

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní**

**Význam podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie**

**Kristýna Říhová**

**Bakalářská práce**

**2016**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Říhová**  
Osobní číslo: **E13360**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**  
Název tématu: **Význam podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie**  
Zadávací katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je zhodnocení významu charakteru podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie na konkrétním podniku.

#### Osnova:

- Vymezení problematiky podnikové kultury a Lean filosofie.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza podnikové kultury ve vybraném podniku v kontextu Leanu.
- Vyhodnocení výsledků, sestavení návrhů a doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 30 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

**BROOKS, Ian. Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-763-9.**

**LIKER, Jeffrey K. a Gary L. CONVIS. The Toyota way to lean leadership: achieving and sustaining excellence through leadership development. New York: McGraw-Hill, 2011, 280 p. ISBN 978-0071780785.**

**LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004, 174 s. ISBN 80-247-0648-2.**

**ŠIGUT, Zdeněk. Firemní kultura a lidské zdroje. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004, 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.**



Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.**

Ústav podnikové ekonomiky a managementu

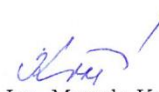
Datum zadání bakalářské práce: **29. září 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **29. dubna 2016**



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.  
děkanka

L.S.



doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. září 2015

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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., autorský zákon, 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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 29. 4. 2016

Kristýna Říhová

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o., která mi umožnila absolvovat 14denní stáž v rámci tzv. jishuken aktivit na svařovně a nahlédnout tak do reálného chodu podniku. Děkuji také za poskytnutí potřebných materiálů a informací a dále děkuji všem zaměstnancům společnosti TPCA, kteří byli ochotni věnovat svůj čas pro vyplnění dotazníku potřebného ke zpracování této práce.

## **ANOTACE**

*Tato práce se zabývá problematikou podnikové kultury v kontextu Lean filosofie ve vybraném podniku. V teoretické části je blíže vymezen pojem podniková kultura, Lean filosofie a také vzájemná souvislost těchto pojmů. Praktická část je pak zaměřena na analýzu podnikové kultury ve společnosti TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.) v kontextu Leanu za pomoci pojmů vysvětlených v teoretické části.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*podniková kultura, Lean filosofie, výrobní systém Toyota, štíhlá kultura, Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.*

## **TITLE**

Importance of corporate culture while applying Lean philosophy

## **ANNOTATION**

*This work deals with the issue of corporate culture in the context of the Lean philosophy of the chosen company. In the theoretical part is further defined the concept of corporate culture, Lean philosophy and the correlation of these concepts. The practical part is focused on the analysis of corporate culture in the TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, Ltd.) in the context of Lean with the help of the concepts explained in the theoretical part.*

## **KEYWORDS**

*corporate culture, Lean philosophy, Toyota Production System, Lean culture, Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM.....</b>	<b>11</b>
1.1 POJEM KULTURA .....	11
1.2 PODNIKOVÁ KULTURA .....	11
1.2.1 <i>Základní vymezení</i> .....	12
1.2.2 <i>Determinanty podnikové kultury a její formování</i> .....	14
1.2.3 <i>Prvky podnikové kultury</i> .....	16
1.2.4 <i>Struktura podnikové kultury</i> .....	18
1.2.5 <i>Význam podnikové kultury</i> .....	19
<b>2 LEAN FILOSOFIE.....</b>	<b>21</b>
2.1 HISTORIE ŠTÍHLÉ VÝROBY .....	21
2.2 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM .....	22
2.2.1 <i>Základy TPS</i> .....	25
2.2.2 <i>Dva pilíře TPS</i> .....	27
2.3 DALŠÍ NÁSTROJE LEANU.....	28
<b>3 PODNIKOVÁ KULTURA V KONTEXTU LEANU .....</b>	<b>29</b>
3.1 LEAN CULTURE .....	29
<b>4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O.....</b>	<b>32</b>
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI .....	32
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA SPOLEČNOSTI.....	32
4.3 VÝROBA .....	33
4.4 ODPOVĚDNOST TPCA .....	34
4.4.1 <i>Mise a vize</i> .....	34
4.4.2 <i>Priority společnosti</i> .....	35
<b>5 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM V TPCA.....</b>	<b>36</b>
5.1 KAIZEN .....	36
5.2 STANDARDIZOVANÁ PRÁCE .....	39
5.3 HEIJUNKA .....	41
5.4 VIZUALIZACE.....	43
5.5 JIT .....	44
5.6 JIDOKA.....	45
<b>6 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY V TPCA V KONTEXTU LEANU .....</b>	<b>46</b>
6.1 VYBRANÉ PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY SPOLEČNOSTI TPCA.....	46
6.1.1 <i>Hodnoty</i> .....	46
6.1.2 <i>Normy chování</i> .....	47
6.1.3 <i>Zvyky, rituály, ceremoniály</i> .....	50
6.1.4 <i>Pracovní podmínky</i> .....	51
6.2 KVANTITATIVNÍ VÝZKUM .....	55
6.2.1 <i>Vyhodnocení</i> .....	55
6.3 SHRNUTÍ A DOPORUČENÍ.....	68
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>72</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>73</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>79</b>

## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Hodnoty společnosti TPCA .....	47
<b>Tabulka 2:</b> Zásady chování ve společnosti TPCA .....	48
<b>Tabulka 3:</b> Firemní akce společnosti TPCA .....	50
<b>Tabulka 4:</b> Přehled povinných školení pro zaměstnance TPCA.....	54
<b>Tabulka 5:</b> Přehled nominačních a volitelných kurzů pro zaměstnance TPCA.....	54
<b>Tabulka 6:</b> Na kterém oddělení v současnosti pracujete? .....	56
<b>Tabulka 7:</b> Vztah mezi věkem zaměstnanců a délkou jejich pracovního poměru v TPCA....	56
<b>Tabulka 8:</b> Znalost pojmů „podniková kultura“ a „Toyota Production System“ .....	57
<b>Tabulka 9:</b> Vztah jednotlivých oddělení a atmosféry na těchto odděleních .....	58
<b>Tabulka 10:</b> Finanční a jiné ohodnocení, pracovní doba a doba pro odpočinek.....	64
<b>Tabulka 11:</b> Osobní názory zaměstnanců na současnou situaci v TPCA .....	67

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Determinanty vzniku podnikové kultury.....	14
<b>Obrázek 2:</b> Tři úrovně organizační kultury podle Scheina .....	18
<b>Obrázek 3:</b> Toyota Production System „House“ .....	23
<b>Obrázek 4:</b> Model celkové koncepce firmy Toyota („4P“) .....	31
<b>Obrázek 5:</b> TPCA vize 2020 .....	35
<b>Obrázek 6:</b> Priority TPCA .....	35
<b>Obrázek 7:</b> Cesta objednávky automobilu (od zákazníka až k TPCA).....	42
<b>Obrázek 8:</b> Univerzální set OOPP .....	49
<b>Obrázek 9:</b> Jak hodnotíte současnou celkovou atmosféru v TPCA? .....	57
<b>Obrázek 10:</b> Jsou na Vašem oddělení uplatňovány následující nástroje?.....	60
<b>Obrázek 11:</b> Do jaké míry si myslíte, že jsou v TPCA dodržovány následující zásady? .....	62
<b>Obrázek 12:</b> Vyberte 3 hodnoty, které jsou podle Vás v TPCA uplatňovány nejvíce.....	63
<b>Obrázek 13:</b> Vztahy a komunikace mezi zaměstnanci TPCA .....	64
<b>Obrázek 14:</b> Vyhodnocení otázek O-15, O-16 a O-17.....	65
<b>Obrázek 15:</b> Co Vy osobně považujete při výkonu Vaší práci za nejdůležitější? .....	66
<b>Obrázek 16:</b> Který přístup vedení Vám v TPCA vyhovuje nejvíce?.....	66



## SEZNAM ZKRATEK

apod.	a podobně
AS	Asistent
atd.	a tak dále
CV	curriculum vitae
ČR	Česká republika
GL	Group Leader
JIT	just-in-time
např.	například
PSA	Peugeot Sociétés Anonyme
SMED	Single Minute Exchange of Die
SP	Specialista
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
SV	Supervisor
TL	Team Leader
TM	Team Member
TMC	Toyota Motor Corporation
TME	Toyota Motor Europe
TPCA	Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.
TPS	Toyota Production System
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný

## ÚVOD

Podniková kultura je velmi složitý a nesnadno definovatelný pojem, na který je možno nahlížet z mnoha různých pohledů. Často je chápána jako určitý soubor hodnot, norem, postojů a vzorců chování sdílených uvnitř organizace. Chápat ji lze také jako „celkovou atmosféru na pracovišti“ či jako „vnitřní pravidla hry“. Nelze ji však vnímat pouze jako vnitropodnikovou záležitost. Charakter podnikové kultury může mít značný vliv také na vnější prostředí organizace, a to tak, že ovlivňuje její strategické chování či adaptaci vůči okolnímu prostředí. Podniková kultura se tak může stát silnou stránkou organizace a přispět k její konkurenceschopnosti nebo může rozvoj podniku brzdit a stát se tak jeho zkázou.

Snad každý podnik se snaží získat co nejlepší umístění na trhu, mít svou specifickou strategii a cíle, kterých chce dosáhnout. Proto také podniky vyznávají odlišné hodnoty, pravidla či normy, po svých zaměstnancích vyžadují specifické zásady chování, oblékání, různé jsou také požadavky na vykonávání práce, které se liší především zaměřením podniku, uplatňovaným stylem výroby apod. Z těchto důvodů panuje v každém podniku jiná atmosféra a celkově tedy i jiná podniková kultura, která utváří právě typický charakter daného podniku.

Tato práce se zabývá problematikou podnikové kultury v kontextu Lean filosofie, jinými slovy, práce je zaměřena na zhodnocení významu charakteru podnikové kultury ve vybraném podniku, který jednotlivé nástroje a principy této filosofie uplatňuje (v této práci se jedná konkrétně o společnost Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.). Lean filosofie, často vnímaná jako tzv. štíhlá výroba nebo také štíhlé myšlení, je založena na principech výrobního systému Toyota (Toyota Production System), jehož cílem je především vytvářet produkt v co nejkratší době, s minimálními náklady a s co nejvyšší kvalitou.

**Cílem této práce je zhodnocení významu charakteru podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie na konkrétním podniku.**

Práce se tak ve svém úvodu zaměřuje nejprve na teoretické vymezení problematiky podnikové kultury, Lean filosofie či Toyota Production System a především pak na vzájemné propojení těchto pojmů. Praktická část je věnována představení společnosti TPCA, dále jsou (za pomoci informací získaných během 14 denní stáže zaměřené na tzv. „jishuken aktivitu“ na svařovně) charakterizovány hlavní nástroje výrobního systému Toyota konkrétně ve společnosti TPCA, která tento japonský systém výroby uplatňuje. V závěru práce je vyhodnocena provedená analýza podnikové kultury v kontextu Leanu v TPCA a uvedeny jsou návrhy a doporučení pro případné zlepšení aktuálního stavu v podniku.

# 1 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení základních pojmů jako je kultura a podniková kultura. Podniková kultura je blíže charakterizována pomocí definic různých autorů, zmíněny jsou hlavní determinanty a prvky podnikové kultury a také její význam.

## 1.1 Pojem kultura

Dříve než bude vysvětlen pojem „podniková kultura“, je třeba vysvětlit pojem nadřazenější. Podle Ottovy všeobecné encyklopedie [31] lze kulturu chápat jako *„sociologický souhrn postojů v určité společnosti, které jsou následujícím generacím zprostředkovány pomocí symbolů, materializují se v nástrojích a výrobcích a lidé si je uvědomují ve svých představách a idejích. Kultura je také souhrnem vzorců chování v nějaké konkrétní sociální skupině bez ohledu na její velikost a trvání. Kultura formuje jedince v určitý typ, je to socializační fenomén, založený na učení, které umožňuje začlenění jedince do jeho skupiny (viz též socializace); obsahuje myšlenky, názory, významy, hodnoty, je selektivní, naučená, spočívá na symbolech...“*.

Kulturu nelze vymežit jednotnou a všeobecně akceptovatelnou definicí. Jednotlivé definice se liší úhlem pohledu, kterým na kulturu nahlížíme. Můžeme rozlišovat např. pohled antropologický, sociologický či psychologický. [20]

Antropologický přístup je založen převážně na pozorování, kdy se antropologové snaží zdokumentovat chování jednotlivých skupin a následně vyvodit jeho význam. Sociologové se zaměřují na specifické hodnoty, normy a názory těchto skupin. Z pohledu psychologie, zabývající se především jednotlivci, není možné kulturu samu o sobě pozorovat. [20]

## 1.2 Podniková kultura

Jak vyplývá z předešlého textu, kultura může být chápána hned několika způsoby, stejně tak tedy i kultura podniková. Je to celkem složitý a nejasně definovatelný pojem, do kterého je třeba hlouběji proniknout, aby byl pochopen jeho správný význam. V češtině může být podniková kultura nahrazena výrazy jako firemní či organizační kultura, v sociologické literatuře se může objevit dokonce označení sociální klima podniku apod.

První zmínky o kultuře organizací pochází již z šedesátých let a dříve, větší pozornosti se organizační kultuře však dostalo až během let sedmdesátých a především pak na začátku let osmdesátých. Jednou z příčin byl tzv. „japonský hospodářský zázrak“, kdy došlo k velkému

ekonomickému růstu, který podnítil zejména v amerických manažerech zájem o filosofii japonských firem a jejich způsob řízení. Dalším impulsem pro zvýšení zájmu o podnikovou kulturu bylo vydávání mnoha publikací od různých autorů na dané téma. [20]

Dnes lze s jistotou říci, že podniková kultura je nedílnou součástí každé organizace a přispívá k dosažení základních funkcí podniku, jako jsou výkonnost, hospodárnost či zisk. Neměli bychom ji tedy přecházet, ale naopak se jí soustavně věnovat, rozvíjet ji a upevňovat.

### 1.2.1 Základní vymezení

Definice podnikové kultury existují desítky. Šigut ji charakterizuje „*zejména jako označení určitých společných přístupů, hodnot, představ, norem sdílených ve firmě. Dále tento pojem zahrnuje usměrňování postojů, jednání a chování pracovníků prostřednictvím určitých rituálů a symbolů (znaky, loga, oblečení)*“. Z této definice můžeme usoudit, že každý jednotlivec, skupiny, ale i podnik celkově se snaží rozvíjet vlastní představy, hodnotové systémy a vzory jednání, kterými se následně jednotlivci řídí a můžeme tak pozorovat stejné nebo alespoň podobné chování těchto osob uvnitř i vně podniku. Dále uvádí, že „*firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá veškerý vnitropodnikový život*“. [48]

Armstrong [1] uvádí, že „*podniková kultura představuje soustavu sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot existujících v organizaci. Tato soustava sice asi nebyla nikde výslovně zformulována, ale v podmínkách neexistence přímých instrukcí formuje způsob jednání a vzájemného působení lidí a výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce*“.

Dále např. Pfeifer, Umlaufová [37] píše, že „*kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných*“.

Ze **sociologického hlediska** je podniková kultura často označována jako „sociální klima podniku“. Tento pojem lze chápat jako vzájemné působení veškerých prvků sociálního systému podniku. Někteří autoři do sociálního klimatu podniku řadí také pracovní prostředí, platové poměry, prestiž spojenou s určitými pracovními činnostmi, osobnosti z vedení podniku, vliv mimopodnikových jevů atd. Sociologický přístup je tedy zaměřen především na procesy adaptace a uspokojení se sociální stránkou života podniku, na sdílení určitých hodnot, přijetí a dodržování daných sociálních norem a stylů řízení. [48]

Dále je možné na podnikovou kulturu nahlížet z pohledu **personálního řízení**. Zde je vnímána jako nástroj řídicího procesu. Za tvůrce podnikové kultury je považován

management firmy, který zároveň určuje, jak bude podnikovou kulturu prezentovat (každodenní normy jednání a chování pracovníků) a jak kontrolovat její dodržování. [48]

Podnikovou kulturou se zabývá dokonce i **marketing**. Kulhavy [16] ji definuje jako:

*„a) komplex ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, mýtů a rituálů, ceremonií a liturgií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,*  
*b) způsoby chování z toho odvozené, zejména chování v rámci vedení, ale nejen toto (také i např. chování telefonistky a vrátného), jakož i*  
*c) materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných v podniku“.*

Pojem „manifestace podnikové kultury“ blíže charakterizuje takto:

- nemateriální manifestace navenek - znamená chování podniku vůči vnějšku (vztahy s veřejností, reklama, sponzorství, prezentace na veletrzích a výstavách atd.);
- nemateriální manifestace dovnitř - podnikové klima neboli „*domácí teplo podniku, sociální klima*“, human relations, sociální programy a všechny typy vnitrofiremní komunikace;
- materiální manifestace navenek - zaměření především na výrobek, který Kulhavy nazývá „*esencí dané podnikové kultury*“, zahrnuje sem také prodejní či výkladní prostory, stánky na veletrzích a výstavách, fasády, portály a dveře, firemní šíty, cechovní znaky, firemní dopravní prostředky, oblečení apod.;
- materiální manifestace dovnitř - celková architektura budov firmy, továrních hal, kancelářských prostor či recepcí, regály, barvy, dekorační prvky apod.

Dále např. Meffert [28] zavádí pojem „marketingová kultura“, jejímž cílem je orientace firem na zákazníka a na efektivní řešení a uspokojování jeho potřeb. Součástí této kultury je i tzv. vnitřní zákazník.

V neposlední řadě lze podnikovou kulturu popsat z hlediska **filozofického**, kdy podnik vnímáme jako součást širší kultury a zároveň je možné posuzovat vztah společnosti a etiky podnikání. [48]

Co se týká **kulturní antropologie**, na podnikovou kulturu nahlížíme z hlediska její funkce ve společnosti. Zde pak zkoumáme a porovnáváme jednotlivé kultury mezi sebou. [48]

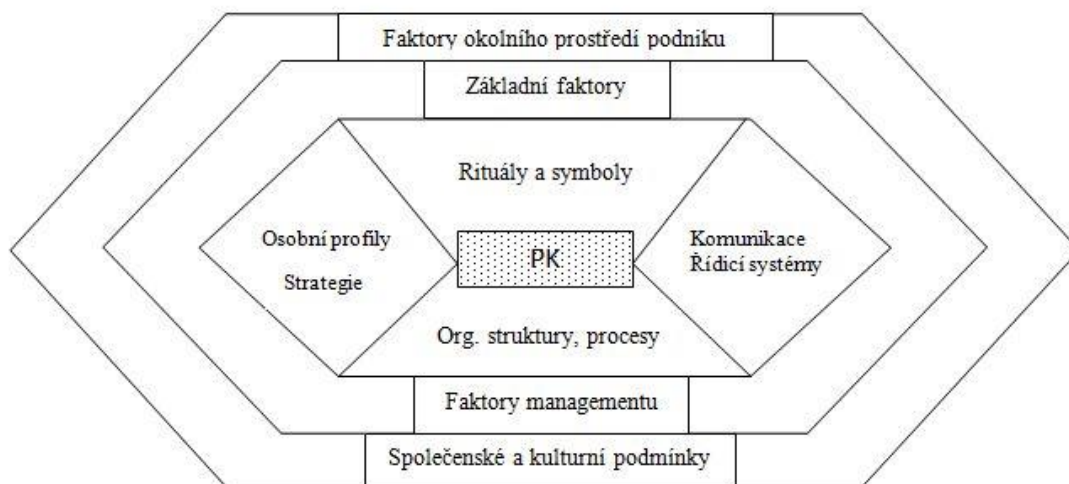
Jedním z autorů, kteří se blíže zabývají právě kulturní antropologií, je např. Šroněk [49]. Ten ve své knize uvádí, jak co nejlépe přizpůsobit strategii a konkrétní chování odlišné kultuře zvyků, vzorů chování či psaných a nepsaných norem např. během pracovní cesty do zahraničí nebo je-li pracovník zaměstnán v mezinárodní společnosti. Zabývá se jednotlivými kulturními rozdíly mezi zeměmi, rozdíly v oblékání, jazykovém projevu atd.

Dalšími přístupy k podnikové kultuře může být např. **kulturologický** pohled, hledisko **hospodářského komerčního využití** nebo hledisko **andragogické**. [48]

Pohlížíme-li tedy na podnikovou kulturu jako na organizační proměnnou, chápeme ji tak, že může být a je aktivně řízena (většinou právě managementem, který vytváří a kontroluje jakási vnitřní pravidla podniku). Vnímáme-li ji ale jako nerozeznatelnou od organizace samotné, je zřejmé, že je to mnohem hlubší pojem, který lze správně a dostatečně pochopit jen za subjektivních podmínek.

### 1.2.2 Determinanty podnikové kultury a její formování

Co se týká problematiky vzniku a změn podnikové kultury, je třeba charakterizovat si jednotlivé determinanty, které podnikovou kulturu utvářejí a skrz které ji můžeme měnit, formovat, upevňovat apod. Znázorněny jsou na následujícím obrázku.



**Obrázek 1:** Determinanty vzniku podnikové kultury

*Zdroj: upraveno podle [48]*

Podle [48] můžeme základní faktory a faktory managementu považovat za tzv. vnitřní vlivy - v zásadě ovlivnitelné. Oproti tomu faktory okolního prostředí podniku a společenské a kulturní podmínky je možno považovat za tzv. vlivy vnější, které lze ovlivnit jen obtížně.

## Vnější vlivy

1. *Faktory okolního prostředí podniku* - hospodářské, technologické, technické a ekologické aspekty činnosti podniku; např. situace v národním hospodářství atd.
2. *Společenské a kulturní podmínky* - sociální situace a procesy, kulturní vzorce atd.

## Vnitřní vlivy

### 1. *Základní faktory*

- a. Osobní profil řídicích pracovníků – CV, doba setrvání ve funkci, přístup k inovacím a osobnímu vzdělávání, odolnost vůči stresu atd.
- b. Rituály a symboly - chování řídicích pracovníků, způsoby vzdělávání, povyšování či propouštění pracovníků, přijímání návštěvníků, vybavení budov, uspořádání kanceláří, firemní oblečení a vozy atd.
- c. Komunikace - vnitřní a vnější; např. podnikový časopis, služební cesty, sponzoring, public relations atd.

### 2. *Faktory managementu*

- a. Podniková strategie - např. obchodní, marketingová, výrobní a logistická, finanční či vzdělávací a personální strategie podniku.
- b. Organizační struktury a procesy - způsoby vytváření pracovních míst, neformální struktury, procesy a komunikace atd.
- c. Řídicí systémy - různé typy a rozsah systémů, jejich vybavení atd.

