. Klíčovým poznatkem je také to, že zapojování se do neustálého zlepšování pomáhá v posunu na vyšší manažerské pozice.

V následující tabulce lze vidět pro lepší přehled shrnutí toho, jak se respondenti jednotlivých bank vyjádřili ke zkoumaným tématům.

Tabulka 5: Srovnání přístupů k neustálému zlepšování v bankách

Téma	Česká spořitelna	Komerční banka	SenzBank
Zavedení systému neustálého zlepšování do banky a jeho rozsah	2005, retailová divize, Kaizen Institute, pobočky, později centrála	2019, požadavek ředitelky, procesní manažer, hlavně back office, dále korporátní bankovníctví, pobočky a ostatní týmy mohou přispět	2016, inspirace jinou bankou, Metodik pro oblast procesního řízení, back office, pobočky jiný systém nápadů
Spolupráce managementu a vedení neustálého zlepšování	podpora vedení, koordinátor Kaizen, ve vedení trenéři prodejních dovedností, později Kaizen moderátoři -> posun na vyšší pozici	podpora vedení, tři části lean managementu, procesní manažer a tým, odpovědná kolegyně pro back office, posun zaměstnanců na vyšší pozice	podpora managementu, vede Metodik pro oblast procesního řízení, společně s vyškolenými Kaizen praktikanty => posun na vyšší pozici
Plýtvání	4 druhy (náklady, spokojenost klientů, produktivita zaměstnanců, prodejní potenciál), nejčastěji plýtvání časem zaměstnanců	vše, co nemá přidanou hodnotu, častým problémem plýtvání z titulu čekání a chyby	všechny druhy plýtvání, často plýtvání z titulu čekání
Náměty na zlepšení a jejich evidence	učení, jak má námět vypadat, databáze, lokální x centrální náměty	učení, jak má námět vypadat, nápady e-mailem, zaznamenáno do Excel tabulky	databáze, zavádění návrhů s pomocí Kaizen praktikanta, ne na pobočkách – vlastní systém
Motivace zaměstnanců	informování o stavu námětu, pravidelná setkání, spolupráce zaměstnanců, nástěnka, prohloubení vztahů centrály a poboček, podpora ze strany nadřízených, workshopy	prostor pro kreativitu zaměstnanců, zpětná vazba, pocit, že je o zaměstnance zájem, úspěchy odjinud	exkurze do výrobních podniků (Kaizen praktikanti), dobrovolnost, Kaizen místnost, setkávání skupin, meeting, Kaizen kavárna

Odměňování za návrh na zlepšení	vnitřní motivace, body směnitelné za dárkové předměty, nejužitečnější nápady – např. wellness, ne finanční odměny	body využitelné v cafeterii, využitelné benefity z marketingových aktivit banky	peněžní odměny (za užitečné nápady, či losování...)
Příklad zlepšení	aplikace pro bezpečnostní schránky, úspora v tisku papírů	duplicitní zpracovávání dokumentů, snížení chybovosti/počtu vrácených dokumentů k doplnění	vše, co ulehčí lidem práci, přemýšlení nad prací
Celkový pohled na neustálé zlepšování v bance	hrdost, doporučuje ostatním firmám, váží si zaměstnanců	vnímaná spokojenost lidí, klíčový je kontakt mezi lidmi, je to i o nastavení mysli manažera	užitečné, příležitost rozvíjet se, potřeba přemýšlet o práci

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu se nachází informace získané na základě předešlých výzkumů jiných autorů, kteří se zabývali neustálým zlepšováním, ale v zahraničních zemích. Nejedná se o výzkumy zaměřené pouze na bankovní instituce, nicméně výsledky v odlišných oborech v sektoru služeb jsou často srovnatelné s bankovníctvím.

Srovnání s již provedenými výzkumy

Felizzola (2019) zjišťoval potenciál pro zavedení neustálého zlepšování do firem ve Venezuele. Uvádí, že pokud má venezuelská organizace skutečný zájem na neustálém zlepšováním, musí upřednostňovat kulturu otevřenou perspektivám všech svých členů, aby se v procesu výměny názorů mohly objevit návrhy, které vytvářejí hodnotu pro klienty nebo koncové spotřebitele. Zároveň zmiňuje, že venezuelské organizace, které mají zájem o rozvoj převratných změn, musí zvážit, jak získat a udržet výjimečné lidi a poskytnout jim prostory bez nepružnosti a ekonomických tlaků na inovace. Tento názor se shoduje i s bankovními institucemi, které byly zapojeny do výzkumu. Paní Marie ze SenzBank zmiňovala, že systém neustálého zlepšování je postaven zcela na dobrovolnosti zaměstnanců, a to je pro ně jednou

z motivací. Povinné přispívání nápady by je nemotivovalo. Zároveň mohou ve všech bankovních institucích přispět vlastním nápadem všichni, jak už přes e-mail (Komerční banka), tak pomocí nejbližšího Kaizen moderátora, i když člověk nepatří pod žádnou Kaizen skupinu (Česká spořitelna) či zavedením nápadu pomocí Kaizen praktikanta do databáze (SenzBank, na pobočkách vlastní systém návrhů).