Všechny výše uvedené determinanty vzniku podnikové kultury a mnoho dalších, které ji zároveň i formují, mají vliv na to, jaký charakter daná podniková kultura bude mít a tedy jak bude daný podnik vnímán svým okolím, jak bude úspěšný, schopný dosahovat vytyčených cílů atd. Je zřejmé, že každý podnik usiluje o silnou podnikovou kulturu, která je jedním ze základních stavebních prvků podniku.

Podle Šiguta [48] se **silná podniková kultura** vyznačuje těmito znaky:

- jasnost a zřetelnost - všichni zaměstnanci jsou jasně a zřetelně obeznámeni s tím, jaké jednání je požadováno, co je nutné dodržovat, co je ještě akceptovatelné a co rozhodně nepřípustné; taková podniková kultura je založena na rozsáhlém souboru hodnot, standardů a symbolů vytvářejících vnitřní, logicky uspořádaný celek;

- rozšířenost - každý zaměstnanec by měl být s prvky podnikové kultury dostatečně seznámen a měl by se s nimi setkávat v každé situaci a na každém místě;
- zakotvenost - o silné podnikové kultuře lze hovořit teprve tehdy, je-li silně a pevně zakotvena v každodenním jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků.

Silná podniková kultura má ale i své slabé stránky, jako např. nedostatek flexibility z důvodu trvání na tradicích, uzavřenost podnikového systému nebo složitá adaptace nových zaměstnanců. [29]

Na pozitivní vliv podnikové kultury může mít negativní dopad vznik určitých **subkultur**. Ty se vyznačují různými sociálními normami a odlišnými stupnicemi hodnot. Čím diferencovanější má podnik organizační strukturu, tím spíše se tam budou subkultury vytvářet. To se děje především u nadnárodních společností, které zaměstnávají pracovníky různých národností. V takovém případě je velice důležité záměrně posilovat společné momenty, které mohou pracovníky na různých pozicích a úrovních v podniku stmelit. [48]

Takovéto nadnárodní firmy, u nás třeba japonské či korejské, upřednostňují kulturu zemí jejich původu. Pro některé pracovníky může být sžití s takovouto „cizí“ kulturou poněkud složité. Firmy jsou ale samozřejmě ovlivňovány i kulturou země, ve které působí. Dochází tak tedy k ovlivňování podnikové kultury kulturou širší a zároveň může být ale i širší kultura ovlivněna kulturou uvnitř organizace a to tím, jak se firma prezentuje na veřejnosti apod. [48]

### 1.2.3 Prvky podnikové kultury

V předešlých kapitolách byla podniková kultura definována již z mnoha úhlů pohledu, byly vyjmenovány determinanty jejího vzniku a také hlavní faktory, které podnikovou kulturu ovlivňují a formují. Následující text je zaměřen na rozklad podnikové kultury na jednotlivé prvky a jejich podrobnější vymezení.

**Základní předpoklady** – u lidí fungují nevědomě a automaticky, a proto je složité je rozpoznat. Jsou to zafixované představy o fungování reality, které lidé vnímají jako samozřejmé a nezpochybnitelné (např. „zaměstnancům firmy se dá/nedá věřit“). [20]

**Hodnoty** – jsou vše, na co jednotlivci nebo skupiny kladou důraz, co považují za důležité. Takové hodnoty pak ovlivňují jejich rozhodování. Hodnotový systém jednotlivce je ovlivňován tím, co je důležité pro něj osobně. Oproti tomu hodnotový systém organizace je založen na tom, co je významné pro organizaci jako celek (co zaměstnanci organizace považují za důležité, že by se mělo v i mimo organizaci dělat, neboť to vnímají jako správné



a žádoucí). Nejvýznamnější organizační hodnoty bývají obsaženy v etickém kodexu nebo poslání podniku. [20]

**Postoje** – mohou odrážet jak pozitivní tak negativní chování a pocity vůči jiné osobě nebo dokonce věci či problému. Veškeré postoje, ale převážně ty osobní, hrají klíčovou roli v tom, jak se jednotlivec prezentuje uvnitř podniku. Jeho postoje mohou být někdy ovlivněny organizací samotnou. [5]

**Normy chování** – lze charakterizovat jako nepsaná pravidla a zásady chování, které skupina jako celek akceptuje. Může se jednat např. o rychlost a kvalitu práce, komunikaci se zákazníky, komunikaci uvnitř skupiny (používaný jazyk), oděv atd. Jedinci v organizaci tyto normy buď dodržují, nebo nedodržují a podle toho jsou pak „odměňováni“ nebo naopak „trestáni“. Odměny i sankce mají ale převážně psychický význam. Ti, co normy nedodržují, jsou uvnitř skupiny spíše odmítáni a naopak ti, co normy dodržují, pociťují přátelské a vstřícné chování ostatních členů. [20]

**Jazyk** – je velice významným prvkem podnikové kultury, neboť *„odráží předpoklady a hodnoty zastávané v organizaci, míru formálnosti či neformálnosti vztahů apod. a je důležitou determinantou vzájemného porozumění, koordinace a integrace uvnitř firmy“*. [20]

**Historiky a mýty** – za historiky lze považovat mírně zkreslené příběhy (různí lidé je vypráví různým způsobem) pramenící však ze skutečných událostí, které se v minulosti odehrály. Mýty naopak nemají racionální základ, jsou založeny spíše na potřebě něčemu věřit. Mohou mít i charakter příběhu, který se podobá historce, přesto jsou ale celé smyšlené. [20]

**Zvyky, rituály, ceremoniály** – jsou *„ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány“*. Mezi zvyky lze zařadit např. různé oslavy, večírky a další společenské události, dále dárky a oslavy spojené s povýšením či odchodem do důchodu atd. Rituály můžeme chápat obdobně, navíc ale obsahují symbolickou hodnotu. Příkladem může být běžné zdravení spolupracovníků, ale také komunikace mezi pracovníky na různých pozicích, kdy je jasně zřetelné, kdo v organizaci zastává jakou funkci. Ceremoniály jsou pak chápány jako slavnostní události organizované na počest speciálních příležitostí za účelem připomenutí a posílení firemních hodnot, ocenění úspěchů a oslavování firemních hrdinů. [20]

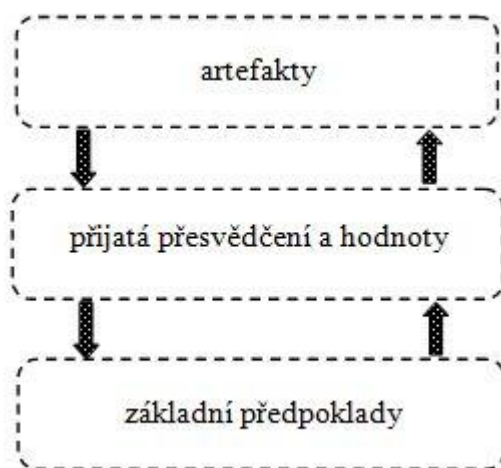
**Hrdinové** - se objevují ve většině úspěšných organizací. Někteří se „rodí“, jako například Henry Ford (zakladatel Ford Motor Company), Walt Disney (tvůrce Disney Studios a zábavních parků), Mary Kay Ash (zakladatelka Mary Kay Cosmetics) atd., kteří mohou svými činy ovlivnit až několik budoucích generací. Někteří hrdinové jsou organizací naopak

„vytváření“ skrze oslavování a upozorňování na nezapomenutelné momenty každodenního života podniku. [21]

**Firemní architektura a vybavení** – jsou v dnešní době velice důležitými prvky podnikové kultury (spotřebitelé se často orientují na image firmy) a proto je jim věnována velká pozornost. Vzhled firmy není ale důležitý jen navenek. Významnou úlohu hraje také směrem dovnitř, kdy ovlivňuje samotné zaměstnance podniku. [20]

#### 1.2.4 Struktura podnikové kultury

Jeden z neznámějších modelů podnikové kultury navrhl Edgar H. Schein [38], který rozlišuje 3 úrovně (viz Obrázek 2):



**Obrázek 2:** Tři úrovně organizační kultury podle Scheina

*Zdroj: upraveno podle [38]*

**Artefakty** – se vyskytují na povrchu. Jsou sice snadno rozpoznatelné, ale zároveň jen těžko interpretovatelné. Zahrnují veškeré projevy kultury, které může člověk vidět, slyšet a cítit, a to především tehdy, když se střetává s novou skupinou, která se vyznačuje pro něj neznámou kulturou. Za artefakty lze považovat např. architekturu, jazyk, technologie a produkty, oblečení, historky a mýty, rituály, ceremoniály, organizační struktury atd.

**Přijatá přesvědčení a hodnoty** – jsou v rámci skupiny považovány za velmi důležité, v podstatě určují, jak by se členové skupiny měli chovat ve významných situacích, např. když čelí novému úkolu, otázce či problému. Podle Scheina vznikají především úspěšným vyřešením určité situace, kdy nejčastěji jeden z manažerů navrhne řešení problému, které se později prokáže jako úspěšné, skupina tento úspěch vnímá a sdílí, význam řešení si zafixuje a vytvoří z něj sdílenou hodnotu.

**Základní předpoklady** – Schein považuje za jádro celé kultury, za její nejhlubší a neuvědomovanou rovinu. Tyto předpoklady jsou zcela samozřejmé a automatické (vjemy, myšlenky, pocity). Běžně se o nich nediskutuje a lze je tak jen velice složitě měnit.

Struktura podnikové kultury podle Scheina je dnes asi tou nejznámější a nejcitovanější, přesto se touto problematikou zabývá i mnoho dalších autorů. Jedni se Scheinem souhlasí, druzí se jím inspiroují a teorii dále rozvádějí a třetí mají názory zcela rozdílné. [20]

Například J. P. Kotter, J. L. Heskett nebo G. Hofstede rozlišují jen dvě úrovně organizační kultury. Tři úrovně rozlišuje W. Hall a dokonce čtyři úrovně rozlišil C. Lundberg. [20]

### **1.2.5 Význam podnikové kultury**

Ze všeho výše uvedeného je zřejmé, že podniková kultura má v rámci celé organizace nezastupitelný význam a je tak potřeba o ni kvalitně pečovat. Podniková kultura utváří lidské myšlení, cítění a chování v podniku. Nemaý význam má ale také vně firmy (vztahy s veřejností – se zákazníky, dodavateli atd.). [16]

Podle Zikmunda se podniková kultura skládá ze tří částí: „atmosféra na pracovišti“, „přístup ke stávajícím či potenciálním zákazníkům“ a „přístup k obchodním partnerům“. [59]

**Atmosféra na pracovišti** (pravidla a nařízení pro zaměstnance, způsob přijímání zaměstnanců, jejich vzdělávání, rozvoj apod.) – tento pohled na podnikovou kulturu je nejzásadnější ze všech. Potenciální zaměstnanci jsou ochotni zajímat se o zaměstnání v daném podniku i za menší mzdu právě proto, že ví, jak příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti panuje. Také stávající zaměstnanci jsou rádi, když vědí, co od podniku mohou očekávat v různých běžných i nestandardních situacích (např. při dlouhodobé nemoci, mateřské či rodičovské dovolené, úmrtí v rodině, v případě, kdy si budou chtít vzít dovolenou, když se jim něco nepodaří nebo naopak podaří atd.).

**Přístup k zákazníkům** (rozhodně by měl být pozitivní) – takovým dobrým příkladem je Ikea, jejíž přístup k zákazníkům je maximálně vstřícný. Zboží je možné vrátit bez udání důvodu i v rozbalené krabici, reklamace jsou řešeny okamžitě, a to výměnou zboží (možnost reklamace zboží v jiné prodejně, a dokonce i v jiné zemi, pokud se tam prodává), ekologický přístup firmy, dětské koutky, přebalovací pulty a mnoho dalšího. Z pohledu zákazníka je tedy podniková kultura důležitá zejména proto, že může vytušit, jak se k němu budou zaměstnanci firmy chovat (jak v pozitivním, tak negativním smyslu). Toho často využívají právě nadnárodní řetězce, neboť zákazník ví, že stejný přístup ho čeká jak v Praze, tak

v Pardubicích, tak třeba i v Londýně. Prodej je tak přímo podporován ztenčením bariéry mezi přednákupním rozhodováním a kupním rozhodnutím.

**Přístup k obchodním partnerům** (většinou nebývá tak přívětivý jako k zákazníkům) – přesto i zde má podniková kultura veliký význam. Obchodní partner tuší, že pokud má nějaké vztahy se zaměstnanci např. obchodní divize, může očekávat stejné nebo alespoň obdobné chování od zaměstnanců divizí jiných (např. ve výrobě) atd.

Podniková kultura by měla být aplikována „odshora“, neboť jedině tak ji lze řídit a nebude zde pak prostor pro obavy z jejího samovolného vzniku z iniciativy zaměstnanců nebo nižších manažerů. I přesto se zde ale může vyskytnout problém. Aby bylo možné začít podnikovou kulturu vůbec tvořit, musíme znát určitou strategii a poslání podniku. Dále je nutné, aby když už odshora podnikovou kulturu vytváříme, abychom ji odshora také dodržovali. Stačí, pokud ji jeden manažer aplikovat nebude a čím výše bude postavený, tím více bude celá podniková kultura společnosti i snaha o její zavedení k ničemu. [59]

Další pohled na význam podnikové kultury a mnoho způsobů, kterými nás ovlivňuje, uvádí Dytrt [9]:

- odpracované hodiny (denně, týdně) a volný čas;
- pracovní prostředí, chování zaměstnanců, styl oblékání;
- možnosti školení a dalšího rozvoje znalostí či dovedností;
- místnosti pro relaxaci a odpočinek, tělocvičny, zázemí pro hygienu;
- komunikace se spolupracovníky, manažery i top managementem atd.

## 2 LEAN FILOSOFIE

Lean je možné chápat jako velmi širokou metodu řízení. Nejčastěji je tento výraz spojován právě s pojmem filosofie, kterou musí podnik jako celek přijmout, chce-li být opravdu „štíhlý“ v rámci všech svých činností. Všeobecně je Lean filosofie založena na dvou základních principech. Především se jedná o snahu celého podniku neustále se zlepšovat ve všech oblastech a odstranit veškeré plýtvání<sup>1</sup>. Druhým principem je co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka ať už jakýmkoli způsobem. [24]

Přestože se Lean v dnešní době objevuje už i v administrativě, logistice atd., v literatuře se stále nejčastěji setkáváme s pojmy jako Lean management, Lean production nebo Lean manufacturing, které jsou pak do českého jazyka překládány jako „štíhlá výroba“.

### 2.1 Historie štíhlé výroby

Za jakýsi průlom v koncepci „štíhlé výroby“ lze považovat rok 1902, kdy **Sakichi Toyoda** představil automaticky aktivovaný tkalcovský stav, fungující na principu okamžitého zastavení při přetržení jedné z nití. Dříve bylo nutné pro každý stroj zaměstnat jednoho pracovníka, který v případě takového problému musel stroj zastavit ručně. Po zavedení zlepšení, tzv. jidoka, bylo možné, aby jeden člověk hlídal 30 až 40 takových tkalcovských stavů. Jisté náznaky štíhlé výroby bychom ale mohli pozorovat již mnohem dříve. [3][17]

Vznik štíhlé výroby je datován do období 50. – 60. let minulého století, kdy byla tato koncepce zavedena firmou Toyota především jako alternativa k tehdejší hromadné výrobě, nejčastěji spojované se jménem Henry Ford. Hlavním cílem bylo, aby při snaze co nejlépe vyhovět požadavku zákazníka bylo potřeba méně lidského úsilí, prostoru, kapitálu a času. Stejně tak aby měly tyto produkty mnohem lepší kvalitu než produkty hromadné výroby. [3]

Zakladatel a zároveň tehdejší prezident firmy Toyota Motor Company **Kiichiro Toyoda** vydal heslo: „Dohoňme Ameriku během tří let!“. Pouhé převzetí metod hromadné výroby by ale pro Japonsko nemělo žádný význam, neboť tam neexistovala tak velká poptávka jako v Americe. Také bylo zjištěno, že výkonnost japonského dělníka oproti americkému je několikanásobně menší. Hlavní příčinou bylo vykonávání mnoha zbytečností, a právě nápad odstranit tyto zbytečnosti dal vzniknout pozdějšímu výrobnímu systému Toyota, za jehož zakladatele je považován manažer **Taiichi Ohno**. Ten roku 1947 v rámci hesla Kiichiro Toyody dostal za úkol zavést změny, které povedou k odstranění prostožů a zbytečností

---

<sup>1</sup> Plýtvání jsou veškeré činnosti nepřidávající hodnotu (snižují efektivnost či hospodárnost organizace). [25]

a dojde tak ke zvýšení produktivity. Vymyslel linku, na které je jeden pracovník schopen obsluhovat více strojů různých druhů, čímž se produktivita zvýšila dvakrát až třikrát. [3]

Výrobní systém Toyota byl založen na dvou pilířích: *JIT (just-in-time)* neboli dodávky právě včas a *jidoka* neboli automatizace s lidskou inteligencí. Myšlenky principu JIT byly převzaty od Forda a jeho automobilových závodů, kde byly poprvé aplikovány. Princip Jidoka byl známý již dříve v souvislosti se Sakichi Toyodou a jeho tkalcovskými stavby. [3]

V 50. a 60. letech na práci Taiichiho Ohnoho navázal dále **Shigeo Shingo**, který je známý především díky principu SMED (jedná se o minimalizaci časů mezi opracováním dvou po sobě jdoucích různých typů výrobků). [3]

Po roce 1973, kdy udeřila ropná krize a zastavila vývoj průmyslu, byla hromadná výroba naprosto nepřijatelná. Pouze Toyota a další japonské firmy, které od Toyoty některé metody převzaly, mohly vyrábět se ziskem. Během následujících let byl výrobní systém Toyota aplikován v mnoha dalších podnicích a japonské automobily velice rychle předčily všechny ostatní výrobce v jakosti. [3]

Během 70. a 80. let byly do Japonska vysíláni mnozí experti z Ameriky i Evropy, aby získané zkušenosti z tamních závodů přenesli do těch svých. Většina se ale potýkala s neúspěchem, neboť do podniku nedokázali zavést kompletní filosofii Toyoty, ale pouze některé její prvky. Pro to, aby se mohla japonská filosofie úspěšně šířit dále do světa, udělal nejvíce **James P. Womack** a jeho kolegové podrobnou pětiletou studii této koncepce. Právě oni ji nazvali „štíhlá výroba“ a výsledky projektu publikovali v knize s názvem „The machine that changed the world: the story of lean production“. J.P.Womack vydal o několik let později i další knihy jako např. „Lean thinking“ nebo „Lean solutions“. [3]

I přesto, že se všude setkáváme nejčastěji s pojmem „štíhlá výroba“, mluvíme dnes spíše o „štíhlé společnosti“ nebo „štíhlé transformaci“, jelikož prvky této filosofie lze nalézt i v nevýrobní sféře podniku. Stejně tak „štíhlost“ v současnosti nesouvisí pouze s automobilovým průmyslem, ale pozorovat ji můžeme také v logistických nebo potravinářských společnostech, ve stavebnictví a dokonce i v cestovním ruchu. [3]

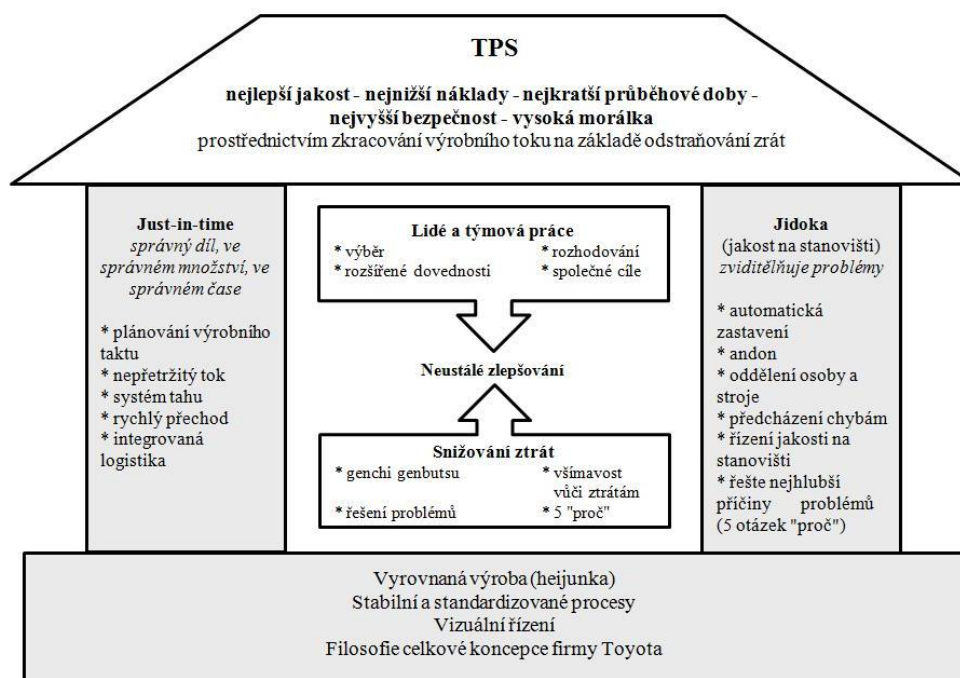
## 2.2 Toyota Production System

Metoda TPS je základním stavebním prvkem pro dosažení „štíhlosti“ podniku. Aby byl podnik ale opravdu „lean“, je potřeba kromě implementace výrobního systému Toyota

održovat v podniku také určité zásady charakteristické právě pro celkovou koncepci této celosvětově známé a úspěšné firmy (viz níže).

V literatuře je pojem Toyota Production System (TPS) často ponechán v anglické verzi anebo je nahrazen českými výrazy jako „výrobní systém Toyota“, „systém výroby firmy Toyota“ či „produkční systém Toyota“ apod.

Na následujícím obrázku je tzv. Toyota Production System „House“, který znázorňuje jednotlivé prvky výrobního systému Toyota, které budou blíže charakterizovány v dalších kapitolách. Je možné si povšimnout jednoduchého členění systému, který se dělí na základy TPS, dva hlavní pilíře (just-in-time a jidoka) a hlavní cíl, kterým je neustálé zlepšování. Toho se podniky uplatňující TPS snaží dosáhnout skrze své zaměstnance a jejich týmovou práci, a to především snižováním veškerých ztrát (plýtvání), čímž se zároveň podnik snaží dosáhnout co nejlepší kvality, co nejnižších nákladů, nejkratší průběhové doby, co nejvyšší bezpečnosti na pracovišti a v neposlední řadě také vysoké morálky všech svých zaměstnanců, bez které by tento výrobní systém nebylo vůbec možné uplatňovat. V úvahu pak přichází zaměření se také na podnikovou kulturu organizace, která je považována za hlavní a možná tu nejzásadnější složku úspěšného zavedení a následného uplatňování těchto „štíhlých“ principů a zásad v podniku. Celková koncepce firmy Toyota by se tak měla stát součástí myšlení každého zaměstnance, jejich každodenního života ve firmě a případně i mimo ni. [18]



**Obrázek 3:** Toyota Production System „House“

Zdroj: upraveno podle [18]

Jeffrey K. Liker ve své proslulé knize „Tak to dělá Toyota“ [18] dodává, že žádný z prvků nemá sám o sobě pro celkovou koncepci firmy Toyota zásadní význam. Důležité je uplatňovat tyto prvky jako systém, každý den je dodržovat, a to velice důsledným a shodným způsobem.

Liker se v knize mimo japonských metod řízení podniku či TPS dále zaměřuje především na **14 zásad celkové koncepce firmy Toyota**, které jsou pro úspěch celé organizace nezastupitelné. Těchto 14 zásad, tvořících těžiště knihy, rozděluje do 4 oblastí:

### **Dlouhodobá filosofie**

1. Zakládejte svá manažerská rozhodnutí na dlouhodobé filosofii, a to i na úkor krátkodobých finančních cílů;

### **Správný proces přinese správné výsledky**

2. Vytvořte nepřetržitý procesní tok, který vám umožní odhalit problémy;
3. Využívejte systémů „tahu“, abyste se vyhnuli nadvýrobě;
4. Vyrovnávejte pracovní zatížení (heijunka);
5. Vytvářejte kulturu, která dovoluje zastavit proces, aby se vyřešily problémy a aby se správné jakosti dosáhlo hned napoprvé;
6. Standardizované úkoly jsou základem neustálého zlepšování a posilování pravomocí zaměstnanců;
7. Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryty žádné problémy;
8. Užívejte pouze důkladně prověřených technologií, které prospívají lidem i procesům;

### **Přidávejte hodnotu organizaci tím, že budete rozvíjet své lidi a partnery**

9. Vychovávejte vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí jí druhé;
10. Rozvíjejte výjimečné lidi a týmy řídicí se filosofií vaší firmy;
11. Projevujte ohled vůči širší síti svých partnerů a dodavatelů tím, že je budete podněcovat a pomáhat jim zlepšovat se;

### **Nepřetržitě řešení nejhlubších problémů podněcuje organizační učení**

12. Jděte a přesvědčte se na vlastní oči, abyste důkladně poznali situaci (genchi genbutsu);



13. Rozhodnutí přijímejte pomalu na základě široké shody, po zvážení všech možností, implementujte je rychle;

14. Staňte se učící se organizací prostřednictvím neúnavného promýšlení (hansei) a neustálého zlepšování (kaizen).

Bude-li podnik uplatňovat veškeré prvky TPS, ale pouze některé z výše uvedených 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota, dosáhne pouze krátkodobých a neudržitelných skokových zlepšení výkonnosti. Bude-li se ale podnik řídit všemi zásadami a uplatňovat TPS, dostane se tak na nejlepší cestu k udržitelné konkurenční výhodě. [18]

### **2.2.1 Základy TPS**

Z Obrázku 3 (Toyota Production System „House“) lze snadno vyčíst, co tvoří základy tohoto výrobního systému. Vyrovnaná výroba, stabilní a standardizované procesy, vizualizace a vůbec celková filosofie firmy Toyota představují základní prvky, na kterých celý tento systém stojí. Je jistě zřejmé, že bez pevných základů nebude pevný ani celý dům, a především proto jsou tak významné.

#### **Filosofie celkové koncepce firmy Toyota**

Lze říci, že vše stojí především na celkové filosofii firmy Toyota, přesněji na uplatňování principů TPS a výše uvedených 14 zásad. Hlavním cílem této filosofie je neustálé zlepšování založené na myšlence, že bychom nikdy neměli být spokojeni se stávajícím stavem, vždy je co zlepšit, i ty nejmenší detaily. Taková zlepšení nazýváme „kaizen“.

*Kaizen* (z japonštiny KAI = změna, ZEN = dobrý) je možné chápat jako změnu k lepšímu. Podstatou této metody je zapojení všech pracovníků, od řadových až po management, kteří se snaží činnostmi jako např. odstraňováním plýtvání, reorganizací pracoviště nebo nalezením lepšího způsobu, jak vykonávat svou práci, neustále zlepšovat kvalitu výrobků, procesů či služeb a tím i spokojenost zákazníka. [45]

Dochází k úspoře materiálu a času, což vede ke snižování nákladů, a v neposlední řadě se jedná o snižování úrazovosti na pracovišti. Kromě samotných zlepšení podporuje metoda kaizen komunikaci, zlepšuje klima uvnitř organizace a motivuje k pracovnímu výkonu. [23]

Většina „kaizenů“ vzniká především díky pozornosti, jakou zaměstnanci věnují detailům. K návrhu na zlepšení navíc není zapotřebí složitých cest a technologií, mnohdy postačí pouze zdravý rozum. V dnešní době, kdy se podniky denně střetávají s vysokou konkurencí, je třeba, aby se neustále ptaly: „Jak je možné dělat naši práci zítra lépe, než ji děláme dnes?“. [12]

Tento přístup postupující celou společností není možné zavést přes noc, ale postupným zdokonalováním jednotlivých (i těch nejmenších) detailů, které mohou ve výsledku přinést významnou pozitivní změnu pro celý chod podniku. Pro zaměstnance je tento přístup lepší než jednorázové velké inovační skoky. Tento systém změn v současnosti využívají prakticky všechny vyspělé světové firmy. Pro jeho zavedení není zapotřebí žádné nové techniky, ale spíše změny podnikové kultury, neboť právě lidé jsou těmi, kdo s nápady na změny přicházejí a následně je do podniku implementují. [45]

Ke zlepšování dochází mimo jiné, jak již bylo zmíněno, především prostřednictvím odstraňování ztrát nepřidávajících hodnotu. Existuje tzv. „7 + 1 druhů plýtvání“: nadvýroba, čekání, zbytečná doprava a manipulace, nadměrné či nepřesné zpracování, nadbytečné zásoby, zbytečné pohyby, vady a nevyužitá tvořivost zaměstnanců. Se snižováním ztrát souvisí také princip „*genchi genbutsu*“ (k vyřešení problému je třeba zajít na místo, kde se tento problém vyskytuje) a pomocí tzv. 5 otázek „*proč*“ se pokusit zjistit základní příčinu problému, aby tak mohlo dojít k jeho odstranění. [18]

### **Vizualizace**

Nástroje vizuálního managementu slouží k rychlému a jasnému sdělení informací tak, aby se zvýšila jejich účinnost a jasnost, aby byl každý pracovník schopný rozpoznat stav procesů okolo něj, rozpoznat odchylku od standardu, řešit problémy, odstranit plýtvání apod. Tyto vizuální nástroje mohou mít různé formy: týmové tabule, andony (světelné a zvukové signály), počítačidla, systém štítků kanban, barevně rozlišené oděvy atd. Vizualizace v podniku slouží ke zjednodušení, zrychlení a zpřesnění komunikace nejen ve výrobních procesech. [46]

### **Stabilní a standardizované procesy**

Standardizace znamená určení nejlepších způsobů, jak vykonávat danou práci. Standardizovaná práce je pak optimální kombinace práce lidí, strojů a materiálu. Všeobecně pojem standardy lze chápat jako ten nejlepší způsob vykonávání určité práce. Je to sada předpisů, pravidel, postupů a nařízení sloužících pro zaměstnance jako směrnice, která jim umožňuje provádět práci tak, aby bylo dosahováno dobrých výsledků. [12]

### **Vyrovnaná výroba (heijunka)**

Heijunka je metoda, která se snaží zamezovat plýtvání, pomáhá rozvrhovat, co, v jakém množství a v jakých kombinacích se má za určitý časový úsek vyrobit. Prakticky je to tabule, na které vzniká výrobní plán pro jednotlivé linky a dílny. Teoreticky heijunka zajišťuje vyrovnaný provoz pravidelně vyrábějící promyšleně poskládaný produktový mix. [13]

### 2.2.2 Dva pilíře TPS

Just-in-time a jidoka jsou jedny z nejdůležitějších prvků TPS, neboť tvoří dva hlavní pilíře tohoto systému. JIT je pravděpodobně tím nejviditelnějším z charakteristických rysů TPS a obecně je mu věnována největší pozornost. Jidoka je ale prvek neméně důležitý.

#### **Just-in-time**

JIT (neboli „právě včas“) chápeme jako „*maximální možné odstraňování všech pojistných zásob, které mají jinak chránit před problémy, jež mohou ve výrobě nastat*“ [18]. Je to metoda řízení logistiky, jejímž cílem je organizování logistických toků tak, aby docházelo k minimalizování dopravních a skladovacích nákladů [22]. Metoda JIT pracuje na principu dodávek materiálu do výroby přesně ve chvíli, kdy je potřeba, v množství, které je potřeba a na přesné místo, kam je tento materiál potřeba doručit [18]. Při uplatňování JIT je velice důležitá koordinace poptávkových potřeb mezi logistikou, dopravci, dodavatelem a výrobou [8]. Dochází ke snižování zásob a zároveň je zlepšena úroveň a kvalita zákaznického servisu [8].

Tato metoda se snaží odstranit veškeré aktivity, které procesu nepřidávají hodnotu, a vytvořit tak pružný výrobní systém, který dokáže rychle reagovat na výkyvy v zákaznických objednávkách. JIT souvisí s koncepcemi jako např. doba taktu<sup>2</sup>, doba cyklu<sup>3</sup>, jidoka atd. Za výhody lze považovat např. zkrácení doby výroby a mimo-výrobních činností, snížení zásob, lepší rovnováhu mezi procesy apod. U velkých firem dochází často k tomu, že dodavatelé přizpůsobují lokalizaci svého podniku do blízkosti odběratele a to především z důvodu snížení dopravních nákladů a předcházení poruchám v dodávkách. S JIT souvisí také pojem „kanban“, neboli štítek označující dodávku určitého množství. Jsou-li všechny díly vyčerpány, kanban se vrátí na původní místo, kde slouží jako objednávka dalších dílů. [8][12]

#### **Jidoka**

Jidoka (neboli „automatizace s lidským prvkem“) znamená jakousi zásadu, že by vadný díl neměl být nikdy propuštěn na další stanoviště, neboť veškeré defekty a závady jsou tím nejhorším způsobem plýtvání. Energie potřebná pro opravy nepřináší žádnou přidanou hodnotu. V praxi jidoka funguje tak, že každý zaměstnanec, který objeví závadu, má možnost ihned zastavit linku. Závada se tak nedostane dále, je možné provést opravu na místě vzniku a tím je zajištěna kvalita v každém procesu. Jidoka souvisí s pojmy „andon“ a „poka-yoke“ (zařízení schopné zachytit či předpovědět abnormalitu v chodu stroje a zastavit ho). [7][18]

---

<sup>2</sup> Doba taktu (Takt time) je teoretická doba potřebná k vytvoření jednoho produktu, který si zákazník objednal (celková doba výroby/počet vyrobených produktů). [12]

<sup>3</sup> Doba cyklu (Cycle time) představuje skutečný čas potřebný pro opracování jednoho výrobku. [12]

## 2.3 Další nástroje Leanu

Lean filosofie je mnohem širší pojem, než by se na první pohled mohlo zdát. Kromě již zmíněných nástrojů jako např. kaizen, JIT, jidoka atd. můžeme při aplikaci „štíhlého myšlení“ využít ještě mnoho dalších nástrojů či metod, které mohou našemu podniku pomoci stát se opravdu štíhlým ve všech směrech. Níže je uvedeno několik nejčastěji uplatňovaných.

**5S** označuje metodiku pro eliminaci plýtvání, pro větší pořádek, efektivitu a disciplínu na pracovišti [6]. Vychází z pěti japonských slov: *seiri* (separovat, odstranit nepotřebné), *seiton* (systematizovat, uspořádat), *seiso* (stále čistit, uklízet), *seiketsu* (standardizovat), *shitsuke* (sebedisciplinovanost) [6]. V dnešní době je možné setkat se dokonce i s „šestým S“, které znamená bezpečnost (záleží pouze na firmě, kolika pravidly se chce řídit) [6]. Některé společnosti dávají přednost praktikování metodiky 5S v anglické verzi, tedy 5C<sup>4</sup> [12].

**Kroužky kvality** (Quality Circles) označují japonskou metodu řízení kvality. Jedná se o malé skupiny zaměstnanců (deset a méně), kteří se dlouhodobě dobrovolně zaměřují na činnosti, jež souvisí s kontrolou kvality na pracovišti, čímž současně dochází k jejich sebezdokonalování, vzdělávání se, kontrole toků apod. [12]

**Mapování toku hodnot** (Value Stream Mapping) je jednou ze základních technik Lean filosofie. Tato analytická technika je využívána při mapování hodnotového toku ve výrobních i administrativních procesech. Dochází ke grafickému (vizuálnímu) zobrazení toku hodnoty (materiálový, finanční, informační atd.), kdy je hlavním cílem lepší pochopení celého toku produkčních procesů procházejících celou organizací, návaznost na plánování atd. [27]

**TPM** (Total Productive Maintenance) neboli totálně produktivní údržba či absolutní údržba výrobních prostředků je velice komplexní přístup, jehož cílem je maximální efektivita výrobních zařízení během celé doby jejich životnosti (žádné prostoje, přestávky či defekty). Týká se úplně všech zaměstnanců, dochází k jejich motivaci prostřednictvím kroužků a dobrovolných aktivit, součástí jsou také školení atd. Prvním krokem pro TPM je 5S. [12][26]

**SMED** (Single Minute Exchange of Die) lze přeložit jako rychlá změna, rychlé přeseřízení, rychlá výměna nástrojů. Rychlá změna se využívá především v následujících oblastech: zkracování ztrát ve výrobě spojených s přechody mezi výrobky, změna výroby na montážních linkách anebo sítích montážních pracovišť, zkracování rozsáhlých činností plánované údržby, zkracování montážních procesů, zkracování přípravy zakázek. [14]

---

<sup>4</sup> 5C znamená clear out, configure, clean and check, conform, custom and practise. [12]

### **3 PODNIKOVÁ KULTURA V KONTEXTU LEANU**

V předešlých kapitolách již byly samostatně vymezeny pojmy podniková kultura a Lean filosofie. Pro účely této bakalářské práce je ale také velice důležité tyto dvě oblasti propojit a blíže si uvědomit význam charakteru podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie. Tedy zhodnotit, jaký význam má konkrétní charakter podnikové kultury ve firmě, která Lean filosofii uplatňuje (jako příklad takovéto firmy byla pro praktickou část této práce vybrána společnost TPCA, níže bude tato problematika vymezena ale nejprve teoreticky a všeobecně). Velice důležité je ale uvědomit si také fakt, že podniková kultura je v každé firmě jiná. Její charakter závisí na mnoha faktorech (viz kapitola Determinanty podnikové kultury a její formování). Přestože by se tedy kultura v podnicích uplatňujících Lean filosofii měla v hlavních zásadách, uplatňovaných principech a myšlení zaměstnanců značně shodovat, lze nalézt i určité rozdíly.

#### **3.1 Lean culture**

Tato kapitola se pokusí vysvětlit, jaký charakter má (nebo by měla mít) podniková kultura konkrétně ve firmách, které uplatňují nástroje Lean filosofie. Lze říci, že celková kultura firmy a atmosféra na pracovišti by se této Lean filosofii měly plně podříditi, respektive z ní vycházet. V takových podnicích je potom možné hovořit o tzv. „štíhlé kultuře“ nebo častěji (v anglické verzi) o tzv. „Lean culture“, neboť touto problematikou se zabývá především zahraniční literatura. V následujícím textu bude uvedeno několik hlavních zásad, prvků či charakteristik, kterými by se daná organizační kultura ve štíhlém podniku měla vyznačovat.

Všichni manažeři by se nepochybně měli snažit vést firmu takovým směrem, aby dosahovala co nejlepších výsledků, měli by usilovat o podnikovou kulturu, která bude vycházet z firemní strategie a bude sdílена všemi zaměstnanci. Je-li konkurenční výhodou firmy např. přesné a bezchybné dodržování stanovených postupů a pravidel (jak bývá ve firmách uplatňujících Lean filosofii zvykem), musí zaměstnanci této firmy jejich dodržování ctít jako základní princip. Vše by ale zároveň mělo vycházet z jejich vlastního přesvědčení. Takový podnik bude jen těžko zaměstnávat člověka, který preferuje především improvizaci při práci a nerad se řídí nastavenými pravidly. [2]

Tím je myšleno např. úmyslné nedodržování předepsaných norem, pracovních postupů apod. Snaží-li se ale zaměstnanec nalézat nová, lepší a výhodnější řešení (např. vytváří návrhy kaizenů), bývá naopak takové chování velice kladně hodnoceno a odměňováno.

Jak tedy zařídit, aby podniková kultura nebyla ve firmě „brzdou“, ale naopak jí pomáhala, uvádí Bloudek. Ten tvrdí, že nejprve je vždy důležité vycházet ze **strategie** podniku a určit si jasně priority (v čem chce být firma nejlepší, stanovit si, jaký charakter by daná kultura měla mít, aby co nejlépe firemní strategii podporovala). Je třeba si uvědomit, zda je důležitější např. týmová spolupráce nebo individuální odpovědnost. [2]

Dále je velice důležitý **výběr zaměstnanců**. Firmy často preferují lidi, kteří v sobě mají potřebné kulturní principy již zakořeněné (z předchozí práce, nebo jako součást jejich vnitřního přesvědčení). Je tedy možné ptát se jich např. na otázky, zda už dříve pracovali ve firmě uplatňující prvky Lean filosofie, zda jim tento systém vyhovoval či nikoli, zda jsou ochotni řídit se určitými pravidly apod.

Nakonec je potřeba, aby **management podnikovou kulturu neustále ovlivňoval, řídil a posiloval**. Lze zmínit např. různé vzdělávání zaměstnanců, tréninky, programy sloužící pro integraci kultury, ale i to, jak se sami manažeři snaží jít příkladem pro ostatní zaměstnance, čímž ovlivňují jejich chování. Dále také nastavení všech manažerských systémů (hodnocení výkonů a odměňování, řízení procesů nebo projektů, sdílení informací atd.). V kontextu Leanu je možné hovořit např. o školeních na Toyota Production System, o trénincích zaměřených na nácvik specifických dovedností a činností v taktu týmu apod.

Košuriak říká, že *„Důležité prvky štíhlého podniku jsou často neviditelné a při jeho povrchním zkoumání těžko uchopitelné. Je to způsob myšlení a řešení problémů, podniková kultura neustálého zlepšování, které začíná zlepšováním nás samotných“*. [15]

Stejný autor dále uvádí, že vytváření štíhlého podniku je především úloha managementu – od nejvyšší úrovně až po úroveň mistrů a týmových lídrů. Manažeři se musí věnovat produktivitě a efektivitě výroby, pracují s čísly a musí neustále vytvářet tlak na zvyšování výkonnosti. Nesou zodpovědnost za rozvoj spolupracovníků, učí je rozumět principům štíhlosti, procesům, řešit problémy a samostatně pracovat.

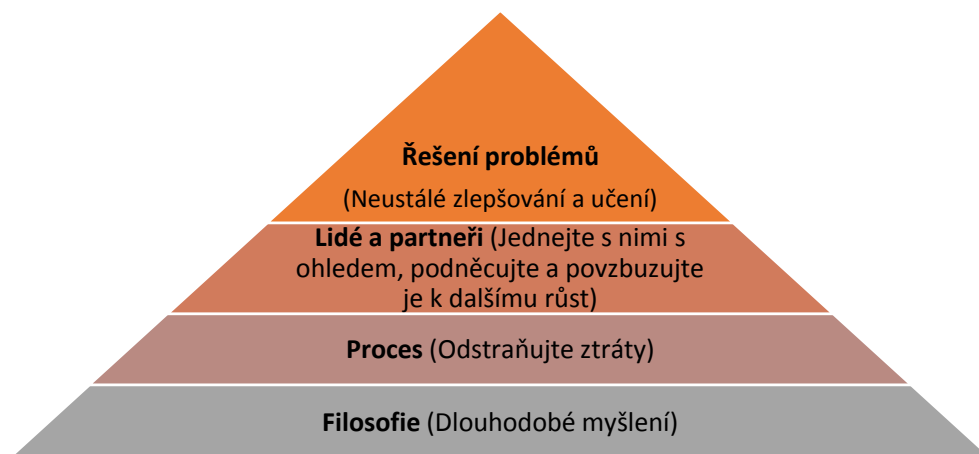
Ohtonen [30] formuluje čtyři hlavní zásady pro vybudování „Lean culture“:

1. **Zaměření se na zákazníka** – zákazník je jedním z nejzásadnějších důvodů pro existenci organizace;
2. **Standardizovaná práce pro manažery** – standardizovaná práce (např. seznam úkolů) představuje jasně stanovený recept pro řídicí pracovníky, usnadňující jim práci při hodnocení efektivity manažerů;

3. **Každodenní odpovědnost** – velice vhodná jsou každodenní krátká setkání, na kterých se hovoří o tom, co se dělo včera a co je možné udělat dnes, co zlepšit. Řešit by se ale měly pouze zásadní otázky a ne bezvýznamné informace;
4. **Vyžadování disciplíny** – zde je možné použít velice pěknou metaforu: „Standardizovaná práce je motor, disciplína pohonná látka a zákazník řidič“. Je tedy zřejmé, že bez dodržování pravidel a určitého chování nemůže podnik nikdy správně fungovat.