Při výzkumu mezi různě zaměřenými podniky v Litvě se zjistilo, že bariérami, které brání štihlosti podniku jsou staré způsoby práce a odpor ke změnám, nedostatek znalostí a zapojení, nedostatek vedení, špatná komunikace, selhání minulých iniciativ, nedostatek zdrojů, slabé spojení mezi organizační strategií a konceptem lean a tak dále. Největšími problémy jsou však ty, které souvisejí s lidmi ať už ve výrobních, ale i nevýrobních firmách. K překonání těchto bariér považují společnosti za vhodné školení managementu a zaměstnanců, vysvětlení významu a výhod lean, vytvoření kultury, která uplatňování lean umožňuje, posílení motivace zaměstnanců díky úspěšně realizovaným nápadům, osoba nebo tým odpovědný za lean (poslední dva body jsou v tomto výzkumu platné především pro instituce zabývající se financemi). Firmy zaměřující se na finance zmínily, že díky lean managementu se snížil počet vad a zlepšila se kvalita, což je přínosem pro jejich zákazníky. Zároveň pomohlo k rychlejším řešením problémů a k rychlejšímu rozhodování (Vienažindienė a Čiarnienė, 2023). Zmíněné problémy se nevyskytují v případech bankovních institucí z výzkumu autorky, jelikož respondenti zmínili, že lidé, kteří se neustálým zlepšováním v bance zabývají, jsou stále v kontaktu s řadovými zaměstnanci, jsou jim oporou a komunikují s nimi ohledně návrhů na zlepšení. V bankách se také ve velkém množství týmů konají pravidelná setkání zaměstnanců s nadřízeným. V případě potřeby jsou uspořádány školení či workshopy. Pan Daniel z Komerční banky v rozhovoru zmiňoval, že bývají zaměstnancům předkládány tzv. „success stories“, které motivují zaměstnance, kteří na základě tohoto vidí, že neustálé zlepšování může opravdu fungovat. V SenzBank probíhá každé čtvrtletí vyhodnocení neúspěšnějších nápadů, výsledky jsou následně všem zaměstnancům zaslány prostřednictvím e-mailu, což může také posilovat motivaci, jelikož vidí úspěšnost metodiky.

Výzkum ze Spojeného království v sektoru infrastruktury přináší v rámci neustálého zlepšování následující výsledky. Výhodami toho, že společnost uplatňuje neustálé zlepšování je lepší zapojení zaměstnanců, kratší trvání schůzek, lepší pracovní přísliby a výkon. Nedostatky naopak mohou být nedostatečná standardizace neustálého zlepšování v pracovním prostředí zaměstnanců, potíže při řádném provádění funkce neustálého zlepšování, nedostatečné zaznamenávání výhod neustálého zlepšování pro různé pracovní týmy

a nedostatečné propojení mezi vyšší a střední úrovní managementu a zaměstnaneckých týmů. (Tezel et al., 2021). Ačkoliv se nejedná o výzkum ze sektoru bankovníctví, je zde plno shodných znaků právě s bankami. Ku příkladu v Komerční bance i respondent Daniel zmiňoval odbourání dlouhých schůzek, právě díky pravidelným stand upům, tudíž není nutno scházet se na dlouhé porady. Všichni respondenti za banky zmiňovali, že se zaměstnanci sami chtějí zapojovat a přispívat vlastními nápady, často se z aktivních zlepšovatelů stali manažeři. Zároveň si týmy uvědomují, jaké výsledky neustálé zlepšování přináší, jelikož jsou jim pravidelně reportovány výsledky a komunikuje s nimi také management, což je další motivátor. Zkoumané banky se tudíž nesetkávají s problémy, které zmiňuje autor pro sektor infrastruktury ve Spojeném království, naopak mají vše nastaveno tak, aby k těmto případům nedocházelo.