„Lean“ kultura je rozhodující pro udržitelnost štíhlosti podniku v dlouhodobém horizontu. Změní-li se systém řízení (např. přestane-li se management věnovat Lean principům v podniku, neboť si myslí, že je vše stabilní a pod kontrolou), je jisté, že vše bude brzy naopak velice nestabilní a jednotlivé procesy se vymknou kontrole. [30]

Kromě „Lean culture“ je možné hovořit také o tzv. „Toyota culture“. Liker ve své knize „The Toyota Way“, v českém překladu „Tak to dělá Toyota“, uvádí 14 zásad celkové koncepce firmy Toyota, které rozděluje do čtyř oblastí, tzv. „4P“ (Philosophy, Process, People and Problem Solving), které znázorňuje Obrázek 4. Právě těchto 14 zásad (viz kapitola Toyota Production System) tvoří jakýsi přehled přesvědčení, názorů a hodnot, které by měly být sdíleny a uplatňovány všemi zaměstnanci a vytvářet tak **charakteristickou kulturu firmy Toyota** (Toyota culture). Jak už bylo ale několikrát řečeno, podnik se nestane štíhlým pouze, zavede-li veškeré prvky TPS, ale teprve tehdy, stane-li se charakteristicky štíhlou i jeho podniková kultura. Některým autorům (mezi nimiž byl i sám Liker) se zdála charakteristika „4P“, tedy prvků Toyota culture, v knize „The Toyota Way“ stále nedostačující a rozhodli se tak danou problematiku rozšířit o další podrobnosti a detaily v knize s názvem „Toyota Culture: The Heart and Soul of the Toyota Way“. [18][19]



**Obrázek 4:** Model celkové koncepce firmy Toyota („4P“)

*Zdroj: Upraveno podle [18]*

## **4 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI TOYOTA PEUGEOT CITROËN AUTOMOBILE CZECH, S.R.O**

Automobilka TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.), ležící nedaleko Kolína, je společným podnikem japonské firmy Toyota Motor Corporation (TMC) a francouzské PSA Peugeot Citroën. Tyto dvě společnosti podepsaly smlouvu o spolupráci v lednu 2002, v září tohoto roku byla zahájena výstavba a již v únoru 2005 započala výroba prvních městských vozů Toyota Aygo, Peugeot 107 a Citroën C1 vyznačujících se spolehlivostí a nízkou spotřebou. V současné době TPCA zaměstnává okolo 3000 zaměstnanců (75 % z regionu) a představuje tak největšího zaměstnavatele na Kolínsku. Z celkového počtu zaměstnanců tvoří 20 % tzv. technicko-hospodářští pracovníci. [47][56]

### **4.1 Historie společnosti**

Historie společnosti TPCA se začala psát již v roce 2000, kdy Toyota a PSA Peugeot Citroën poprvé uvažovaly o vzájemné spolupráci na výrobě malých automobilů. V roce 2001 byla v Bruselu podepsána smlouva o spolupráci a české úřady byly oficiálně informovány o výběru místa pro výstavbu továrny (Kolín). K podpisu smlouvy o společném podniku mezi PSA Peugeot Citroën a Toyota došlo v roce 2002, kdy byl zároveň položen základní kámen, a započaly první stavební práce. Významný byl poté především rok 2005, kdy byla zahájena výroba, oficiálně byly představeny modely Aygo, C1 a 107, proběhl první ročník grantového programu TPCA pro Kolínsko, byl zaveden směnný provoz a „trojčata“ byla oceněna v bezpečnostních testech Euro NCAP. První Kolektivní smlouva mezi TPCA a odbory byla podepsána roku 2006. Následující čtyři roky získává TPCA mezinárodní ocenění Motor roku: motor 1.0 l Toyota (International awards Engine of the year) a další významná ocenění. V roce 2012 byla zahájena výroba inovovaných modelů a TPCA vyrobila dvoumiliontý vůz. TPCA sbírá další ocenění a v květnu roku 2014 zahajuje výrobu nové generace vozů. [54]

### **4.2 Organizační struktura společnosti**

Organizační struktura TPCA je charakterizována liniově funkčním typem. V čele společnosti působí od 2. ledna 2013 prezident Kenta Koide narozen roku 1959 v japonské Aichi, který řídí především výrobní stránku podniku. Společně s ním se na vedení firmy podílí také výkonný viceprezident Javier Varela Sobrado, pocházející ze španělského města Vigo, spravující finance a administrativu. Podrobnější členění organizační struktury je možno vyčíst z obrázku na konci této práce (viz Příloha A). [47][53]



### 4.3 Výroba

Jak již bylo zmíněno, v TPCA se vyrábí 3 druhy automobilů (v současné době již druhá generace modelů s označením Toyota Aygo, Peugeot 108 a Citroën C1). Již rok po zahájení výroby (2006) se podařilo dosáhnout plánované roční kapacity, a to 300 000 vozů. Denně se v TPCA vyrobí kolem 1000 vozů a to v poměru přibližně 1:1:1. Většina produkce je určena pro vývoz (export činí okolo 99 %) a TPCA je tak jedním z největších exportérů v České republice. Pro výrobu automobilů je důležité také velké množství dílů a součástek (80 % pochází z území ČR). [47][56]

Během výroby je v TPCA uplatňován *výrobní systém Toyota* (Toyota Production System), který se dnes snaží napodobit téměř všichni automobiloví výrobci. Hlavním cílem tohoto systému je neustálé zlepšování ve všech směrech, vyrábět produkt nejvyšší kvality a bez plýtvání. Efektivitu výroby zajišťují principy kaizen, jidoka, just-in-time či vizualizace. Níže jsou popsány jednotlivé výrobní provozy tak, jak jdou za sebou [57]:

#### **Lisovna**

Jako první přichází na řadu lisovna, kde celý výrobní proces automobilu začíná. Dochází zde k vylisování bočnic, střechy, dveří a podlahy pomocí strojů (lisovacích forem) vážících až 30 tun. S plechy (o různé tloušťce, šířce a s různou povrchovou úpravou) se v TPCA snaží pracovat tak, aby minimalizovali co největší množství odpadu. Denně je v TPCA spotřebováno až 180 tun oceli.

#### **Svařovna**

Na svařovně je možné mimo zaměstnanců nalézt také přes 200 robotů, kteří jsou schopni pohybovat se rychlostí 1 metr za sekundu a pracovat s přesností na desetinu milimetru. Aby karoserie vozu byla opravdu bezpečná a pevná, je na ni provedeno více než 2220 svarů. Na podvozek se přivaří bočnice, dveře, palubní deska, střecha a po důkladné kontrole kvality může karoserie putovat dále na lakovnu.

#### **Lakovna**

Na lakovně se musí dodržovat velmi přísná pravidla pro pořádek a čistotu. Největším nebezpečím pro dosažení perfektního laku je totiž prach a různé nečistoty. Karoserie se před samotným lakováním nejprve očistí a ošetří proti korozi, následně je nanesena finální barva a lak. Jelikož ochrana životního prostředí prostupuje celým výrobním procesem, jsou barvy

ředěné vodou místo běžných organických ředidel. Po nalakování je vůz přemístěn do vypalovací pece, kde je žár o teplotě 190°C. Finální kontrola kvality laku je samozřejmostí.

### **Finální montáž a kontrola kvality**

Pracovníci v poslední fázi výrobního procesu z holé nalakované karoserie vytváří již kompletní automobil. V taktu 55 vteřin na jeden výrobní proces montují do vozu motor, kola, volant, brzdy, stěrače, okna, zrcátka, tachometry, sedadla, pásy a stovky dalších komponentů. Přibližně po dvou hodinách sjíždí z montážní linky další z „trojčat“. Na závěr dochází ke kontrole kvality, zda je vše funkční a správně namontované. K zákazníkovi se tedy dostane vůz jen v případě, že prošel velmi přísnými testy a zkouškami.

## **4.4 Odpovědnost TPCA**

Společnost TPCA se zavázala chovat odpovědně ke všem, kterých se její činnost dotýká (k zaměstnancům, obchodním partnerům, zákazníkům a především k regionu). S tímto cílem byla v roce 2005 zahájena činnost TPCA a od té doby je společenská odpovědnost nedílnou součástí firemní strategie a prostupuje všemi oblastmi působení této automobilky. [55]

### **4.4.1 Mise a vize**

Aby mohl podnik úspěšně fungovat a neustále se rozvíjet, je velice důležité stanovit již na začátku jeho působení dlouhodobé cíle neboli *misi* (smysl fungování podniku) a *vizi* (budoucí stav, kterého chce podnik dosáhnout).

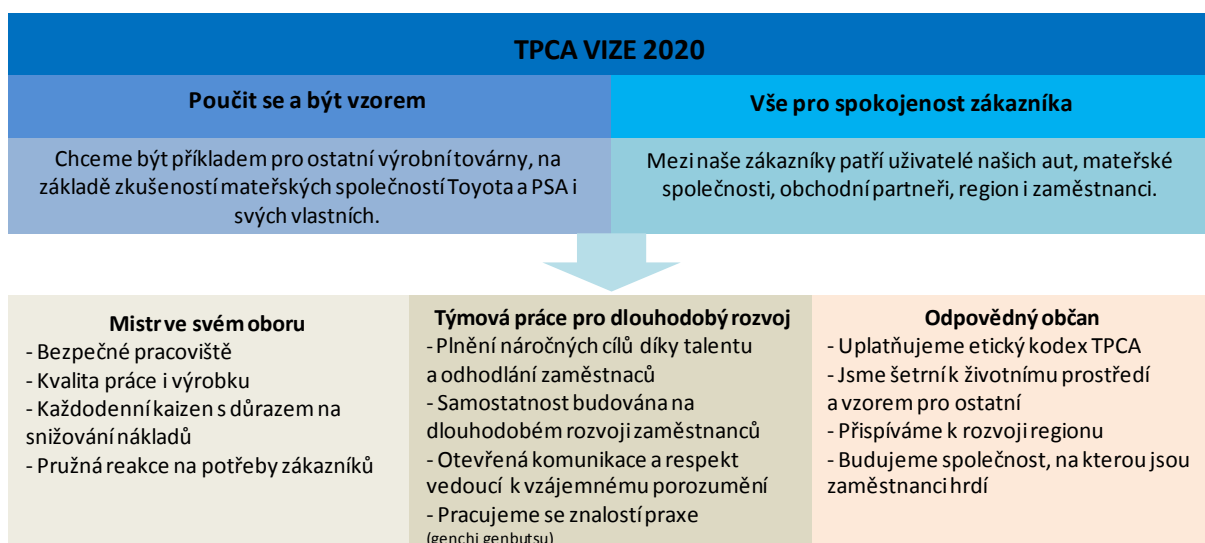
**Mise:** „*Být dobrým zaměstnavatelem, sousedem a občanem České republiky*“ [55]

„Být dobrým zaměstnavatelem“ je možné chápat tak, že TPCA si velice cení všech svých zaměstnanců, pečuje o jejich zdraví, bezpečnost a osobní i profesní rozvoj. Kromě poskytování široké škály benefitů nabízí TPCA zaměstnancům také různé aktivity a pořádá pro ně firemní akce.

„Být dobrým sousedem“ jednoznačně vystihuje heslo TPCA: „Pomáháme tam, kde jsme doma“. TPCA systematicky přispívá k trvale udržitelnému rozvoji Kolínska. Během deseti let navázala společnost TPCA spolupráci s místními neziskovými organizacemi a angažovanými občany a společně se věnují projektům, které dělají z Kolínska lepší místo pro život.

„Být dobrým občanem ČR“ lze charakterizovat výrobou pouze kvalitních a bezpečných vozů, poskytováním zaměstnání pro zhruba 3000 lidí, z nichž 75 % je přímo z regionu, 80 % dodavatelů pochází z České republiky, TPCA vždy jedná podle etického kodexu atd.

**Vize:** současnou vizi společnosti TPCA znázorňuje Obrázek 5



**Obrázek 5:** TPCA vize 2020

*Zdroj: upraveno podle informační tabule umístěné uvnitř podniku TPCA*

#### 4.4.2 Priority společnosti

Veškeré nejdůležitější priority společnosti TPCA jsou znázorněny na následujícím obrázku. Jedná se především o bezpečnost a zdraví, vzájemné soužití (podpora komunit, talentů a aktivního dění ve veřejném prostoru, podpora vzdělávání a technických studijních oborů), dále se jedná o ochranu životního prostředí a pomoc ekonomice.



**Obrázek 6:** Priority TPCA

*Zdroj: upraveno podle [55]*

## 5 TOYOTA PRODUCTION SYSTEM V TPCA<sup>5</sup>

Přestože je možné TPCA vnímat jako podnik „japonsko-francouzsko-český“, celkově zde převládá japonská filosofie. Především ve výrobě lze hovořit o tzv. Toyota Production System (výrobním systému Toyota), který byl již výše teoreticky charakterizován. Právě výrobní stránku podniku, jak již bylo také zmíněno, řídí japonský prezident společnosti Kenta Koide. Na řízení výroby se dále podílí také viceprezident pro výrobu Marvin Cook z Velké Británie. Jelikož je ale TPCA společnost dceřiná, hlavní příkazy přicházejí od „matek“ a TPCA je pouze upravuje. Celkově je Toyota Production System řízen tedy především z Japonska.

V následujícím textu jsou alespoň v krátkosti představeny hlavní nástroje výrobního systému Toyota, a to již konkrétně ve společnosti TPCA. Většinu informací pro zpracování níže uvedené problematiky získal autor této práce během 14denní stáže v TPCA, která spočívala nejprve ve školení na TPS, poté byla zaměřena na podrobnou analýzu vybraného pracovního procesu na lince Finální montáž karoserie (Shell body Final) a na následné navržení kaizenů a jejich zavedení do praxe (jishuken aktivity na svařovně).

### 5.1 Kaizen

Snaha celého podniku neustále se zlepšovat ve všech oblastech a odstraňovat veškeré plýtvání je nedílnou součástí celkové filosofie TPCA. Právě proto je v tomto podniku kladen obrovský důraz na „kaizen“. Vedoucí pracovníci říkají: „Kaizen je věčný a bez hranic.“ To lze chápat tak, že každý den je možné v podniku nalézt i to nejmenší zlepšení. Právě to, že proces zlepšování probíhá v podniku neustále, je vlastně jednou z největších konkurenčních výhod TPCA. Procedura kaizenu probíhá v TPCA v šesti na sebe navazujících krocích:

#### 1. Identifikace námětu pro kaizen

Snaha zjistit, kde je možné něco vylepšit (často zaměřeno na „mudu“). Pro odhalení mudy jsou používány otázky jako např.: Vyskytují se ve výrobě zmetky? Hromadí se někde díly? Co je cílem procesu? Dochází někde ke zbytečnému zpracování či opracování? Je daná přepravní metoda vhodná? Vznikají prostoje? Je důvod pro pohyb nahoru/dolů atd.?

Hledat zlepšení se vyplácí především v nevýrobních činnostech (průběžná doba výroby je dána součtem času výrobních činností a **času nevýrobních činností**), kdy poměr času

---

<sup>5</sup> Veškeré informace pro zpracování kapitoly č. 5 (Toyota Production System v TPCA) byly autorovi této práce poskytnuty během stáže ve společnosti TPCA, není-li uvedeno jinak. Stáž probíhala v období 02. – 06. listopadu 2015 a 07. – 11. prosince 2015.

výrobních činností a času nevýrobních činností je 1:x (kde „x“ představuje stovky, statisíce, někdy i miliony). Je tedy zřejmé, že mezi nevýrobními činnostmi existuje mnohem větší prostor pro nápady.

## **2. Analýza současné metody**

Zde je nejdůležitější zaznamenat věci přesně „tak, jak jsou“. Nic nesmí být přehlédnuto ani vynecháno. Vše musí být zanalyzováno správně a přesně, co do množství, detailů apod.

## **3. Nápad na zlepšení**

Důležité je posuzovat daný problém z mnoha různých hledisek a vymyslet co nejvíce návrhů na zlepšení. Co se týká pohybu pracovníků, existují v TPCA různé zásady pro úsporu pohybu (používání různých částí těla) jako např.: zamezit náhlým změnám ve směru pohybu; zamezit nepřírodným pozicím a polohám se změnou těžiště těla; ukládat materiál a nářadí na stanovená místa, do blízkosti pracovníka; přizpůsobit výšku pracovní plochy charakteru a výšce operátora; přizpůsobit osvětlení; navrhovat snadno uchopitelné nářadí atd.

## **4. Vytvoření návrhu kaizenu**

Plánovaného cíle by mělo být dosaženo přiměřenými prostředky. „Malý“ kaizen by měl stát málo peněz a měl by ho zvládnout vytvořit sám navrhovatel. Kaizenem by mělo dojít nejen k individuálnímu zlepšení, ale také ke zlepšení celkové produktivity. Nutné je také zvážit veškeré dopady kaizenu, neboť kaizen by neměl nikdy nic zhoršovat. Zváženy musí být především oblasti bezpečnosti, nákladů, kvality a efektivnosti.

## **5. Realizace kaizenu**

Poté, co je kaizen v TPCA implementován, musí si každý uvědomit, že dané zlepšení nezkrátí čas práce ihned. K tomu dochází teprve až po důkladném zácviku zaměstnanců, kdy se s „novinkou“ na svém pracovišti seznámí a zvyknou si na ni.

## **6. Vyhodnocení nové metody**

Nakonec dochází k porovnání stavu „před“ a „po“ kaizenu. Kaizen musí přinést zlepšení (měla by se snížit muda a neproduktivní práce).

Podle firemního časopisu TPCA News [52] se v TPCA zaměřují především na několik klíčových oblastí, z čehož následně vyplívá několik **druhů kaizenů**:

- „Kaizen kvality“ – jedná se o návrh, jehož cílem je zlepšit kvalitu daného výrobku nebo jeho části;

- „Cost kaizen“ – návrh na zlepšení, který TPCA dokáže uspořit alespoň deset tisíc korun ročně v nákladech anebo ušetří čas na lince;
- „Safety kaizen“ – zlepšování v oblasti bezpečnosti práce, např. upozornění na riziko možného úrazu nebo přímo zabránění nebezpečné situaci;
- „Ergokaizen“ – jde o zlepšení týkající se ergonomie, např. nápad na snižování námahy pracovníků;
- „Envirokaizen“ – nedílnou součástí filosofie TPCA je péče o životní prostředí, proto zde existují také tzv. envirokaizeny, které zlepšují práci jak zaměstnancům TPCA, tak zároveň přispívají i ke zkvalitnění životního prostředí jako celku.

Stejný časopis dále uvádí, jakou možnost zapojit se do procesu tvorby kaizenů má kromě Group Leaderů apod. (zaměstnanců na vyšších pozicích) také každý Team Member či Team Leader (kaizen může navrhnout opravdu kdokoli). Je to celkem jednoduché. Dostane-li zaměstnanec nápad na kaizen, osloví nejprve svého nadřízeného, svou myšlenku mu vysvětlí a dojde-li ke schválení kaizenu, může ho zaměstnanec na svém pracovišti realizovat. Poté dochází k popsání kaizenu, jeho zhodnocení nadřízeným na „kaizen formuláři“ a následně je za nové zlepšení zaměstnanec finančně ohodnocen.

Za posledních deset let bylo v TPCA zrealizováno přes 22 tisíc kaizenů a zaměstnancům bylo za jejich dobré nápady vyplaceno na odměnách více než 6,5 milionu korun. [52]

V TPCA každý rok probíhá dokonce tzv. „**Kaizen Maraton**“, ve kterém mají zaměstnanci možnost soutěžit o ceny za tisíce korun, speciální trička či zážitkové poukazy. Již po třech realizovaných kaizenech obdrží zaměstnanec tričko, za pět realizovaných kaizenů postupuje zaměstnanec do losování o dvacet zážitkových cen (poukaz na wellness, parkování či sportovní aktivity) a za sedm realizovaných kaizenů zaměstnanec postoupí do losování o hlavní ceny (5 000, 10 000 a 15 000 Kč). Soutěže se mohou zúčastnit také týmy, kdy nejlepší tým z každého shopu obdrží pro každého člena 300 Kč do teambuildingu. Novinkou je oceňování „kaizenů měsíce“, kdy jsou kromě finanční odměny autoři nejlepších kaizenů poctěni osobním poděkováním od zástupců exekutivy a vrcholového managementu. [41]

S pojmem kaizen souvisí také tzv. „**jishuken activity**“, které mají za cíl zlepšit především 4 oblasti, a to: *bezpečnost, ergonomii, kvalitu a produktivitu*. V TPCA se těmito aktivitami začali zabývat přibližně před jedním rokem. Hlavním cílem jishuken aktivit je snížit náklady TPCA do roku 2017 o 30 %. Veškeré tyto aktivity jsou řízeny managementem.

Kromě individuálních návrhů kaizenů se mohou zaměstnanci TPCA zapojit i do dalších dobrovolných aktivit nazývaných „**kroužky kvality**“. Jedná se o malé skupinky pracovníků sestávající v ideálním případě z pěti až sedmi osob (akceptovat lze i počet 4 – 8 osob). Společně řeší vybraný problém svého pracoviště a to podle metod a za pomoci nástrojů kroužků kvality. Činnost kroužků kvality směřuje ke zdokonalení individuálních dovedností účastníků těchto aktivit, ke zlepšení komunikace na pracovišti skrze týmovou práci a v konečné fázi ke zlepšení pracovních podmínek a celkově k rozvoji společnosti. Aby činnost kroužků kvality mohla bez problémů fungovat, musí vedoucí a nadřízení pracovníci tuto činnost podporovat, jednotlivé členy kroužků motivovat a neustále jim pomáhat.

## 5.2 Standardizovaná práce

Standardizaci práce lze chápat jako zavedení nejlepší známé metody, jak danou práci vykonávat. Pracovní proces by měl být nastaven tak, aby ho dělali všichni stejně a nejlépe, jak to jde. Výhody standardizace jsou následující:

- Je možné udržovat dobrý stav bez ohledu na to, kdo se práce ujímá;
- Existence norem usnadňuje pracovní školení nových zaměstnanců;
- Začlenění prvků údržby a bezpečnosti do norem pomáhá předcházet poruchám zařízení a nehodám;
- Opakování stejných procedur umožňuje jednodušší identifikaci problémů;
- Standardizovaná práce usnadňuje spolupráci mezi divizemi.

V TPCA lze rozlišit **tři prvky standardizované práce**: doba taktu, standardní pracovní postup a standardní zásoby rozpracované výroby.

**Dobu taktu** lze spočítat dle následujícího vzorce:

$$DT = \frac{\text{pravidelná pracovní doba}}{\text{požadované množství za směnu}} \quad (1)$$

Kde: pravidelná pracovní doba (neboli jedna směna ve výrobě) je dlouhá 580 minut (tedy 34 800 sekund) a požadované množství za směnu je 588 kusů. V současnosti<sup>6</sup> je tedy doba taktu v TPCA **59 s**.

Dobu taktu lze označit také jako tzv. „takt time“ (T/T) neboli „rychlost prodeje“. Jedná se o takt time celé firmy. Rozlišit lze ale ještě tzv. „actual takt time“ (AT/T) neboli „rychlost

---

<sup>6</sup> Údaj byl autorovi této práce poskytnut ve společnosti TPCA během školení na TPS dne 03. 11. 2015.

linky“. Tyto časy se mohou lišit. Cílený AT/T pro finální linky je **55s**. Dalším pojmem je tzv. „cycle time“(C/T), který charakterizuje čas práce operátora. Každý operátor může mít jiný čas cyklu.

**Standardní pracovní postup** je seznam úkonů, které by měl pracovník na své pozici vykonávat. Příklad standardního pracovního postupu ve společnosti TPCA je obsahem Přílohy B na konci této práce.

**Standardní zásoby rozpracované výroby** znamenají nejmenší nutný počet dílů a materiálu v procesu, který umožňuje pracovníkovi plynule zahájit a vykonávat danou práci.

V TPCA existují také jakési **tři typy standardizované práce** (Typ I., Typ II. a Typ III.), které se od sebe určitými znaky liší. Každý typ využívá různé dokumenty<sup>7</sup>, jako např. již výše zmíněný *standardní pracovní postup* (viz Příloha B), dále to může být např. *kombinace pracovních operací* (viz Příloha C), *schéma standardní operace* (viz Příloha D), *graf yamazumi*, *provozní analýza*, *popis pracovního úkonu* apod.

**Standardizovaná práce a „4S“**. Je zajímavé, že v TPCA místo „5S“ využívají pouze „4S“ (seiri, seiton, seiso a seiketsu) neboli separuj, seříd', stále čisti a stále dodržuj. Páté „S“ (shicuke neboli sebedisciplína) není v TPCA uplatňováno, neboť je vrozeno prý pouze Japoncům, kteří se jím řídí i v soukromém životě, nejenom v práci. Přestože má každé ze 4S odlišný význam, zaměstnanci TPCA vnímají tento nástroj především jako seiso (stále čisti).

Dodržování „4S“ je velice důležité, neboť je-li vše čisté a na svém místě, je pak pro zaměstnance mnohem jednodušší všimnout si jakékoliv nestandardní situace a rychle na ni zareagovat, čímž se snižuje riziko úrazu pracovníků i defektů ve výrobě. Například na lakovně, kde je čistota pravděpodobně nejdůležitější, byl na konci roku 2014 zahájen projekt se zajímavým japonským názvem **„pikka pika“** neboli „dočista čistá“, jehož hlavním cílem je dosáhnout udržování neustále čistého a příjemného pracovního prostředí. Pro každou pozici na procesu byly vytvořeny speciální karty 4S, na kterých je popsán stav nevyhovující a stav ideální. Operátoři i jejich nadřízení by se pak podle těchto karet měli řídit. Hned u vstupu na lakovnu je umístěna speciální schránka, do které mohou zaměstnanci vkládat vlastní nápady na zlepšení (pro dosažení pikka pika). Nejlepší z těchto nápadů jsou poté odměněny. [42]

---

<sup>7</sup> Dokumenty uvedené v Příloze B, C a D jsou založeny na stejném vzorovém příkladu. Autor této práce s nimi pracoval během školení na TPS v listopadu 2015.



### 5.3 Heijunka

Vyrovnaná výroba neboli heijunka je jedním ze základních předpokladů pro efektivní uplatňování výrobního systému Toyota v TPCA. Tento princip sestává z vyrovnání výroby jak z hlediska objemu, tak i z hlediska kombinace jednotlivých typů vozů tak, jak jedou na lince za sebou. Není možné, aby se podnik řídil přesně dle skutečného sledu objednávek. Přejde-li (teoreticky) jeden den dvojnásobné množství objednávek nežli druhý den, první den by musel podnik zaměstnancům platit přesčasy a druhý den by je naopak musel poslat domů předčasně. Proto je důležité výrobu jednotlivých typů vozů i jejich denní kapacitu vyrovnávat tak, aby byli spokojeni (alespoň v rámci možností) jak zákazníci, tak i zaměstnanci.

Organizace výroby se tedy odvíjí od počtu aut, která je třeba vyrobit, neboli od poptávky na automobilovém trhu. Aby byla výroba vozů v TPCA co nejefektivnější, je nutné na aktuální poptávku pružně reagovat. Od počtu vyráběných vozů se pak dále odvíjí **počet potřebných pracovníků, počet směn a také rychlost taktu**. Poptávané množství vozů se v průběhu jednoho roku může značně měnit, a to především díky sezónním vlivům. Například zvýšenou poptávku po vozech s pohonem 4x4 lze zaznamenat během zimních měsíců, kdy zákazníci předpokládají horší podmínky na silnicích. K největšímu nárůstu však dochází na konci zimy, kdy mají zákazníci zvýšený zájem o vozy všech typů. [32]

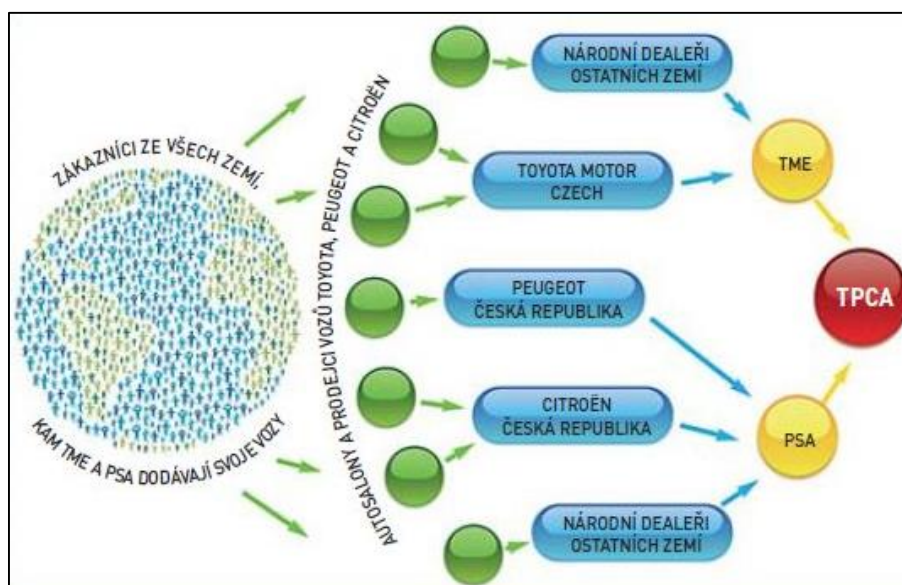
Jednotlivé modely vozů plánují, navrhují a prodávají mateřské společnosti. TPCA má však roli neméně významnou, neboť při práci na prototypu nového modelu dochází právě zde ke konkrétnímu technickému řešení, na kterém pak závisí budoucí kvalita vozidla. Průměrná doba dodání vozu zadaného do výroby je zhruba 2 – 3 měsíce. Záleží samozřejmě na typu vozu a také na zemi, do které je třeba vůz dopravit. Automobily jsou určeny především pro evropský trh, kam putuje až 95 % z nich. Dále to jsou např. Jihoafrická republika, Izrael či Rusko. Celkově se vozy vyrobené v TPCA prodávají do padesáti zemí světa. [32]

Za rok 2015 se prodalo celkem 219 054 vozů vyrobených v TPCA. Z toho 41 % tvořil model Toyota Aygo, 31 % Peugeot 108 a nejméně prodávaný typ (28 %) představoval Citroën C1. Pořadí zemí, do kterých bylo za rok 2015 prodáno nejvíce vozů je následující: Velká Británie (27,3 %), Francie (16,8 %), Itálie (12,3 %), Německo, Holandsko, Dánsko, Belgie + Lucembursko, Španělsko, Švýcarsko, Portugalsko atd. Na některé vozy čekali jejich majitelé dokonce také v Izraeli, Réunionu, Guineji nebo Polynésii.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Informace převzaty z interního dokumentu společnosti TPCA.

Jak znázorňuje Obrázek 7, TPCA má teoreticky pouze 2 zákazníky: TME (s centrálou v Bruselu) a PSA (s centrálou v Paříži). Tyto centrály zodpovídají za dlouhodobé plánování, marketing, propagační akce, cenové strategie, rozšiřování trhu a také za sběr veškerých objednávek od národních dealerů (v ČR např. Toyota Motor Czech, Peugeot Česká republika, Citroën Česká republika), kteří sbírají objednávky zase od jednotlivých soukromých prodejců (např. Toyota Tsusho, Peugeot Domanský, Auto Babiš Citroën atd.). Jakmile jsou objednávky sesbírány, centrály je odešlou do TPCA, kde pak následné plánování objemů výroby zajišťuje sekce Production Planning. [33]



**Obrázek 7:** Cesta objednávky automobilu (od zákazníka až k TPCA)

*Zdroj: [33]*

Optimální strategie výroby je v TPCA připravována na základě dlouhodobých i krátkodobých výhledů objemů. Dlouhodobé výhledy dostává TPCA čtyřikrát ročně (v říjnu, v prosinci, v dubnu a v červnu). Na veškeré změny v rámci těchto dlouhodobých výhledů reaguje podnik stanovením odpovídající rychlosti linek (taktu). V případě, že je počet objednávek vozů tak nízký, že už je neefektivní takt dále snižovat, nebo nelze dále přesouvat či rušit směny, přichází na řadu omezení výrobních dnů či dokonce počtu směn. Množství objednávek mohou samozřejmě ovlivňovat již zmíněné sezónní vlivy. TPCA tak dále dostává jakési krátkodobé revize objemů výroby zhruba na dva měsíce dopředu. Krátkodobé výkyvy poptávky se pak řeší dodatečnými úpravami v pracovním kalendáři či nařízenými přesčasy. V TPCA jsou schopni vyhovět požadavku zákazníka ještě necelé dva týdny před samotným fyzickým započítáním výroby automobilu, přeje-li si změnit objednávku např. z pohledu vybavení vozu. U barev (exteriérových či interiérových) jsou to dokonce jen čtyři dny. [33]

Kromě výše zmíněné sekce Production Planning působí v TPCA také sekce Line Control, která pracuje s denními výrobními objemy na přibližně jeden týden dopředu a neustále sleduje průběh výroby, aby se z ocelových svitků a stovek dílů stalo předem naplánované množství automobilů. Výroba je v TPCA řízena systémem ALC, ve kterém se vytváří *ideální heijunka* neboli rovnoměrné vytížení výrobních linek. Jelikož má každý provoz v TPCA své výrobní omezení, pořadí vozů na lince nemůže být nikdy náhodné, ale naopak musí být velice přísně plánované. Během výrobního procesu se heijunka ještě několikrát upravuje, a to z důvodu špatné kvality některých automobilů, které musí být přeřazeny do tzv. off-linového režimu, dále se přihlíží také k výrobnímu omezení navazujících provozů. [34]

Ve výrobním procesu je tedy heijunka uplatňována následovně. Výroba vozu začíná vylisováním jednotlivých dílů karoserie na lisovně, která je však na ostatních shopech zcela nezávislá. Zásoby se zde standardně pohybují od jednoho do tří dnů. Na svařovně se pak vozy evidují nejprve v datech a až ve chvíli, kdy je svařen podvozek, začíná se sledovat pořadí aut na lince, neboť co se týká bočnic, je třeba rozlišovat Toyotu s pěti/třemi dveřmi a PSA s pěti/třemi dveřmi (Peugeot a Citroën mají karoserii stejnou). Na lakovně jsou všechny karoserie očištěny, je nanesena antikoroziční vrstva a základní barva a poté dochází k tzv. malé selektivě, kdy jsou vozy seřazeny dle požadavků lakovny. Ještě předtím, než vozy dorazí na finální montáž, projdou tzv. velkou selektivou, kdy jsou seřazeny dle restrikcí tohoto shopu: pěti/třídveřová varianta vozu, automatická převodovka, postranní airbagy, pravostranné řízení, tmavá skla apod. Restrikce je definována buď počtem aut, která mohou maximálně jít po sobě, nebo intervalem, kolik jiných aut musí být mezi dvěma stejnými. Např. pětidveřových vozů smí jít za sebou maximálně devět a po voze s automatickou převodovkou smí jít další až po pěti manuálních. Na kontrolu kvality pak přecházejí vozy v nezměněném pořadí. Celý výrobní proces jednoho auta trvá přibližně jeden a půl směny. [34]

## 5.4 Vizualizace

Aby mohli zaměstnanci TPCA pracovat jako jeden tým a rychle reagovat na případné problémy, je třeba, aby měli všichni stejný přístup k jednotným informacím. Proto je v TPCA kladen obrovský důraz právě na vizualizaci. Pro co nejlepší pracovní výkony je důležité, aby všichni zaměstnanci věděli, jak v danou chvíli výrobní proces probíhá. K tomu slouží např. obrovské množství světelných tabulí (tzv. andonů) a mnoho dalších nástrojů vizualizace. [57]

Vizualizace je v TPCA viditelná opravdu na každém kroku. Kromě již zmíněných andonů lze dále hovořit např. o týmových tabulích či nástěnkách, různých symbolech a značkách

umístěných jak na stěnách, tak i na zemi (jelikož TPCA klade obrovský důraz na bezpečnost, jsou na podlaze barevně odlišeny trasy pro chodce, pro logistiku apod., aby tak nedošlo k případnému střetu a následnému úrazu apod.). Vizualizace je dále viditelná např. i na firemním oblečení. Podle barevného proužku na helmě je možné okamžitě rozeznat, jakou pozici v podniku daný zaměstnanec zastává. Team Member (operátor) je první 3 měsíce označen na helmě zeleným proužkem, poté nemá žádný. Team Leader nosí proužek žlutý, Group Leader (mistr) má proužek modrý a Supervisor černý. Člověk, který trénuje nováčky je označen na helmě proužkem červeným. Údržba se odlišuje od ostatních oranžovými helmami, ale značení barevnými pásky je stejné jako u výroby. Prvky vizualizace lze nalézt dokonce i v místní jídelně. Má-li zaměstnanec zájem o pokrm č. 1, 2 nebo 3 atd., barevné značení na podlaze ho přesně navede, kterým směrem se má vydat.

## **5.5 JIT**

Zásobovací systém just-in-time je jedním ze dvou pilířů výrobního systému Toyota a tedy jedním z nejdůležitějších principů uplatňovaných v TPCA. Je zřejmé, že obrovské haly pro skladování zásob by pro TPCA znamenaly velké finanční náklady a proto byl tento problém vyřešen právě velice dobře propracovanou koncepcí JIT. Všechny díly tak do továrny přichází přesně v okamžiku, kdy jsou potřeba a v množství, které je potřeba. [57]

Celkově lze říci, že TPCA žádné sklady nemá, přesto je ale možné o několika takových místech hovořit. Například na lisovně je uložen materiál pro následné lisování na zhruba desítky hodin, maximálně několik dní dopředu (určitá zásoba materiálu je logicky potřeba v každém podniku pro případ výskytu problému u dodavatele). Mezi lisovnou a svařovnou pak existuje tzv. „průtokový sklad dílů“. Díly vytvořené v lisovně se do tohoto „skladu“ z jedné strany ukládají a z druhé strany se opět odebírají pro potřeby svařovny dle principu FIFO (materiál je spotřebováván v tom pořadí, v jakém byl vyroben). Jakýmsi skladem je také několik návěsů s díly (na zhruba 24 hod. dopředu) odstavených na parkovišti v areálu TPCA.

Systém JIT je v TPCA založen na následujícím principu: dochází-li operátorům ve výrobě potřebné díly, materiál objednají přímo z místa jejich pracoviště pomocí centrálního objednávkového systému „minomi“ spojeného s logistikou. Vše musí být opravdu detailně propracované a předem naplánované. Nikdy se nesmí stát, aby pracovníkovi chyběly potřebné díly, aby byly díly poškozené apod. Kromě zaměstnanců logistiky se o dodávky dílů na

potřebná místa, v potřebném čase a množství starají např. také tzv. AGV vozíky<sup>9</sup>, které pro svou činnost nepotřebují neustálou obsluhu.

Co se týká kanbanu, informace jsou dnes předávány zejména elektronicky.

## 5.6 Jidoka

Jidoka neboli automatizace s lidským prvkem je druhým pilířem výrobního systému Toyota a je tak nedílnou součástí filosofie společnosti TPCA. Každý zaměstnanec je zde zároveň kontrolorem kvality. Zjistí-li problém (to platí i pro roboty), má možnost ihned zastavit výrobní proces a závada se tak nedostane dále do výroby. V místě vzniku problému je tak možné okamžitě odstranit i jeho příčinu. [57]

Cílem je 100% kvalita, prevence poruch strojů a zařízení a také úspora pracovních sil (jeden zaměstnanec může obsluhovat/kontrolovat více strojů najednou).

V TPCA se lze setkat s lany, která visí podél každé linky (zatáhne-li za ně zaměstnanec, proces se zastaví), dále s různými tlačítky apod. Např. u svařovacích robotů existují počítadla svarů, která nedovolí vynechat jediný svár tak, aby bylo dosaženo opravdu perfektní kvality vozu.

Povědomí o kvalitě by mělo být součástí přemýšlení každého zaměstnance, neboť jak uvádí společnost TPCA na svých webových stránkách: „...*Toyota Production System je odborníky uznáván jako jeden z nejefektivnějších výrobních systémů na světě. Jeho hlavními cíli jsou kvalita, kvalita a zase kvalita. Každý model musí splnit přísná měřítka nejvyššího kontrolora, a tím je zákazník...*“. [57]

Právě proto TPCA podporuje kvalitu mnohými prostředky. Snad každý, kdo vstoupí do vnitřních prostor budov TPCA, si musí na první pohled povšimnout cedulí visících nad hlavami zaměstnanců po celé firmě. Je na nich psáno: „Dnes kvalita. Zítra úspěch.“, v anglické verzi „Quality Today. Success Tomorrow.“. O kousek dál pak visí další cedule, opět ve dvoujazyčném provedení: „Tvořit budoucnost znamená řídit přítomnost.“ neboli „Create the future means manage the present.“.

Součástí jidoky je v TPCA také tzv. pravidlo „**3x NE**“ neboli „Nepřijímej nekvalitu. Nevyráběj nekvalitu. Neposílej nekvalitu.“

---

<sup>9</sup> AGV vozík se uvnitř podniku pohybuje samostatně a automaticky po jasně vymezených magnetických drahách umístěných v podlaze. Jeho úkolem je rozvážet potřebné díly právě včas a na místo, kde jsou potřeba. Využívá také zvukových signálů a dalších funkcí. Vyskytne-li se před AGV překážka, okamžitě zastaví.

## 6 ANALÝZA PODNIKOVÉ KULTURY V TPCA V KONTEXTU LEANU

Poslední část této práce se ve svém úvodu zaměřuje na charakterizování vybraných prvků podnikové kultury v kontextu Lean filosofie ve společnosti TPCA (pozornost je věnována konkrétně těm prvkům podnikové kultury, které jsou určitým způsobem popsány v interních dokumentech TPCA jako je např. etický kodex, různé směrnice, firemní časopisy apod.). Jedná se tedy o různé hodnoty, zásady chování, firemní akce atd. Prvky jako základní předpoklady, postoje či názory jednotlivých zaměstnanců jsou individuální. Z tohoto důvodu se kapitola dále věnuje již výhradně analýze dotazníku, který byl vytvořen mimo jiné právě zejména za účelem získání osobních názorů a přesvědčení zaměstnanců TPCA. Jednotlivé odpovědi jsou mezi sebou propojovány, vyhodnocovány a následně prezentovány pomocí tabulek a grafů. Hodnoceny jsou také v souvislosti s všeobecnými požadavky na tzv. Lean culture. Nakonec jsou uvedeny návrhy a doporučení pro případná zlepšení současného stavu v podniku.

### 6.1 Vybrané prvky podnikové kultury společnosti TPCA

Níže jsou představeny prvky podnikové kultury, které jsou svým způsobem platné pro všechny, rozhoduje o nich podnik a zaměstnanec je sám o sobě nemůže moc ovlivnit. Tím jsou myšleny různé hodnoty, zásady a normy chování, které určila společnost, pořádané firemní akce, odměny pro zaměstnance, pracovní doba, vybavení pracovišť apod.

#### 6.1.1 Hodnoty

Přestože má každý zaměstnanec své individuální hodnoty, při výkonu práce by se měl řídit také hodnotami dané společností, respektive všichni zaměstnanci by měli tyto hodnoty, které bývají často obsaženy v etickém kodexu nebo poslání podniku, společně sdílet. Právě společné sdílení těchto hodnot významně upevňuje podnikovou kulturu, s čímž pak souvisí také kvalitnější uplatňování jednotlivých prvků a principů Lean filosofie.

Primárním posláním TPCA je *„vytvářet hodnoty pro všechny zúčastněné tím, že bude vyrábět kvalitní osobní automobily při optimalizovaných nákladech. Aby svého cíle dosáhla, zajistí TPCA štíhlou a pružnou výrobu, která bude po všech stránkách bezpečná a efektivní. TPCA klade důraz na nejvyšší kvalitu práce, neustálý vývoj a zlepšování všech výrobních a administrativních procesů, minimalizaci nákladů a minimalizaci veškerých negativních vlivů, zejména pokud jde o bezpečnost práce a dopad výrobní činnosti na okolní životní prostředí a pracovní prostředí zaměstnanců“*. [51]

TPCA a její zaměstnanci by se měli společně řídit hodnotami, které uvádí Tabulka 1:

**Tabulka 1:** Hodnoty společnosti TPCA

Hodnoty společnosti TPCA	
<b>Bezpečnost</b>	Povinnost zajišťovat nejvyšší možné bezpečnostní standardy tak, aby bylo každému zaměstnanci zajištěno bezpečné pracovní prostředí.
<b>Výzva</b>	Ke každé výzvě je třeba stavět se odvážně a kreativně tak, aby byly dosaženy cíle TPCA.
<b>Kaizen</b>	TPCA se musí snažit neustále zlepšovat sama sebe a své obchodní operace ve snaze dělat věci lépe.
<b>Genchi genbutsu</b>	V TPCA se půjde vždy až ke zdroji, aby bylo zjištěno, v čem spočívá problém a mohla se udělat správná rozhodnutí.
<b>Respekt</b>	Každý by měl respektovat ostatní, vyvíjet úsilí k dosažení společného porozumění a zodpovědně učinit vše pro vybudování vzájemné důvěry.
<b>Týmová spolupráce</b>	Týmovou prací zaměstnanci stimulují osobní i odborný růst, dochází ke vzájemnému učení a maximalizaci individuálního i týmového výkonu.
<b>Upřímná komunikace</b>	Je třeba upřímně naslouchat všem racionálním názorům, otevřeně komunikovat, tyto názory propojovat a uskutečňovat tak vzájemnou důvěru a porozumění.