Łyszkowska (2022) prováděla v Polsku výzkum zaměřující se na neustálé zlepšování ve firmách, přičemž více než polovina zapojených podniků byly podniky výrobní, nicméně je zde vysoké zastoupení i podniků z oblasti služeb. Z výzkumu vyplývá, že mnoho podniků ví, o čem neustálé zlepšování je, jelikož systémy programů zaměstnaneckých nápadů ve firmách v Polsku se vyvíjeli již od 60. let minulého století. Hlavními důvody pro zavádění neustálého zlepšování bylo využití potenciálu a znalostí zaměstnanců, budování kultury lean/Kaizen či zvýšená angažovanost zaměstnanců. Nicméně i zde se objevují překážky pro realizaci nápadů jako například opožděná zpětná vazba na předložené nápady, nedostatečné hodnocení a realizace nápadů, neinformování zaměstnanců o stavu jejich návrhu, nedostatečná podpora managementu či nevyčíslení úspor z realizovaných návrhů. Pokud v některých z organizací tyto problémy nejsou, a naopak se zaměstnanci setkávají s dostatečnou zpětnou vazbou, podporuje je management, a je o stavu jejich námětů komunikováno, jsou pak motivováni zapojovat se do neustálého zlepšování ve firmě. Zároveň zaměstnanci uvádějí, že je motivuje i finanční odměna. Po kladném vyhodnocení může návrh realizovat sám zaměstnanec nebo jeho nadřízený na základě oprávnění. U složitějších implementací je za proces realizace nápadu zodpovědný specializovaný tým. Lze vidět, že překážky neustálého zlepšování jsou podobné jako ve výzkumech z jiných zemí zmíněných výše, nicméně s těmito nedostatky se nesetkávají banky, které jsou zapojeny do výzkumu této diplomové práce. Vše je ve zkoumaných bankách nastaveno tak, aby ke zmíněným překážkám nedocházelo. Zaměstnanci dostávají zpětné vazby ke svým návrhům na zlepšení a ví, jak na tom jejich návrh aktuálně je. Neustálé zlepšování je podporováno managementem. Navíc bylo zmíněno, že pro zaměstnance ve firmách v Polsku je jedním z nejčastějších motivátorů finanční odměna. To je

v rozporu s výzkumem z České republiky, jelikož zde pouze jedna ze zkoumaných bank, tedy SenzBank, má odměny za zrealizovaný námět v podobě peněz. Respondentka Marie zmiňovala, že zaměstnanci berou finanční odměnu jako určitou výhodu, nicméně tyto peníze nejsou tím nejpodstatnějším. Zaměstnanci jsou spíše spokojení, když svým návrhem ušetří práci sami sobě, případně i kolegům, a cítí se i více ztotožnění s firmou, ve které pracují.

9 PŘÍNOSY VÝZKUMU, LIMITY VÝZKUMU, NÁVRHY PRO BUDOUCÍ VÝZKUM

Bankovní instituce upřesnily autorce základní podmínky pro fungování neustálého zlepšování v bankovních institucích a autorka na základě poskytnutých informací definovala rámec zastřešující neustálé zlepšování v bankovníctví. Výsledky výzkumu mohou posloužit jako inspirace pro další bankovní instituce při zavádění dané metodiky. Klíčovými zjištěními pro praxi firem je to, že díky neustálému zlepšování řadoví zaměstnanci pocítují větší zájem o svou osobu ze strany vyššího či top managementu, avšak je také velice důležitá zpětná vazba na náměty zaměstnanců. Neustálé zlepšování přispívá k rozvoji zaměstnanců v tom smyslu, že berou svou práci kreativněji a více o ní přemýšlí a nevykonávají ji pouze mechanicky. Zároveň dochází k prohlubování vztahů mezi různými oblastmi banky. Lze tedy říct, že neustálé zlepšování je důležitým aspektem pro tvorbu zaměstnanecké spokojenosti, což může následně vést k nižší fluktuaci zaměstnanců firem. Zajímavým poznatkem, který z výzkumu vyplynul je, že díky neustálému zlepšování se mnoho zaměstnanců posunulo na vyšší pracovní pozice. Tuto informaci zmínily všechny tři banky a může být důležitá pro doporučení bankám, aby se zabývaly potenciálem svých lidí, jelikož tyto lidé mohou být užitečným aktivem banky, a mohou pomoci k lepším výsledkům hospodaření banky.