*Zdroj: vlastní zpracování podle [51]*

Komunikace je v TPCA realizována mnoha způsoby, např. prostřednictvím různých nástěnek, firemních časopisů (TPCA News), intranetu, facebookových stránek apod. [47]

Mezi způsoby komunikace v TPCA je možné zařadit také japonský pojem „mendomi“, který znamená péči o zaměstnance a je zaměřen především na to, jak se manažeři a vedoucí mají starat o své podřízené. Vedoucí se musí zajímat o své zaměstnance, jejich pocity a dokonce i o to, jaký je jejich osobní život doma, zda vše funguje jak má, anebo se u zaměstnanců vyskytuje nějaký problém, aby jim mohl případně pomoci nebo alespoň nějakým způsobem vyjít vstříc v práci. Vedoucí své podřízené dokonce jednou za čas pozve během pracovní doby na kávu, kde s nimi probírá jejich pracovní i osobní život. [11]

### 6.1.2 Normy chování

Dodržování určitých norem má pro každý podnik zásadní význam stejně jako společné sdílení výše uvedených hodnot. Konkrétně při aplikaci štíhlé výroby (štíhlého myšlení) je dodržování norem a zásad velice významné, neboť právě normy vymezují chování, které je v organizaci akceptovatelné a které naopak akceptovatelné není.

Etický kodex TPCA obsahuje deset takových zásad rozdělených do tří pilířů (*dodržování pravidel, respekt k lidem a okolí a respekt ke společnosti TPCA*). Tyto zásady by měly vést k udržitelnému rozvoji pracovního prostředí v této společnosti a jsou zároveň jakýmsi

vodítkem pro chování zaměstnanců v rámci společnosti i pro chování k dalším zúčastněným osobám. Nadřizený by měl být v dodržování etického kodexu pro všechny vzorem. [50]

**Zásady chování**, které tvoří obsah etického kodexu TPCA, uvádí Tabulka 2:

**Tabulka 2:** Zásady chování ve společnosti TPCA

Normy chování	
<b>Dodržování pravidel</b>	
Dodržování zákonů	Všichni zaměstnanci by měli být seznámeni s legislativními požadavky v rámci jejich pracovní náplně, tyto požadavky by měli dodržovat, v případě jakéhokoli porušení těchto požadavků informovat nadřízeného nebo příslušné oddělení apod.
Dodržování interních pravidel a standardů	K dodržování těchto pravidel se zaměstnanci zavazují při podpisu pracovní smlouvy. Standardizace práce je základním principem výrobního systému Toyota a právě dodržování veškerých standardů je předpokladem pro efektivní řízení a fungování celé továrny.
<b>Respekt k lidem a okolí</b>	
Respekt k lidem	Respekt je v TPCA velice důležitý, neboť se jedná o společnost tří kultur a čtyř jazyků (čeština, japonština, francouzština, angličtina). Respekt tedy znamená, že by měl každý uznávat osobnost ostatních zaměstnanců, jejich právo na jiné myšlení, jiný názor či vnímání skutečnosti. Zaměstnanci by měli podporovat týmovou práci a pomáhat druhým, dodržovat zásady slušného chování, nerušit ostatní při práci, dodržovat zásadu „4S“ tak, aby vytvářeli vhodné pracovní podmínky pro všechny apod.
Respekt k zákazníkům	Ve výrobě je zákazníkem člověk na dalším procesu, kterému se snažíme předat výrobek bez jediné závady. V kanceláři to může být kolega, nadřízený nebo jiné oddělení. Všichni zaměstnanci ale zároveň přispívají svou prací k výrobě finálního výrobku, tedy automobilu. Každý tak má odpovědnost za bezchybnost výrobku a s tím související vysokou úroveň bezpečnosti, spolehlivosti a ekologie.
Respekt k pracovnímu prostředí	Jedná se především o zajištění bezpečného pracoviště. Zaměstnanci by měli znát pravidla a postupy ochrany zdraví a bezpečnosti při práci, jít ostatním příkladem, měli by vědět, jak se na svém pracovišti pohybovat, měli by dodržovat předepsané ochranné pomůcky a standardy práce a uvědomovat si, že bezpečnost je vždy na prvním místě.
Respekt k široké veřejnosti	Je významný především z hlediska společenské odpovědnosti firmy. TPCA se snaží přispívat k rozvoji regionu, podporovat místní tradice a vytvářet stále nové projekty. Zaměřuje se zejména na oblasti bezpečnosti, silničního provozu, životního prostředí a vzdělávání. TPCA usiluje o co nejmenší spotřeby energií a vody, podporuje třídění odpadů a snižuje dopad podnikání na životní prostředí.
<b>Respekt ke společnosti TPCA</b>	
Loajalita	Loajalita znamená odvádět svou práci profesionálně a odpovědně, ať už zaměstnanec pracuje na jakékoli pozici. V pracovních vztazích a jednáních např. s dodavateli je třeba vždy hájit zájmy společnosti, být neúplatní a podporovat dobré jméno společnosti.
Respekt k majetku společnosti	Jedná se o dodržování veškerých nařízení, zamezení jakémukoli poškození, krádeži nebo nepovolenému používání majetku.
Dodržování mlčenlivosti	Nakládání s osobními údaji a citlivými informacemi je velice striktně kontrolováno. Je třeba chránit veškeré osobní údaje zaměstnanců a dalších osob a také zachovávat mlčenlivost o veškerých nových projektech a činnostech TPCA, které jsou ve fázi příprav, testování nebo závěrečné realizace.
Zastupování společnosti	Každý zaměstnanec by měl pozitivně prezentovat společnost TPCA v pracovním prostředí i na veřejnosti, podporovat její dobré jméno a vnímání a také podávat srozumitelné a pravdivé informace při jednání se třetími stranami a při zastupování společnosti.

*Zdroj: vlastní zpracování podle [50]*



**Osobní ochranné pracovní pomůcky (OOPP)** vytváří také jakousi normu, kterou by se měli všichni zaměstnanci společnosti TPCA řídit.

Pracovní oděv TPCA včetně dalších osobních ochranných pracovních pomůcek je povinný pro všechny zaměstnance ve **výrobě**. Obrázek 8 ukazuje rozdíl mezi jednotlivými pracovišti, co se týká druhu, vzhledu i povinnosti nosit OOPP.

Etický kodex TPCA [50] mimo výše zmíněných zásad chování uvádí v příloze č. 1 dokonce pravidla pro výběr oděvu v **kanceláři**. Mimo běžného oblečení mohou pracovníci v kanceláři nosit také pracovní oděv TPCA, který je možné využít dále během dopravy do práce a z práce nebo i během nákupu cestou do práce či z práce. Vstupují-li ale administrativní pracovníci do výrobních oddělení, obléknout si firemní oděv je již jejich povinností, a to dle bezpečnostních požadavků jednotlivého shopu (viz následující obrázek). V případě, že zaměstnanci do kanceláře zvolí „civilní“ oblečení, měli by se oblékat tak, aby:

- působili vkusným dojmem (neměli by provokovat či šokovat);
- podpořili svou osobní energii, autoritu a důvěryhodnost;
- byl jejich oděv vhodný pro danou příležitost;
- jejich oblečení bylo čisté, vyžehlené a bezpečné;
- jejich oblečení nevyjadřovalo nedbalý přístup k práci.

Ochranné prostředky	Lisovna	Svařovna	Lakovna	Montáž	Logistika	KPL	QC	GS
Hlava								
Oči (pracovní brýle nebo štít; ne standardní doprčké brýle)	-		-	-	-	-	-	-
Sluch (špunty do uší nebo chráněče)			-	-	-	-	-	-
Postava			-					
Vrchní část těla (dlouhý / krátký rukáv nebo antistatický overal)								
Spodní část těla (dlouhé kalhoty)								
Nohy (bezpečnostní obuv)								
Hlavní pravidla pro vstup do výrobních linek	-	Musí se nasadit levlarové rukavice a odložit reflexní vesta 	-	Antistatická a plastovou ochranou špičky nohy 	-	-	-	-

**Obrázek 8:** Univerzální set OOPP

*Zdroj: informační tabule umístěná uvnitř podniku TPCA*

### 6.1.3 Zvyky, rituály, ceremoniály

Níže jsou představeny jednotlivé firemní akce, které napomáhají stmelování kolektivu, zlepšují vztahy mezi zaměstnanci a zároveň by tak mělo docházet i k lepším pracovním výkonům v rámci týmů (viz Tabulka 3). Dále se kapitola věnuje dárkům a různým oceněním, která jsou spojena s významnými životními událostmi zaměstnanců (pracovními i osobními).

**Tabulka 3:** Firemní akce společnosti TPCA

Firemní akce	
<b>Rodinný den a Ekiden</b>	Probíhá pravidelně v červnu. V roce 2015 se konal na zámku Kačina, kam dorazilo celkem 2 080 návštěvníků, z toho 730 zaměstnanců. Akci navštívilo dokonce 750 dětí, kterým se nejvíce líbily připravené atrakce a soutěžní stanoviště. Štafetového běhu Ekiden se zúčastnilo 120 běžců ve 24 týmech. [40]
<b>TPCA Beat festival</b>	Uskutečňuje se každý rok v červenci na Kmochově ostrově v Kolíně. Jedná se o hudební festival, kde vedle několika známých kapel vystupuje také několik kapel amatérských, které mezi sebou soutěží. Po celém ostrově je navíc připraven široký doprovodný program, kde si najde zábavu opravdu každý. V roce 2015 se TPCA Beat festivalu zúčastnilo přes 5 200 lidí, z toho přibližně 800 zaměstnanců TPCA. [44]
<b>Vánoční párty</b>	Koná se v prosinci na zimním stadionu v Kolíně. Právě na tuto akci dorazí většinou největší počet zaměstnanců. V roce 2015 byl pro všechny připraven bohatý program (vystoupení kapel jako Tři sestry, Harlej nebo vítěz posledního TPCA Beat festivalu – poděbradská kapela Flat Fly, dále vystoupila mistryně světa v pole dance apod.). Zajištěno bylo samozřejmě i občerstvení. [39]

*Zdroj: vlastní zpracování podle [39][40][44]*

TPCA dále investuje do sponzoringu pro zaměstnance, kteří mají možnost zažádat o podporu jimi navržených projektů. Jedná se o různé dobročinné akce jako např. podpora Charity Kolín. Zaměstnanci žádají ale také o podporu sportovních turnajů apod. V roce 2014 obdrželi v TPCA celkem 149 žádostí, kdy podporu získalo 82 z nich. [43]

Zaměstnanci TPCA jsou obdarováni, oceňováni či odměňováni jak za nadstandardní pracovní výkony, tak i za délku odpracovaných let ve firmě nebo dokonce při významných osobních událostech jako je svatba, narození dítěte či odchod do důchodu. Veškeré formy odměn mají za úkol zaměstnance motivovat k lepším pracovním výkonům.

Mimo odměn a dárků motivuje zaměstnance dále především jejich mzda. Zaměstnancům ve výrobě je v současnosti (březen 2016) nabízen výdělek až 26 300 Kč měsíčně, jak uvádí na informačním plakátu ve výloze na Karlově náměstí v Kolíně personální agentura Manpower, která provádí náborů jednotlivých kandidátů právě do dělnických pozic. Tento údaj je pouze orientační.

#### 6.1.4 Pracovní podmínky

Mezi pracovní podmínky je možné zařadit pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost práce a služby poskytované zaměstnavatelem zaměstnancům [4]. Autor tyto prvky vnímá jako součást sociologického pohledu na podnikovou kulturu a uvádí je zde především z důvodu souvislosti s analýzou dotazníku v následující části práce.

##### Pracovní doba

V současné době (listopad 2015) se ve výrobě pracuje na dvousměnný provoz. Jedna směna (bez přestávek - tedy pouze čas práce) je v TPCA dlouhá 580 min. Denní směna začíná v 6:30 a končí v 17:10. Noční směna pak začíná v 18:30 a končí v 5:10. Během každé směny má zaměstnanec nárok na 1 hodinu volna. To znamená, že po každých 2 hodinách má 10 minutovou pauzu (celkem 30 minut) a pak 30 minut na oběd. Přestože operátoři na linkách pracují v daném taktu a nesmí se zpozdít, samozřejmě mají možnost se napít nebo si odskočit na toaletu. Když je to opravdu nutné, mají možnost požádat svého Team Leadera o pomoc, aby je při práci na chvíli zastoupil. [47]

Pracovní doba u administrativních pracovníků je odlišná. Mají stanovené pevné jádro od 8:30 do 15 hodin, kdy musí být bezpodmínečně v práci. Zbýlý čas si mohou rozdělit po půlhodinách dle libosti třeba každý den jinak. Nejdříve mohou přijít do práce v 6:30 hodin (domů pak odchází v 15h.). Pokud přijdou až v 8:30, odchází v 17h. [47]

Při tvorbě pracovního kalendáře se vychází z ročního fondu pracovní doby. To pro výrobu znamená 2 015 hodin (v průměru 38,75 hodin týdně), pro údržbu je to 1 950 hodin (v průměru 37,5 hodin týdně). V TPCA se nepracuje s kalendářním rokem, ale s tzv. vyrovnávacím obdobím, které je dlouhé 52 týdnů. Počet směn je pak dán délkou směny. [35]

Samotná tvorba pracovního kalendáře, co se týká *výroby*, probíhá tak, že se nejprve rozplánuje na celý rok (směny jsou pravidelně rozvrženy od pondělí do čtvrtka, stejně tak denní i noční směny). Dále je zahrnuta letní a zimní odstávka a poté jsou přesunuty tzv. osamocené směny, které mohou vzniknout tak, že je v týdnu např. v úterý svátek (je dobré, když jsou vždy alespoň dvě směny po sobě). Dále přicházejí na řadu korekce dle poptávaných objemů výroby nebo potřeby testovaných nových projektů. [35]

Tvorba pracovního kalendáře pro *údržbu a administrativu* je jednodušší. Údržba pracuje nepřetržitě a administrativa od pondělí do pátku. [35]

Při tvorbě kalendáře je dodržována především vyváženost směn tak, aby týmy A i B měly stejný počet denních i nočních směn. Pro výrobu je snaha nechávat volné víkendy a co nejvíce omezovat pracovní pátky a dlouhé týdny. Dále také nechávat co největší počet dní dovolené k individuálnímu čerpání. [35]

### **Pracovní prostředí (architektura a vybavení):**

Pracovní prostředí je v TPCA na kvalitní úrovni. Přechod pracovníků mezi jednotlivými částmi výroby a administrativou je jednoduchý, vše je pod jednou střechou, v jedné hale. Jednotlivé shopy (lisovna, svařovna atd.) jsou samozřejmě odděleny stěnami a protipožárními vraty a dveřmi. Administrativa je v prvním patře, kde je zaveden systém otevřených kanceláří, tzv. open space. Všichni sedí u vlastního stolu v jedné velké místnosti tak, že se navzájem vidí a mohou spolu komunikovat. Zajímavě působí různobarevné sloupky, podle kterých se zaměstnanci v kanceláři pravděpodobně lépe orientují (lze to přirovnat k označení sloupů na parkovištích např. ve velkých obchodních centrech nebo stejně tak na obrovském parkovišti před TPCA, kde můžeme krom běžných pakovacích míst nalézt i vyhrazená místa pro návštěvníky). Každá část podniku je samozřejmě vybavena dle potřeb jednotlivých pracovišť, na každém kroku jsou umístěny různé nástěnky, tabule, cedule apod. s informacemi pro zaměstnance, zmínit lze také mnoho andonů, robotů a dalších zařízení.

Každý zaměstnanec má vlastní klíček od šatny, kterých je v TPCA hned několik. Zaměstnanec je v té šatně, která je nejbližší jeho pracovišti. Součástí každé šatny je toaleta, umyvadla, zrcadla a nechybí ani sprchové kouty pro dostatečnou hygienu. Toalet je v celé hale velké množství, a to především proto, aby zaměstnanci během desetiminutové přestávky neztráceli zbytečně čas tím, že by museli jít velkou vzdálenost.

### **Bezpečnost práce:**

Bezpečná práce je jedním ze základních prvků podnikové kultury TPCA. Politiku bezpečné práce je zde možné rozdělit do 3 základních pilířů<sup>10</sup>:

- *bezpečné pracovní prostředí* – V TPCA se snaží minimalizovat bezpečnostní a zdravotní rizika spojená se zařízením a vlastním pracovištěm. Bezpečný způsob práce je popsán v pracovním postupu;

---

<sup>10</sup> Informace o politice bezpečné práce v TPCA převzaty z informační nástěnky umístěné uvnitř podniku TPCA.

- *uvědoměli zaměstnanci* – Při nástupu do zaměstnání jsou zaměstnanci v první řadě školeni o bezpečnosti práce a pravidelně pak absolvují další tréninky na základě interních standardů TPCA;
- *kaizen* – Zaváděním kaizenů se v TPCA snaží neustále zlepšovat pracovní podmínky (zvyšovat bezpečnost a snižovat pracovní zátěž).

Manažeři odpovídají za každodenní zajišťování bezpečnosti v rámci svých oddělení a zaměstnanci jsou povinni dodržovat bezpečnostní předpisy.

### **Péče o zaměstnance:**

Do této oblasti lze zařadit již výše zmíněný japonský princip interní komunikace, tzv. *mendomi*. „*Po zaměstnancích požadujeme nadprůměrný výkon a nadprůměrná musí být tedy i péče o ně.*“ Dále je zaměstnancům nabízena nadprůměrná mzda a další výhody jako např. *Z-konto*. Je to jakýsi virtuální účet, kam firma každý měsíc zasílá určitý počet bodů, za které si zaměstnanec může „nakoupit“ různé benefity. Jeden bod má hodnotu 1 Kč, a jelikož má zaměstnanec i na dělnické pozici možnost získat měsíčně až 3000 bodů znamená to, že si k běžnému platu může navíc přijít na dalších 3000 Kč. Ty ale samozřejmě není možné vyplatit v hotovosti. Jsou to peníze v elektronické podobě, ze kterých si může zaměstnanec hradit např. penzijní připojištění, stavební spoření, nájemné v městských bytech, hypotéky, leasing automobilů a další. Svým zaměstnancům TPCA dále poskytuje rozsáhlý program zdravotní péče včetně očkování, preventivního vyšetření, plavání, masáží apod. [11]

Velice důležitou součástí péče o zaměstnance TPCA je také poskytované **vzdělávání**.

V TPCA pracují zaměstnanci každý den s nejmodernějšími technologiemi a systémy řízení vycházejícími většinou přímo z know-how Toyoty. Je tak potřeba zaměstnance seznámit s hlavními principy pro řízení projektů, s výrobním systémem Toyota (TPS) atd.

Jelikož lidský kapitál je tím nejcennějším kapitálem podniku, je třeba do něj investovat. Nabídka jednotlivých kurzů a školení pro zaměstnance je v TPCA poměrně široká. Tyto kurzy jsou rozděleny do tří kategorií - *pouze pro výrobu, pouze pro administrativu a společné kurzy pro výrobu a administrativu*. Z hlediska typu účasti se pak dělí na *povinné, nominační* (nominuje nadřízený) a *volitelné*. Přehled povinných školení uvádí Tabulka 4. [36]

**Tabulka 4:** Přehled povinných školení pro zaměstnance TPCA

Název	Délka trvání	Kdo	Náplň
<b>Pro výrobu</b>			
Hodnotitelské minimum	3 hodiny	TL	role TL včetně hodnocení TM, vedení hodnotících rozhovorů
Role GL a HR management	1 den	GL, TL vykonávající práci GL	role GL, nástroje pro hodnocení týmu, absence, pracovní řád
TPS (Toyota Production System)*	3 dny	TL - SV	výrobní systém Toyota
TJI (Toyota Job Instruction)*	1,5 dne	GL a SV	jak správně učit lidi na procesech a jak vytvářet pracovní instrukce
Problem solving (řešení problémů)	1 den + projekt	GL a SV	základní principy a postupy řešení problémů, metody 4M a 5x proč, praktická cvičení
Komunikační dovednosti	1 den	GL, TL nominačně	základy komunikace, poskytování zpětné vazby, nácvik hodnotících rozhovorů
<b>Pro administrativu</b>			
Role a kompetence	2 hodiny	AS, SP	součástí adaptačního programu, seznámení s kompetencemi dané pozice a jejich hodnocením
TBP (Toyota Business Practise)*	2 dny + 6 měs. projekt	SP2 a výše	metodika řešení problému podle metodiky Toyota way včetně zpracování vlastního projektu
Trénink 57 (tzv. Trénink na lince)**	1 měsíc	noví SP, nominační pro stávající	trénink na lince - seznámení s výrobním prostředím, práci TM a všech dalších výrobních pozic
<b>Pro výrobu i administrativu</b>			
PDCA (Plan Do Check Act)*	1 den	AS - SP, GL - SV nominačně	porozumění cyklu PDCA a možnosti jeho využití v praxi
A3*	1 den	SP, nominačně pro AS, GL a SV	metodika tvorby A3 reportů, druhy A3 reportů
* Školení s globálním obsahem, tj. sestavené přímo společností Toyota, kdy obsah kurzu je pro všechny Toyoty na celém světě stejný.			
** Během vytváření tohoto přehledu pro TPCA News procházel Trénink 57 revizí (později tak pravděpodobně došlo k jeho změně).			

*Zdroj: upraveno podle [36]*

Kurzy nominační a volitelné uvádí Tabulka 5:

**Tabulka 5:** Přehled nominačních a volitelných kurzů pro zaměstnance TPCA

<b>Kurzy nominační a volitelné</b>	
<b>Profesní tréninky</b>	Mají nominační charakter, úkolem je prohloubit profesní znalosti a dovednosti zaměstnanců. Zúčastnit se mohou zaměstnanci na pozicích AS – SP, GL a SV.
<b>Počítačové kurzy</b>	Jsou určeny pro všechny GL, SV, AS a SP. Zúčastnit se mohou po schválení svým nadřízeným. Na žádost manažera se mohou na kurzy zapsat i zaměstnanci na pozici TL a TM, pracují-li denně s programem MS Office.
<b>Školení soft skills</b>	Jednodenní kurzy zaměřené především na komunikační dovednosti, prezentační dovednosti, time management, interní vyjednávání, osobní efektivitu, stress management apod. Školení se mohou zúčastnit zaměstnanci na pozicích AS – SP, TM – SV po schválení nadřízeným.
<b>Angličtina</b>	Výuky anglického jazyka se mohou zaměstnanci zúčastnit jedenkrát týdně vždy 1,5 hodiny před nebo po pracovní době. Dodrží-li podmínky jako docházku a úspěšně složený test, kurz je jim poskytnut zcela zdarma.
<b>Školení na míru</b>	Společnost TPCA je dále schopna reagovat na aktuální potřeby jednotlivých sekcí a zajistit tak prakticky jakékoli školení ať už externě či interně.

*Zdroj: vlastní zpracování podle [36]*

## 6.2 Kvantitativní výzkum

Tato kapitola se zabývá již samotnou analýzou podnikové kultury v TPCA v kontextu Leanu prostřednictvím otázek obsažených v dotazníku vytvořeného pomocí Google Forms. Celý dotazník v upravené verzi včetně odpovědí respondentů je součástí Příloh E – J na konci této práce.