Do výzkumu byly zapojeny pouze tři bankovní instituce, tudíž nejde závěry zobecnit pro všechny banky. Nelze zaručit, že ve všech bankovních institucích, které se neustálým zlepšováním zabývají, se bude metodika uplatňovat stejným způsobem. Nicméně se podařilo vytvořit alespoň základní přehled k této problematice, který definuje rámec pro uplatňování neustálého zlepšování v bankovníctví v České republice.

Bylo náročné porovnat, zda poznatky týkající se neustálého zlepšování, které vyplynuly z výzkumu, jsou podobné či shodné anebo naopak odlišné od bankovních institucí v zahraničí, které se zlepšováním také zabývají. Výzkumů na stejné téma v oblasti bankovníctví není až tak velké množství, tudíž nelze úplně s jistotou říci, zda mohou být výsledky výzkumu platné jen pro banky v České republice anebo i v zahraničí.

Zároveň je možné, že některá důležitá fakta týkající se neustálého zlepšování ve zkoumaných bankách nebyla respondenty uvedena, jelikož nemohou poskytovat všechny podrobné informace o způsobu fungování metodiky neustálého zlepšování v bance. Z tohoto důvodu nebyla v práci zmiňována žádná konkrétní čísla úspor v rámci neustálého zlepšování,

což by mohlo pomoci čtenářům k ujasnění toho, jak může být neustálé zlepšování ve firmě úspěšné, a jak velké výsledky může přinést.

Do budoucna by bylo vhodné provést výzkum i mezi dalšími bankami. Tedy zjistit, zda se neustálým zlepšováním zabývají a pokud ano, jakým způsobem je metodika naplňována. Vhodné by bylo prozkoumat tuto problematiku v menších bankách a v případě, že se neustálým zlepšováním rovněž zabývají, porovnat, zda funguje stejně jako v bankách větších, anebo se k implementaci metodiky přistupuje odlišně.

Zajímavé by mohlo být rovněž podrobné porovnání s jinými obory působícími v administrativě, nikoliv ve výrobě, např. se zdravotnictvím, telefonickými společnostmi či IT společnostmi v České republice. Dalo by se zde pozorovat, zda jsou některé znaky neustálého zlepšování uplatnitelné i pro jiné obory, nejen pro bankovníctví, a naopak čím se liší, ačkoliv se všichni zabývají poskytováním svých služeb zákazníkům. Vhodné by bylo i definování toho, v jakém oboru spadajícím pod administrativu, je největší potenciál pro neustálé zlepšování.

Respondenti zmiňovali, že lidé přispívají svými nápady z důvodů, že oceňují, že se jejich návrhům někdo věnuje, a díky neustálému zlepšování se necítí jen jako jeden z několika set zaměstnanců banky, ale jako někdo, kdo pro banku něco udělal. Nicméně nebyl prozkoumán i pohled zaměstnanců. V návaznosti na tento výzkum by mohlo být přínosné provést rozhovory i s vybranými zaměstnanci bank, kteří mají s neustálým zlepšováním zkušenosti, a pokusit se podívat se na vše i z jejich pohledu. Mohlo by být potvrzeno to, co zaznělo již od jejich nadřízených, nicméně by se mohlo dojít i k novým poznatkům, proč jsou lidé motivováni přispívat nápady, a dozvědět se více o neustálém zlepšování z jejich pohledu.

Zároveň by bylo vhodné v bankách, které byly zapojeny do výzkumu, a ve kterých se metodika neustálého zlepšování stále uplatňuje, provést po delší době opětovný výzkum, ve kterém by se zjistilo, zda se v této oblasti něco změnilo, zda začali dělat něco odlišně a z jakého důvodu, a také, zda je nějakým způsobem ovlivnily nové technologie, a jak toho využívají.

ZÁVĚR

S rozvíjejícími se požadavky zákazníků a s vývojem nových technologií čelí společnosti novým výzvám, a to i ze stran konkurence. Nicméně změny nemusí být pouze velké a zásadní, ale je možno je dělat postupně, menšími kroky, které v případě neúspěchu neohroží chod firmy. Neustálé zlepšování je metodou, která umožňuje dělat malé a postupné změny, které mohou vést k velkým výsledkům. Aplikování neustálého zlepšování je ve společnostech stále více rozšířené, a to nejen ve výrobě, ale i v odvětví služeb. Diplomová práce se zabývá tímto tématem v bankovním sektoru. Cílem práce bylo definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice.