Dotazník byl rozdělen do 10 sekcí. Osm z nich obsahovalo jednu a více otázek. Dvě sekce sloužily pouze pro vysvětlení pojmů „podniková kultura“ a „Toyota Production System“, které se respondentovi zobrazily jen v případě, odpověděl-li na otázku, zda daný pojem zná, „Ne, ale tento pojem jsem již slyšel/a“ anebo „Ne pojem jsem nikdy neslyšel/a“. Celkově byl dotazník rozdělen do 4 hlavních oblastí: v úvodu byly kladeny otázky zaměřené výhradně na podnikovou kulturu, poté na Lean filosofii (prvky Toyota Production System), dále se jednalo o otázky, které obě oblasti propojovaly, a na závěr byly kladeny otázky osobního charakteru (věk, pohlaví apod.). Dotazník obsahoval celkem 31 otázek, z nichž 29 byly otázky uzavřené a 2 otázky otevřené (otázka č. 26 a otázka č. 31). Všechny otázky, kromě otázky č. 31, byly pro respondenty povinné.

Autor této práce rozesílal dotazníky mezi zaměstnance TPCA prostřednictvím Facebooku a e-mailu. Každý ze zaměstnanců byl požádán, aby odkaz na dotazník případně přeposlal ještě dalším zaměstnancům, kteří by podle něj byli ochotni dotazník také vyplnit. Tímto způsobem se dotazník dostal k zaměstnancům do většiny oblastí podniku. Z tohoto důvodu bohužel autor nezná přesný počet zaměstnanců, kterým byl dotazník zaslán, celkem se však vrátilo **57 odpovědí**.

### 6.2.1 Vyhodnocení

Přestože byl dotazník rozdělen do 4 oblastí, samotné vyhodnocování se těmito oblastmi nebude striktně řídit. Pro smysluplné vyhodnocení je třeba získané odpovědi z jednotlivých oblastí vzájemně propojovat a pomocí tabulek či grafů získat data, ze kterých je možné vyvodit patřičné závěry.

Veškeré otázky (31), které byly součástí dotazníku, jsou pro snadnější identifikaci a orientaci v analyzovaných datech v následujícím textu označeny O-1 až O-31 dle pořadí dané otázky v dotazníku (viz Příloha E až Příloha J). Čísla, která tvoří popisky dat u jednotlivých typů grafů, značí, kolikrát byla daná varianta zastoupena.

Pro účely výzkumu byly otázky typu pohlaví/věk/pracovní pozice apod. zařazeny až na konec dotazníku (O-26 až O-31, viz Příloha J). Zde však budou vyhodnoceny jako první, a to z důvodu potřeby pro vyhodnocování dalších otázek (kromě otázky O-31, ta bude vyhodnocena až v závěru analýzy).

### **Základní údaje o respondentech (viz Příloha J):**

**O-26:** Jelikož byla otázka „Název Vaší pracovní pozice“ otevřená, jsou (někdy nejednoznačné) odpovědi respondentů využity pro další analýzu pouze orientačně.

**O-27:** Tabulka 6 znázorňuje, jaký počet respondentů byl z kterého oddělení:

**Tabulka 6:** Na kterém oddělení v současnosti pracujete?

<b>O-27 Na kterém oddělení v současnosti pracujete?</b>							
Lisovna	Svařovna	Lakovna	Finální montáž	Kontrola kvality	Administrativa	Jiné	<b>Celkem</b>
2	29	9	9	2	4	2	<b>57</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvíce dotazovaných zaměstnanců bylo ze svařovny, a to 50,9 %, dále 15,8 % z lakovny a stejně tak z finální montáže, 7 % tvořili zaměstnanci administrativy a po 3,5 % se jednalo o zaměstnance lisovny, kontroly kvality a jiných oddělení.

**O-28 a O-29:** Následující Tabulka 7 porovnává odpovědi na uvedené otázky:

**Tabulka 7:** Vztah mezi věkem zaměstnanců a délkou jejich pracovního poměru v TPCA

<b>O-29 Kolik je Vám let?</b>	<b>O-28 Jak dlouho v TPCA pracujete?</b>				
	0 - 12 měsíců	Déle než 1 rok	Déle než 5 let	Déle než 10 let	<b>Celkem</b>
15 - 25 let	4	7	0	0	11
26 - 35 let	0	4	6	14	24
36 - 45 let	0	1	3	15	19
46 - 55 let	0	0	0	3	3
55 let a více	0	0	0	0	0
<b>Celkem</b>	4	12	9	32	<b>57</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Nejvíce respondentů (42,1 %) se nachází ve věkové skupině 26 – 35 let. Co se týká otázky O-28, více než polovina dotazovaných zaměstnanců (56,1 %) pracuje v TPCA déle než 10 let.

**O-30:** Odpovědi na otázku „Jaké je Vaše pohlaví?“ zcela jasně vystihují převahu zaměstnanců – mužů – nad ženami, kterých je v TPCA pouze 18 % (viz kapitola 4). Není tedy divu, že mezi respondenty bylo 94,7 % mužů a pouze 5,3 % žen.



## Podniková kultura a Lean filosofie (viz Příloha E a Příloha F):

**O-1 a O-6:** Tabulka 8 ukazuje, v kolika případech si byli zaměstnanci jisti významem pojmů „podniková kultura“ a „Toyota Production System“:

**Tabulka 8:** Znalost pojmů „podniková kultura“ a „Toyota Production System“

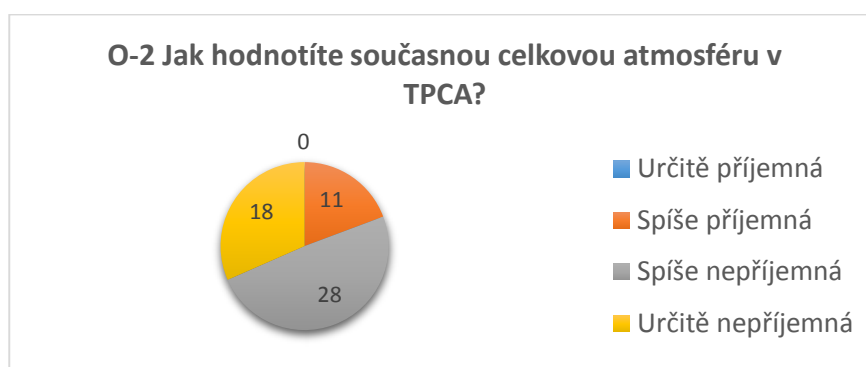
	O-6 Víte, co znamená pojem "Toyota Production System"?			
O-1 Víte, co znamená pojem "podniková kultura"?	Ano	Ne, ale tento pojem jsem již slyšel/a	Ne, pojem jsem nikdy neslyšel/a	Celkem
Ano	25	1	0	26
Ne, ale tento pojem jsem již slyšel/a	12	3	2	17
Ne, pojem jsem nikdy neslyšel/a	11	2	1	14
<b>Celkem</b>	<b>48</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>57</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Pojem „Toyota Production System“ je zcela známý 84,2 % respondentů (odpověď „Ano“). Pouze 5,3 % tento pojem nikdy neslyšelo (tzn. 3 respondenti, kteří dle vyhodnocení dotazníku pracují na pozici TM ve výrobě déle než 1 rok, pravděpodobně s TPS nebyli dostatečně seznámeni, což je možné považovat za chybu TPCA). Vcelku je však viditelná poměrně široká znalost tohoto velice významného výrobního systému uplatňovaného v TPCA. Oproti tomu na otázku „Víte, co znamená pojem „podniková kultura“?“ odpovědělo „Ano“ pouze 45,6 % dotazovaných zaměstnanců, kdy však problém neznalosti tohoto pojmu není pro výkon práce zaměstnanců až tak důležitý.

Každému, kdo na otázky O-1 a O-6 odpověděl „Ne,...“, se ještě dříve, než přešel na následující otázky, zobrazilo vysvětlení daného pojmu, neboť pro vyplňování dalších otázek dotazníku byla znalost těchto pojmů důležitá.

**O-2:** Obrázek 9 vyhodnocuje osobní názory respondentů na celkovou atmosféru v TPCA:



**Obrázek 9:** Jak hodnotíte současnou celkovou atmosféru v TPCA?

*Zdroj: vlastní zpracování*

**O-3 a O-27:** Tabulka 9 propojuje odpovědi na otázky O-3 a O-27. Z tabulky lze vyčíst mimo počtu respondentů z jednotlivých oddělení především jejich individuální názory na spokojenost se současnou atmosférou na jejich pracovišti:

**Tabulka 9:** Vztah jednotlivých oddělení a atmosféry na těchto odděleních

	O-3 Jak hodnotíte současnou atmosféru konkrétně na Vašem pracovišti?				
O-27 Na kterém oddělení v současnosti pracujete?	Určitě příjemná	Spíše příjemná	Spíše nepříjemná	Určitě nepříjemná	Celkem
Lisovna	0	2	0	0	2
Svařovna	7	11	10	1	29
Lakovna	2	4	1	2	9
Finální montáž	1	3	4	1	9
Kontrola kvality	1	0	0	1	2
Administrativa	1	0	3	0	4
Jiné	1	1	0	0	2
<b>Celkem</b>	<b>13</b>	<b>21</b>	<b>18</b>	<b>5</b>	<b>57</b>

*Zdroj: vlastní zpracování*

Přestože podle Tabulky 9 převažuje na jednotlivých pracovištích spíše příjemná atmosféra, Obrázek 9 jasně ukazuje, že celková atmosféra v podniku je dle zaměstnanců spíše nebo určitě nepříjemná. Tato situace může vyplývat z toho, že atmosféru na jednotlivých pracovištích hodnotili zaměstnanci pravděpodobně především podle vztahů se spolupracovníky apod., do celkové atmosféry však zahrnuli i přístup vedení, finanční a jiné ohodnocení, celkový vzhled a vybavení podniku, firemní oblečení atd., kdy právě s těmito oblastmi také zcela spokojeni nebyli (viz níže). Spokojenost zaměstnanců je pro štihlou výrobu (v TPCA konkrétně principy TPS) ale velice důležitá. Pro kvalitní výrobky (a tedy i spokojenost zákazníků) je třeba dostatečná koncentrace zaměstnanců, velice důležitá je efektivní týmová spolupráce a s tím související komunikace mezi zaměstnanci apod., kdy však s celkově nepříjemnou atmosférou v podniku nelze těchto požadavků zcela dosáhnout.

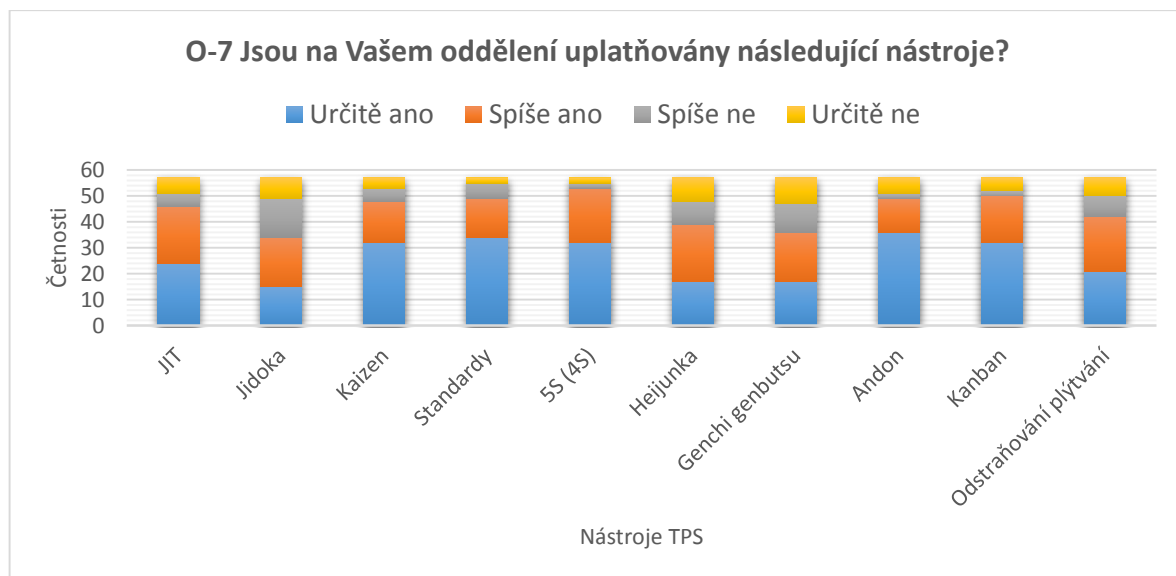
**O-4:** Na otázku „Myslíte si, že jsou zaměstnanci v TPCA jasně a zřetelně obeznámeni s tím, jaké jsou v podniku vyznávány hodnoty, jaké jednání je nutné dodržovat, co je ještě akceptovatelné a co rozhodně nepřípustné?“ odpovědělo 22 (38,6 %) respondentů „**Spíše ano**“, 15 (26,3 %) „Určitě ano“ a stejně tak 15 odpovědělo „Spíše ne“, pouze 5 (8,8 %) odpovědělo „Určitě ne“. Více jak polovina dotazovaných uvádí, že s určitými pravidly a hodnotami společnosti TPCA seznamováni jsou, což je dobře, neboť disciplína a dodržování pravidel je pro „Lean culture“ podstatné. Určité nedostatky jsou z odpovědí ale také zřejmé.

Zásady chování jsou obsaženy v Etickém kodexu, hodnoty společnosti zase uvádí Pracovní řád. K oběma dokumentům má každý zaměstnanec přístup. Již při nástupu do zaměstnání jsou pracovníci školeni o pravidlech bezpečného chování a vůbec o veškerých zásadách, které je třeba dodržovat. Pracovní řád zaměstnanci dostávají dokonce v tištěné podobě. Celkově je v TPCA dodržování pravidel velice striktně kontrolováno (jak vedoucí pracovníky, tak pomocí různých auditů apod.), proto by s pravidly měli být seznámeni opravdu všichni. Někteří zaměstnanci mají ale přesto pocit, že s nimi dostatečně obeznámeni nejsou, důvod však autorovi není známý. Pravděpodobně se ale může jednat o to, že vzhledem k velice častým kontrolám zaměstnanci nepovažují vstupní školení zaměřená na tyto oblasti za dostačující anebo si při odpovídání na danou otázku nebyli jisti, co je zmíněnými hodnotami přesně myšleno. Za seznámení s pravidly zodpovídá management (vedoucí pracovníci).

**O-5:** Odpovědi na otázku „Myslíte si, že je podniková kultura silně a pevně zakotvena v každodenním jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků?“ byly následující: jen 5 (8,8 %) respondentů odpovědělo „Určitě ano“, 18 (31,6 %) odpovědělo „Spíše ano“, téměř polovina, tedy 26 (45,6 %), odpověděla „**Spíše ne**“ a 8 (14 %) „Určitě ne“. Jelikož je podniková kultura pro úspěch každého podniku velice významná, vedoucí zaměstnanci TPCA by o ni měli více pečovat, upevňovat ji a mezi zaměstnanci tento pojem více rozšiřovat.

Otázky O-4 a O-5 spolu značně souvisí, neboť právě obeznámení zaměstnanců s hodnotami a zásadami chování dané společnosti je pro vytvoření silné podnikové kultury velice významné. Přesto je mezi odpověďmi na tyto otázky vidět určitý rozpor. Více jak polovina dotazovaných uvádí, že s hodnotami a zásadami chování sice obeznámena je, zároveň si však většina nemyslí, že by byla podniková kultura TPCA v chování jednotlivých zaměstnanců silně a pevně zakotvena. Pravděpodobně tak zaměstnanci nejsou ke sdílení společných hodnot a dodržování určitých pravidel a zásad dostatečně motivováni ze stran vedoucích pracovníků. Autor předpokládá, že zaměstnanci určité zásady dodržují, především ale z důvodu častých kontrol a ne z jejich vlastního přesvědčení (tzn. s hodnotami a zásadami společnosti TPCA zaměstnanci sice obeznámeni jsou, ty však v jejich jednání a myšlení nejsou pevně zakotveny, ne všichni zaměstnanci mají osobní zájem dané hodnoty a zásady sdílet či striktně dodržovat).

**O-7:** Obrázek 10 zachycuje odpovědi respondentů na otázku O-7. Odpovědi, mezi kterými zaměstnanci volili, měly určitým způsobem vyjadřovat míru jistoty, že dané pojmy (ne)jsou v TPCA uplatňovány nebo také míru znalosti uvedených pojmů.



**Obrázek 10:** Jsou na Vašem oddělení uplatňovány následující nástroje?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Podrobnějším vyhodnocením otázky O-7 se zabývá tabulka uvedená v Příloze K, kde je možné vyzorovat, jak odpovídali zaměstnanci z konkrétních oddělení. Odpovědi na tuto otázku jsou mírně v rozporu s vyhodnocením odpovědí na otázku O-6, kde 84,2 % dotazovaných uvedlo, že pojem Toyota Production System je jim zcela známý (viz výše), přesto ale dle odpovědí na otázku O-7 někteří vůbec netuší, že jsou na jejich oddělení některé nástroje TPS uplatňovány anebo je znají, ale pravděpodobně je nedokáží pojmenovat.

Podle Obrázku 10 jsou zaměstnanci seznámeni nejlépe s pojmy jako je andon, 5S (4S), standardy, kaizen nebo kanban. Jelikož mezi dotazovanými byla většina zaměstnanců pracujících ve výrobě, je zřejmé, že tyto zaměstnanci se dostávají pravidelně do styku nejvíce právě s výše uvedenými pojmy, a proto je také dobře znají (např. na téma kaizen jsou v TPCA vytvářeny samostatné informační nástěnky týkající se dané aktivity, s tím spojených soutěží apod., andony jsou pro každodenní činnost pracovníků ve výrobě zcela nezbytné, standardizace je obsažena již v samotných Standardních pracovních postupech, tedy dokumentech, kterými se zaměstnanci při výkonu své práce řídí atd.). Oproti tomu s pojmy jako jidoka, heijunka či genchi genbutsu se tyto zaměstnanci běžně nesetkají, přestože jsou ve výrobě také uplatňovány. Tyto japonské pojmy jsou známy spíše pracovníkům na vyšších pozicích, kteří jsou na jednotlivé nástroje a principy TPS školeni a zabývají se jimi více do hloubky. Je možné usuzovat, že pokud by na tuto otázku odpovídali pouze vedoucí pracovníci, znalost všech uvedených pojmů by byla jistě větší. S touto otázkou určitým způsobem souvisí vyhodnocení odpovědí na otázku O-9 (viz níže).

**O-8:** I přes nespokojenost s celkovou atmosférou v TPCA je s japonským způsobem výroby (uplatňováním TPS) více jak polovina dotazovaných spokojena. Na otázku „Vyhovuje Vám japonský způsob výroby?“ odpovědělo 10 (17,5 %) „Určitě ano“ a 29 (50,9 %) „**Spíše ano**“. 14 (24,6 %) dotazovaných pak odpovědělo „Spíše ne“ a pouze 4 (7 %) „Určitě ne“.

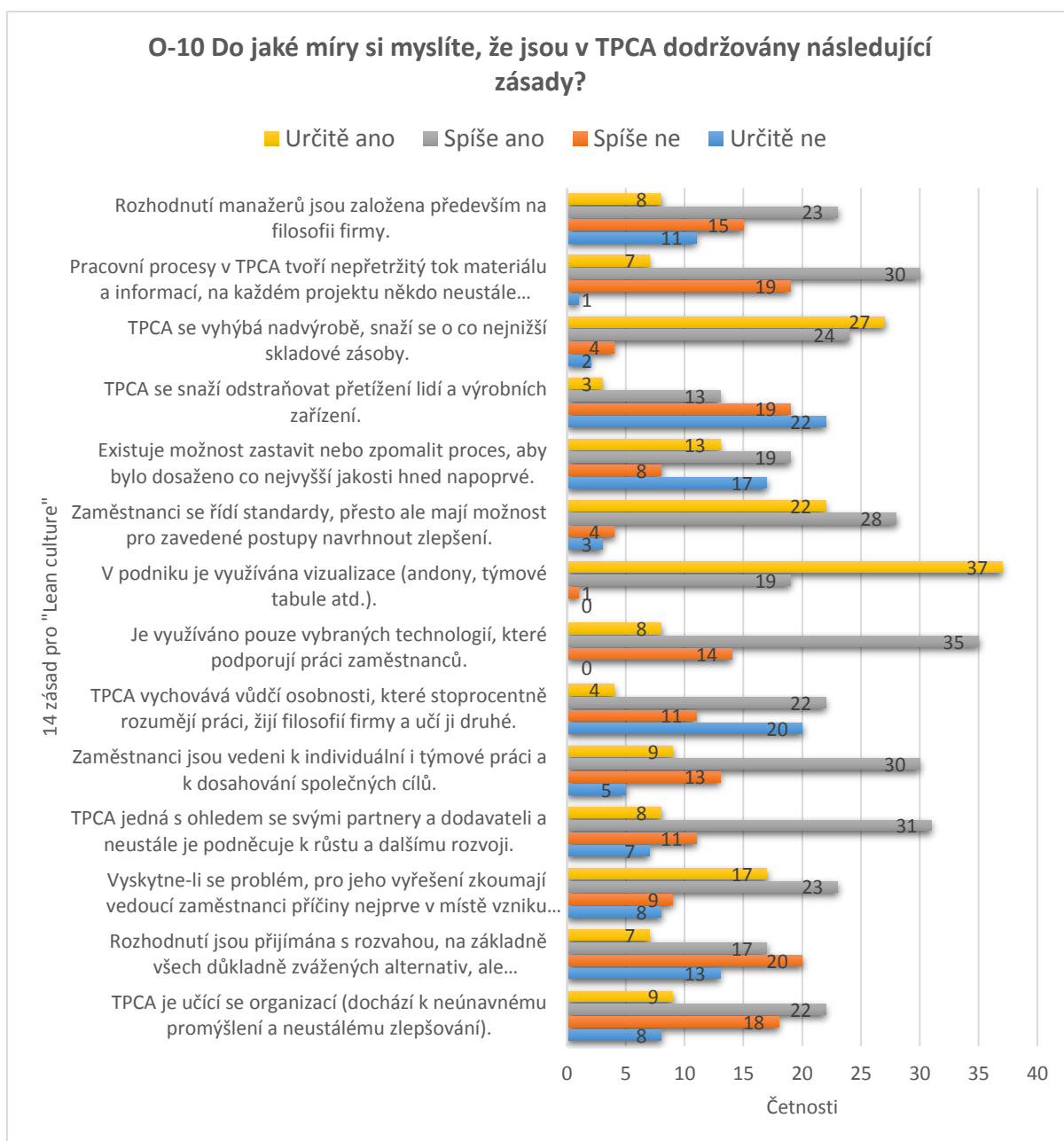
**O-9:** Na otázku „Zúčastnila/a jste se někdy školení v oblasti Lean filosofie? (Např. školení o Toyota Production System)“ reagovalo 26 (45,6 %) respondentů odpovědí „Ano“, 29 (50,9 %) odpovědělo „**Ne**“ a 2 (3,5 %) „Nevím“. V oblasti Lean filosofie bývají v TPCA školení pouze pracovníci na vyšších pozicích, kteří by pak měli dané poznatky předávat ostatním a učit je principům TPS. Mezi touto otázkou, odpracovanou dobou zaměstnanců v TPCA a pracovní pozicí zaměstnanců je vidět zřejmá souvislost. 22 z 26 respondentů, kteří odpověděli „Ano“, v TPCA pracují déle než 10 let a zastávají vyšší pozice, pro které jsou daná školení určena. Oproti tomu odpověď „Ne“ volili zaměstnanci pracující v TPCA kratší čas (ale i někteří, co zde pracují déle jak 10 let) a jsou na nižších pozicích.