Klíčovými poznatky, které vyplývají z výzkumu autorky, a které mohou významně přispět k praxi firem je, že neustálé zlepšování může pomoci lidem motivovat a rozvíjet je v pracovním prostředí. Díky neustálému zlepšování ve firmě jsou lidé spokojenější, tedy cítí, že se o ně a jejich problémy někdo zajímá, a připadají si pro banku užiteční. Důležitý je také fakt, že zaměstnanci jsou motivováni přispívat nápady, jelikož pocítují podporu nadřízených a managementu, a cítí potřebu se do programu neustálého zlepšování zapojovat, když vidí zpětné vazby na jejich návrhy, které mohou pomoci k usnadnění práce. Podstatné je tedy mít o své zaměstnance skutečný zájem, což považují za důležité i respondenti, kteří se o řadové zaměstnance v souvislosti s neustálým zlepšováním stále zajímají. Celkově z výzkumu vyplývá, že uplatňování neustálého zlepšování ve firmě lze považovat za jeden z nástrojů, které vede zaměstnance k pracovní spokojenosti, a jsou díky tomu více angažovaní a ambiciózní.

Zajímavostí, která dále vyplynula z výzkumu je, že aktivní účast zaměstnanců na neustálém zlepšování pomohla k jejich přechodu na vyšší, často manažerskou pozici, což uvedli respondenti za všech zkoumaných bank. Jedná se o lidi, kteří sami, aktivně a často přispívali vlastními nápady a dokázali v mnoha pracovních úkolech najít zlepšení.

Cíl diplomové práce, tedy definovat rámec zastřešující neustálé zlepšování (Kaizen) pro organizace působící v bankovním sektoru v České republice, byl dle názoru autorky naplněn.

POUŽITÁ LITERATURA

Agmoni, E. (2016). THE ROLE OF KAIZEN IN CREATING RADICAL PERFORMANCE RESULTS IN A LOGISTICS SERVICE PROVIDER. *Scientific Journal of Logistics*, 12(3), 225-245. <https://doi.org/10.17270/J.LOG.2016.3.4>.

Achibat. F. E. et al. (2023). ANALYSIS OF THE IMPACT OF SIX SIGMA AND LEAN MANUFACTURING ON THE PERFORMANCE OF COMPANIES. *Management Systems in Production Engineering*, 31(2), 191-196. <https://doi.org/10.2478/mspe-2023-0020>.

Al-Doori, J. A. (2020). The impact of lean practices on operational performance in the banking sector: an empirical investigation. *International Journal of Services and Operations Management*, 37(1), 27-39. <https://doi.org/10.1504/IJSOM.2020.109436>.

Allway, M., Corbett, S. (2002). Shifting to lean service: Stealing a page from manufacturers' playbooks. *Journal of Organizational Excellence*, 21(2), 45-54. <https://doi.org/10.1002/npr.10019>.

Antony, J. (2004). Six Sigma in the UK service organizations: results from a pilot survey. *Managerial Auditing Journal*, 19(8), 1006-13. <https://doi.org/10.1108/02686900410557908>.

Atkinson, P. (2004). Creating and implementing lean strategies. *Management Services*, 48(2), 18-21.

Baag, P. K., Kavitha P., Sarkar, A. (2019). Application of Lean Tool for Process Improvement of Bank Branches. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 8(2), 131-142. <https://doi.org/10.1177/2277975219836502>.

Bahensky, J., Roe, J., Bolton, R. (2005). Lean sigma--will it work for healthcare? *Journal of healthcare information management: JHIM*. 19(1), 39-44. https://www.researchgate.net/publication/8049032_Lean_sigma--will_it_work_for_healthcare.

Bauer, M., Haburaiová, I. (2015). *Leadership s využitím kaizen a lean: pohádky pro unavené manažery*. Brno: BizBooks.

Bortolotti, T., Boscari, S., Danese, P. (2015). Successful lean implementation: Organizational culture and soft lean practices. *International Journal of Production Economics*, 160, 182-201. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2014.10.013>.

Climent, C., Mula, J., Hernández, J. E. (2009). Improving the business processes of a bank. *Business Process Management Journal*, 15(2), 201-224. <https://doi.org/10.1108/14637150910949452>.

Česká spořitelna (n.d.). *Kdo jsme*. <https://www.csas.cz/cs/o-nas/kdo-jsme>.

Danese, P., Manfè, V., Romano, P. (2018). A Systematic Literature Review on Recent Lean Research: State-of-the-art and Future Directions. *International Journal of Management Reviews*, 20(2), 579-605. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12156>.

- Dennis, P. (2007). *Lean production simplified: a plain language guide to the world's most powerful production system* (2. vyd.). New York: Productivity Press.
- Emiliani, M. L. (2006). Origins of lean management in America. *Journal of Management History*, 12(2), 167–184. <https://doi.org/10.1108/13552520610654069>.
- Farrell, D., Shavers, T., Key, A. M. (2005). *\$118 trillion and counting: Taking stock of the world's capital markets*. McKinsey Global Institute.
<https://www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/118-trillion-and-counting>.
- Felizzola, O. (2019). KAIZEN Y KAIKAKU: DOS VISIONES JAPONESAS PARA SALVAR A LAS ORGANIZACIONES VENEZOLANAS. *Debates IESA*, 24(4), 15-17.
<https://www.debatesiesa.com/kaizen-contra-kaikaku-dos-visiones-japonesas-para-salvar-a-las-organizaciones-venezolanas/>.
- George, B. M. (1992). Reengineering financial processes. *Bankers Magazine*, 175(4), 42–45.
- George, M. L. (2003). *Lean Six Sigma for service: how to use Lean Speed and Six Sigma Quality to improve services and transactions*. New York: McGraw-Hill.
- George, M. L., Rowlands, D., Kastle, B. (2005). *Co je Lean Six Sigma?* Brno: SC&C Partner.
- Hatzakis, E. D., Nair, S. K., Pinedo, M. (2010). Operations in financial services: An overview. *Production & Operations Management*, 19(6), 633–664.
10.3401/poms.1080.01163.
- Hayler, R., Nichols, M.D. (2006). *Six Sigma for Financial Services: How Leading Companies are Driving Results with Lean, Six Sigma, and Process Management* New York: McGraw-Hill.
- Heckl, D., Moormann, J. (2007). “How to design customer-centric processes in the banking industry”. *Journal of Financial Transformation*, 21, 67-76.
https://www.researchgate.net/publication/46557699_How_to_design_customer-centric_business_processes_in_the_banking_industry.
- Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (2. vyd.). Praha: Portál.
- Hennink, M., Hutter, I., Bailey, A. (2020). *Qualitative Research Methods* (2. vyd.). Thousand Oaks: SAGE Publications Limited.
- Hubbard, G., O'Brien, A. P. (2014). *Money, banking, and the financial system* (2 vyd.). Pearson.
- Charron, R., Harrington, H. J., Voehl, F., Wiggin, H. (2014). *The lean management systems handbook* (4. vyd.). Boca Raton: CRC Press.

- Cherchem, M. (2012). The Impact of the Imitation and Innovation Marketing in Services the Case of the Banks and Insurance. *Technology and Investment*, 3(2), 57-62. <https://doi.org/10.4236/ti.2012.32008>.
- Cox, J.F., Blackstone, J.H. (1998). *APICS Dictionary* (9 vyd). Falls Church, VA: APICS – The Educational Society for Resource Management.
- Imai M. (1997). *Gemba Kaizen*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Imai, M. (2007). *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press.
- Jirásek, J. (1998). *Štíhlá výroba*. Praha: Grada.
- Kaiser, A. K. (2021). *Become ITIL® 4 Foundation Certified in 7 Days*. Berkeley: Apress.
- Kalra, S., Pathak, V., Jena, B. (2013). *Qualitative research. Perspectives in Clinical Research*, 4(3), 192. <https://doi.org/10.4103/2229-3485.115389>.
- Komerční banka (n.d.). *Výroční a pololetní zprávy*. <https://www.kb.cz/cs/o-bance/pro-investory/vyказы-a-vysledky/vyrocní-a-pololetní-zpravy>.
- Koning, H. D., Does, R. J. M. M., Bisgaard, S. (2008). Lean Six Sigma in financial services. *International Journal of Six Sigma and Competitive Advantage*, 4(1). <https://doi.org/10.1504/IJSSCA.2008.018417>.
- Kostova, S. (2016). Possibilities of the Implementing the Concept Kaizen in the Banking Sector in Bulgaria. *Izvestia Journal of the Union of Scientists – Varna. Economic Sciences Series*, 1, 133-144. <https://ideas.repec.org/a/vra/journal/y2016i1p133-144.html>.
- Košturiak, J., Boledovič Ľ., Krišťák J., Marek M. (2010). *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press.
- Küng, P., Hagen, C. (2007). The fruits of Business Process Management: an experience report from a Swiss bank. *Business Process Management Journal*, 13(4), 477–487. <http://dx.doi.org/10.1108/14637150710763522>.
- Laraia, A. C., Moody, P. E., Hall, R. W. (1999). *The Kaizen Blitz: accelerating breakthroughs in productivity and performance*. New Jersey: Wiley.
- Leite, H. dos R., Vieira, G. E. (2015). Lean philosophy and its applications in the service industry: A review of the current knowledge. *Production*, 25(3), 529–541. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.079012>.
- Liker, J. K. (2007). *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Praha: Management Press.
- Lizarelli, F. L., Toledo, J. C. de. (2015). Identificação de relações entre Melhoria Contínua e Inovação de produtos e processos por meio de revisão bibliográfica sistemática. *Gestão & Produção*, 22(3), 590–610. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1227-14>.

Łyszkowska, E. (2022). APPLICATION OF THE LEAN MANAGEMENT METHODOLOGY IN POLISH COMPANIES. *International Journal of New Economics and Social Sciences*, 16, 83-92. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0016.3407>.

Makinde, O. A., Munyai, T., & Ramatsetse, B. I. (2017). Establishing suitable process improvement methodologies for optimizing servicing operations in the banking industries. *2017 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)*. <https://doi.org/10.1109/ieem.2017.8290014>.

Marklund, H., Weideman, V. (2022). Hur kan banker effektivisera sin verksamhet genom att minska ineffektiv användning av resurser? *Luleå tekniska universitet, Institutionen för ekonomi, teknik, konst och samhälle*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1673169/FULLTEXT02>.

Martínez-Jurado, P.J., Moyano-Fuentes, J. (2014) Lean Management, Supply Chain Management and Sustainability: A Literature Review. *Journal of Cleaner Production*, 85, 134-150. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.09.042>.

Medinilla, Á. (2014). *Agile Kaizen*. Berlín: Springer Berlin Heidelberg.

Mejstřík, M., Pečená, M., Teplý, P. (2008). *Základní principy bankovníctví*. Praha: Karolinum.

Miller, J., Wroblewski, M., Villafuerte, J. (2017). *Kultura Kaizen: změňte pohled na svůj business a dosáhnete průlomových výsledků*. Brno: BizBooks.

Nallusamy, S. (2015). Lean Manufacturing Implementation in a Gear Shaft Manufacturing Company Using Value Stream Mapping. *International Journal of Engineering Research in Africa*, 21, 231–237. <https://doi.org/10.4028/www.scientific.net/jera.21.231>.

Nenadál, J. (2018). *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press.

Ochrana, F., Půček, M. (2012). *Dosahování úspor a omezování plýtvání ve veřejném sektoru*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika.

Oppenheim, B. W., Felbur, M. (2014). *Lean for Banks*. Boca Raton: CRC Press.

Østbø, P., Wetherill, M., Cattermole, R. (2016). *Leading Beyond Lean*. Londýn: Palgrave Macmillan.

Peková, J., Jetmar, M., Toth, P. (2019). *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer.

Polouček, S. (1999). *České bankovníctví na přelomu tisíciletí*. Ostrava: Ethics.

Porter, M. (1980). *Competitive Strategy – Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.

Půlpán, K. (1998). *Slovník bankovníctví, pojišťovnictví a kapitálových trhů*. Praha: Public History.

- Radnor, Z., Walley, P. (2008). Learning to walk before we try to run: Adapting Lean for the public sector. *Public Money & Management*, 28(1), 13–20. https://www.zbw.eu/econis-archiv/bitstream/11159/22924/1/EBP071662138_0.pdf.
- Radnor, Z. J. (2010). *Review of business process improvement methodologies in public services*. London: Advanced Institute of Management.
- Radnor, Z., Johnston, R. (2012). Lean in UK Government: internal efficiency or customer service? *Production Planning & Control*, 24(10-11), 903–915. <https://doi.org/10.1080/09537287.2012.666899>.
- Revenda, Z., Mandel, M., Kodera, J., Musílek, P., Dvořák, P. (2023). *Peněžní ekonomie a bankovníctví* (7 vyd.). Jesenice: Ekopress.
- Rexhepi, G., Ramadani, V., Ratten, V. (2018). TQM techniques as an innovative approach in sport organisations management: toward a conceptual framework. *International Journal of Business and Globalisation*, 20(1), 18. <https://doi.org/10.1504/ijbg.2018.088661>.
- Robinson S. E. et al. (2007). A Seat at the Table for Nondisaster Organizations. *The Public Manager*, 36(3). <https://www.researchgate.net/publication/200044047>.
- Ritter, L. S., Silber, W. L., Udell, G. F. (2014). *Money, banking & financial markets, principles of* (12 vyd.). Pearson Education.
- Sanchez, L., Blanco, B. (2014). Three decades of continuous improvement. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(9-10), 986–1001. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.856547>.
- Shani, A.B., Docherty, P. (2003). *Learning by Design: Building Sustainable Organizations*. Blackwell, Oxford.
- Svozilová, A. (2011). *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada Publishing.
- Šochová, Z., Kunce, E. (2019). *Agilní metody řízení projektů* (2. vydání). Brno: Computer Press.
- Tetřevová, L. (2011). *Veřejný a podnikatelský sektor* (2. vyd). Praha: Professional Publishing.
- Tezel, A., Koskela, L., Tzortzopoulos, P. (2021). Implementation of continuous improvement cells: a case study from the civil infrastructure sector in the UK. *Production Planning & Control*. <https://doi.org/doi:10.1080/09537287.2021.1885794>.
- Uduji, J. I. (2014). A Theory of Efficiency for Managing the Marketing Executives in Nigerian Banks. *European Journal of Business and Management*, 6(9), 36-48. <https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/11756>.
- Vaduva, A. M. (2011). LEAN MANAGEMENT IN BANKING. *ANNALS OF THE UNIVERSITY OF CRAIOVA ECONOMIC SCIENCES*, 41(39), 118-123. <http://feaa.ucv.ro/AUCSSE/0039v4-015.pdf>.

Varvakis, G. J., Dias, P., Neres, W., Caro, M. (2000). Gerenciamento de processos. *Apostila da disciplina de gerenciamento de processos e variável ambiental. Pós-Graduação (Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.* <https://labngs.paginas.ufsc.br/files/2018/07/Apostila-Gerenciamento-de-Processos.pdf>.

Vazquez, A. de A. B., Santos, N. D., Luiz, V. de O. (2020). A LIDERANÇA COMO FACILITADORA PARA A INOVAÇÃO E MELHORIA CONTÍNUA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE TELEFONIA. *Administração de Empresas em Revista*, 4(22), 21-60. <https://revista.unicuritiba.edu.br/index.php/admrevista/article/view/4160>.

Veyrat, P. (2017, 20. srpna). *Lean Tools: The 7 „forgotten“ techniques.*

<https://www.heflo.com/blog/process-improvement/lean-process-improvement-tools/>.

Vienažindienė, M., Čiarnienė, R. (2023). THE CHALLENGES AND SOLUTIONS TO IMPLEMENTING THE LEAN CONCEPT: THE CASE OF LITHUANIAN COMPANIES. *Polish Journal of Management Studies*, 28(2), 423-440. <https://doi.org/10.17512/pjms.2023.28.2.24>.

Walsh, A., Hughes, H., Maddox, D. P. (2002). Total quality management continuous improvement: is the philosophy a reality? *Journal of European Industrial Training*, 26(6), 299–307. <https://doi.org/10.1108/03090590210431274>.

Weberová Babulíková, G. (2001). *Islámská ekonomie a bankovníctví*. Praha: Dar Ibn Rushd.

Weed, J. (2010). *Factory Efficiency Comes to the Hospital*.

Womack, J. P., Jones, D. T. (1996). *Lean thinking. Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. New York: Simon & Schuster.

Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

PŘÍLOHY

Příloha A: Otázky k polostrukturovaným rozhovorům

1. Co přimělo banku k tomu, aby se začala věnovat neustálému zlepšování?
2. Byl Kaizen podporován ve svých začátcích top managementem? A jak je to dnes?
3. V jakém rozsahu se Kaizen v bance uplatňuje (*v jakých odděleních, či centrály nebo i pobočky*), a kdo jej vede?
4. Na které druhy plýtvání se zaměřujete? Je pro vás některý z druhů plýtvání důležitější než ostatní?
5. Co zaměstnance podněcuje k přispívání nápady?
6. Jak probíhá sběr nápadů a jak se ukládají?
7. Jsou přispěvatelé nápady odměňováni ať už finančními prostředky či jinými odměnami?
8. Pořádají se setkání zaměřená na Kaizen? Jak často a kdy?
9. Můžete zmínit příklad toho, co se podařilo v bance zlepšit?
10. Co si myslíte, že je největší výhoda aplikování neustálého zlepšování ve firmě?
11. Jaký je Váš celkový pohled na neustálé zlepšování v bance? Připadá Vám užitečné?

Poznámka:

Celé rozhovory s respondenty se nachází v samostatné příloze.