#### **Podniková kultura v kontextu Leanu (viz Příloha G až Příloha I):**

**O-10:** Obrázek 11 znázorňuje odpovědi na otázku „Do jaké míry si myslíte, že jsou v TPCA dodržovány následující zásady?“. Jedná se o 14 zásad (viz kapitola Toyota Production System), které by v podniku měly vytvářet, jsou-li dodržovány, právě tzv. Lean culture neboli podnikovou kulturu charakteristickou pro podnik uplatňující štihlé myšlení.

Podle vyhodnocení odpovědí jednotlivých respondentů se názory na dodržování jednotlivých zásad Lean culture v TPCA značně rozcházejí. Aby byla podniková kultura ve společnosti TPCA opravdu štihlá a mohly tak být co nejlépe uplatňovány veškeré nástroje a principy TPS, měli by teoreticky všichni dotazovaní zaměstnanci na 14 zásad odpovědět „Určitě ano“ nebo alespoň „Spíše ano“. Tak tomu ale rozhodně není. Pouze u jedné zásady, a to „V podniku je využívána vizualizace (andony, týmové tabule atd.)“, odpověděli respondenti vcelku jednoznačně „Určitě ano“ a „Spíše ano“. Celkem dobře je na tom TPCA dle názorů respondentů dále v uplatňování následujících zásad: „TPCA se vyhýbá nadvýrobě, snaží se o co nejnižší skladové zásoby“, „Zaměstnanci se řídí standardy, přesto ale mají možnost pro zavedené postupy navrhnout zlepšení“ a „Je využíváno pouze vybraných technologií, které podporují práci zaměstnanců“. Ve zbylých deseti zásadách jsou již značně zastoupeny i negativní odpovědi. Nejhůře je na tom TPCA dle odpovědí v uplatňování následujících zásad Lean culture: „TPCA se snaží odstraňovat přetížení lidí a výrobních zařízení“, „TPCA vychovává vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií

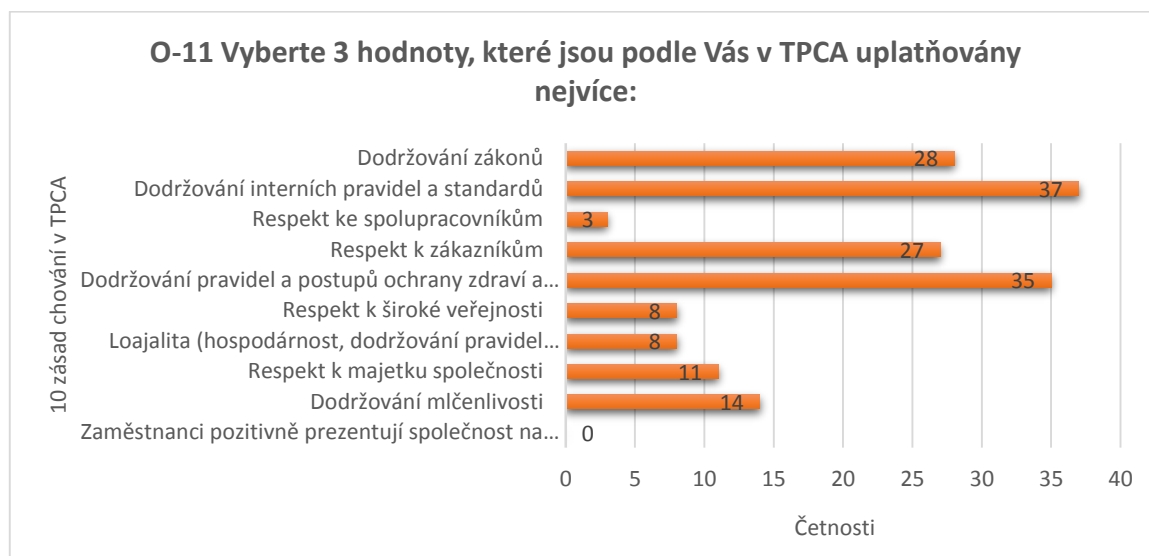
firmy a učí ji druhé“ a „Rozhodnutí jsou přijímána s rozvahou, na základně všech důkladně zvážených alternativ, ale implementovány jsou rychle“. Všechny 14 zásad má při vytváření štihlé kultury nezastupitelné místo a je tak třeba dodržovat opravdu každou z nich. Lze říci, že v TPCA je určitým způsobem dodržováno všech těchto 14 zásad, přesto je v oblasti štihlé podnikové kultury v TPCA dle názorů respondentů možné nalézt značný prostor pro zlepšení. Z výše uvedeného je zřejmé, že respondenti vidí problém zejména v dodržování zásad, které se týkají lidí (jejich přetěžování, způsob přijímání rozhodnutí, odborné znalosti apod.), což úzce souvisí se spokojeností pracovníků a tím i s utvářením charakteru podnikové kultury.



**Obrázek 11:** Do jaké míry si myslíte, že jsou v TPCA dodržovány následující zásady?

*Zdroj: vlastní zpracování*

**O-11:** Obrázek 12 vyhodnocuje odpovědi respondentů, kteří měli vybrat 3 z deseti hlavních zásad chování TPCA, které jsou podle nich v podniku uplatňovány nejvíce:



**Obrázek 12:** Vyberte 3 hodnoty, které jsou podle Vás v TPCA uplatňovány nejvíce

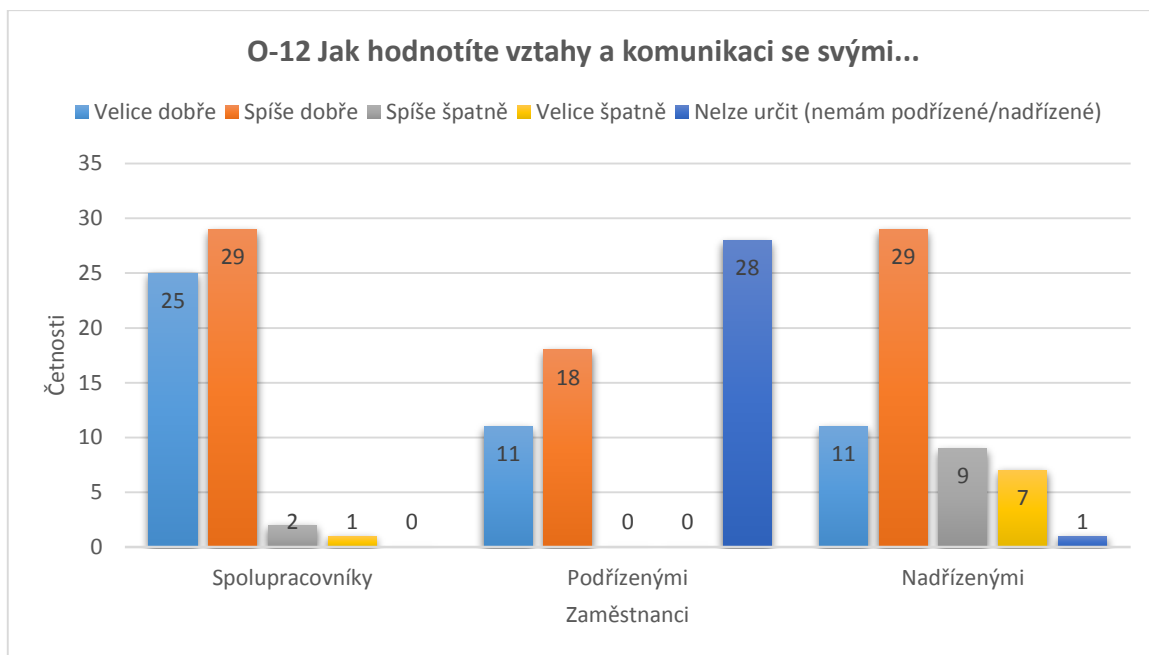
*Zdroj: vlastní zpracování*

S přehledem mezi dotazovanými zvítězilo *dodržování interních pravidel a standardů*, na druhém místě se umístilo *dodržování pravidel a postupů ochrany zdraví a bezpečnosti* a jako třetí nejčastější odpověď bylo zvoleno *dodržování zákonů* (těsně se pak na čtvrtém místě umístil *respekt k zákazníkům*). V souvislosti s výše zmíněnou nespokojeností zaměstnanců v podniku úzce souvisí i to, že ani jeden z dotazovaných mezi 3 možnosti výběru nezařadil poslední možnost, a to, že *zaměstnanci pozitivně prezentují společnost na veřejnosti*.

Z odpovědí dotazovaných zaměstnanců je zřejmé, že společnost TPCA klade důraz především na dodržování určitých pravidel, standardů, postupů apod. a také na spokojenost zákazníka, méně se pak zaměřuje na spokojenost svých zaměstnanců. Právě nespokojenost respondentů je jasně zřetelná z mnohých dalších odpovědí na otázky, které byly součástí analyzovaného dotazníku.

**O-12:** Na otázku „Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými...“ (spolupracovníky, podřízenými, nadřízenými) odpovídali jednotliví respondenti vcelku pozitivně, jak znázorňuje Obrázek 13.

Vztahy a komunikaci se spolupracovníky hodnotí respondenti převážně kladně. Co se týká vztahů s podřízenými, většina nemůže situaci posoudit, neboť podřízené nemá, ostatní ale hodnotí vztahy a komunikaci taktéž kladně. Pouze u nadřízených se objevují větší rozdíly v hodnocení, přesto i zde převažují spíše dobré vztahy a komunikace, což je velice pozitivní.



**Obrázek 13:** Vztahy a komunikace mezi zaměstnanci TPCA

*Zdroj: vlastní zpracování*

**O-13, O-14, O-18 a O-19:** Tabulka 10 vyjadřuje názory jednotlivých respondentů na jejich finanční i jiné ohodnocení, dále pak spokojenost s pracovní dobou a dobou vymezenou pro odpočinek:

**Tabulka 10:** Finanční a jiné ohodnocení, pracovní doba a doba pro odpočinek

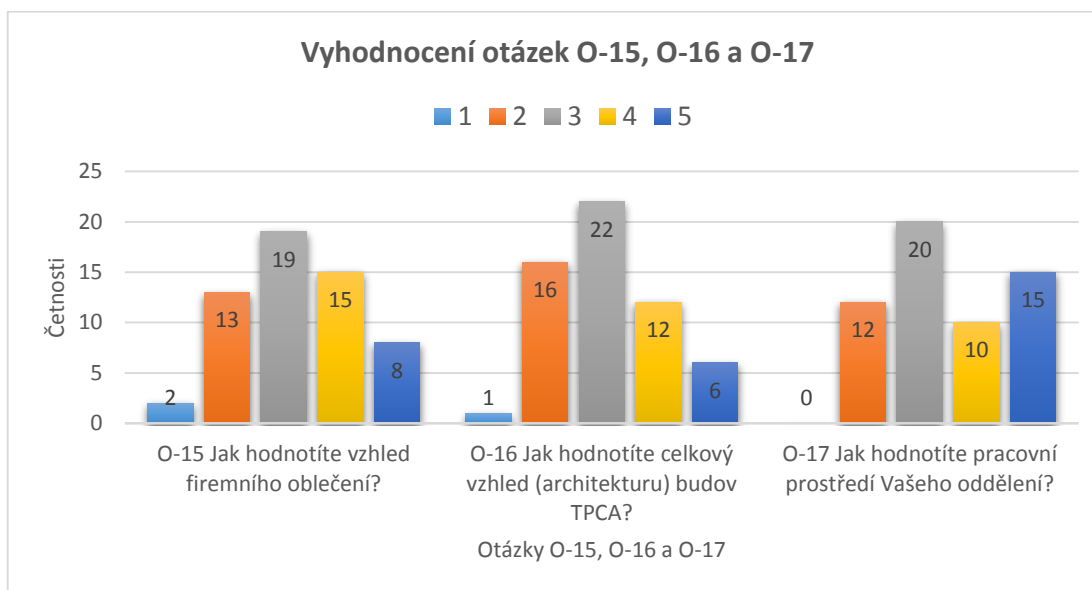
	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne	Celkem
O-13 Jste podle Vašeho názoru adekvátně finančně odměňován/a za Vaši práci?	7	16	18	16	57
O-14 Dostává se Vám ohodnocení i jiného typu?	6	21	20	10	57
O-18 Vyhovuje Vám vaše pracovní doba? (včasné plánování směn, délka směny, rozvržení pracovní doby v rámci týdne)	9	21	13	14	57
O-19 Vyhovuje Vám vymezená doba pro odpočinek?	9	22	16	10	57
<b>Celkem</b>	31	80	67	50	

*Zdroj: vlastní zpracování*

Odpovědi jednotlivých respondentů se na výše uvedené otázky poměrně liší, i zde je však nespokojenost v rámci zmíněných oblastí značná. Všechny výše uvedené faktory mají vliv na motivaci zaměstnanců a tím i na jejich pracovní výkon a také na celkovou spokojenost v podniku. Jak již bylo zmíněno, zaměstnanci v TPCA ale rozhodně spokojeni nejsou (alespoň dle většiny respondentů), s čímž mohou souviset právě také odpovědi na tyto otázky.



**O-15, O-16 a O-17:** Obrázek 14 vyhodnocuje odpovědi na uvedené otázky pomocí hodnotové stupnice, kde „1“ znamená nejlepší a „5“ nejhorší:



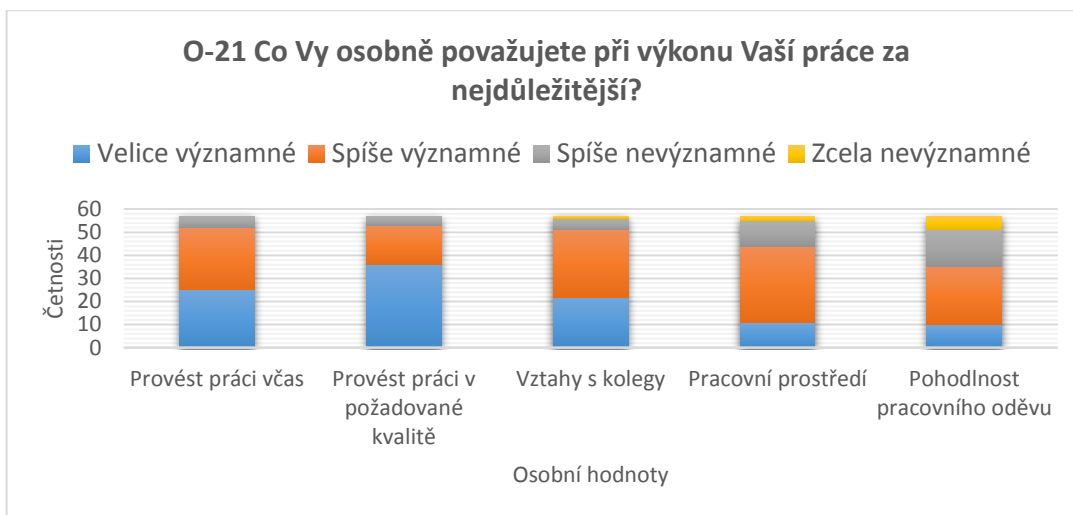
**Obrázek 14:** Vyhodnocení otázek O-15, O-16 a O-17

*Zdroj: vlastní zpracování*

Firemní oblečení, stejně jako uspořádání a vzhled jednotlivých pracovišť či budov napomáhá utvářet typický charakter podnikové kultury dané firmy. Na výše uvedené otázky odpovídali jednotliví respondenti vcelku rozdílně. Přestože značný počet dotazovaných volil hodnotovou škálu 1 až 3, i tak poměrně velký počet zaměstnanců není s těmito oblastmi zcela spokojen, především pak pracovní prostředí jednotlivých oddělení není hodnoceno pozitivně.

**O-20:** Na otázku „Myslíte si, že v TPCA dochází ke stmelování kolektivu skrze jednotlivé firemní akce apod.“ reagovalo 5 (8,8 %) respondentů odpovědí „Určitě ano“, 26 (45,6 %) z nich zvolilo odpověď „Spíše ano“, 21 (36,8 %) odpovědělo „Spíše ne“ a 5 (8,8 %) odpovědělo „Určitě ne“. Jednotlivé firemní akce mají napomáhat posilování podnikové kultury, zlepšovat vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci apod. To vše je velice důležité pro pracovní výkony jednotlivých zaměstnanců, jejich spokojenost a samozřejmě pro uplatňování nástrojů TPS, kde posilování vztahů mezi kolegy přináší jediné pozitivní výsledky.

**O-21:** Odpovědi na otázku „Co Vy osobně považujete při výkonu Vaší práci za nejdůležitější?“ vyhodnocuje Obrázek 15. Cílem otázky bylo především zjistit, ne jaké hodnoty preferuje společnost TPCA, ale jaké jsou osobní hodnoty jednotlivých zaměstnanců. Zda je pro ně osobně důležité provést práci včas a v požadované kvalitě anebo je to pro ně spíše či zcela nevýznamné. Respondenti odpovídali ve většině případů tak, jak by to mělo ve správné Lean culture být, tedy vyznávají uvedené hodnoty dobrovolně, ne z donucení.

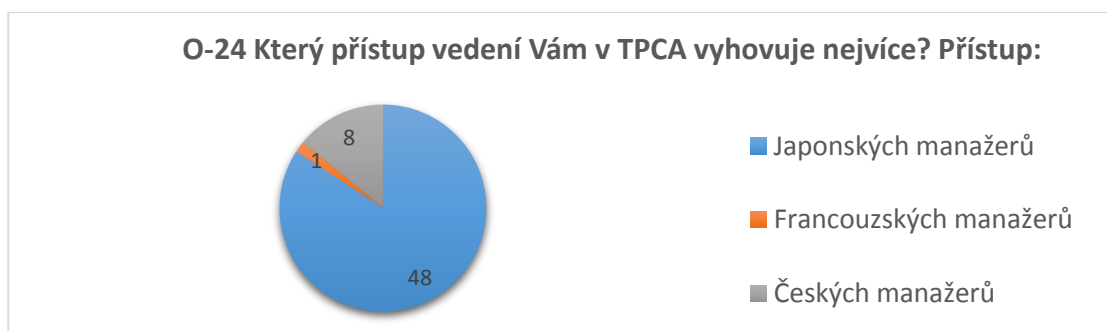


**Obrázek 15:** Co Vy osobně považujete při výkonu Vaší práci za nejdůležitější?

*Zdroj: vlastní zpracování*

**O-22 a O-23:** Na otázku O-22 „Jste (byl/a jste někdy) součástí "kroužků kvality"?" odpovědělo 36 (63,2 %) respondentů „**Ano**“, 3 (5,3 %) „Ne, ale plánuji se zapojit“ a 18 (31,6 %) „Ne a neplánuji se zapojit“. Na otázku O-23 „Navrhl/a jste už v TPCA nějaké zlepšení (kaizen)“ pak byly odpovědi následující: 26 (45,6 %) dotazovaných již navrhlo **1 – 5 zlepšení**, 7 (12,3 %) navrhlo 5 – 10 zlepšení, 21 (36,8 %) navrhlo již více jak 10 zlepšení a pouze 3 (5,3 %) odpovědělo, že zatím ještě žádné zlepšení nenavrhli. Z odpovědí na tyto otázky jasně vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců se dobrovolně zapojuje do aktivit, jako jsou kroužky kvality nebo kaizen, což je pro štihlou TPCA velice pozitivní zjištění.

**O-24:** Vyhodnocení otázky týkající se přístupu vedení uvádí Obrázek 16 (ve vedení působí především japonští a francouzští manažeři, před nějakým časem byli zapojeni také Češi). Pro respondenty, kteří v TPCA pracují pouze krátce (tzn. 0–12 měsíců), mohlo být zodpovězení této otázky poněkud složité. Jelikož se ale mezi dotazovanými nachází pouze 4, kteří v TPCA působí takto krátkou dobu, nemají jejich odpovědi na celkové vyhodnocení velký vliv.



**Obrázek 16:** Který přístup vedení Vám v TPCA vyhovuje nejvíce?

*Zdroj: vlastní zpracování*

Je zajímavé, že přístup českých manažerů vyhovuje převážně zaměstnancům na vyšších pozicích, kdy oni sami jsou vlastně „českými vedoucími“. Všem ostatním na pozicích TM, údržba atd. (ale i mnoha zaměstnancům na pozicích TL, GL a dokonce SV) vyhovuje zcela jasně nejvíce přístup japonských manažerů, kteří mají na starosti výrobní stránku podniku. Nespokojenost s českým vedením jasně vyplývá také z osobních názorů dotazovaných zaměstnanců, které uvádí Tabulka 12.

**O-25:** Na otázku „Myslíte si, že má konkrétní charakter podnikové kultury v TPCA význam při uplatňování prvků Lean filosofie (Toyota Production System)?“ odpovědělo 16 (28,1 %) respondentů „Určitě ano“, 26 (45,6 %) „**Spíše ano**“, 15 (26,3 %) „Spíše ne“ a odpověď „Určitě ne“ nevolil nikdo z dotazovaných. Ti, kteří zvolili odpověď „Spíše ne“, pravděpodobně mezi podnikovou kulturou a Lean filosofií nevidí žádné souvislosti, i když právě konkrétní charakter podnikové kultury má na uplatňování nástrojů TPS velký význam.

**O-31:** Na závěr přichází vyhodnocení již výše zmíněné „otázky“ „Prostor pro Vaše poznámky/doporučení/stížnosti týkající se podnikové kultury v TPCA:“, kdy jediná tato otázka byla dobrovolná (přesto 13 z 57 respondentů svůj názor vyjádřilo, z čehož ale 1 odpověď vyjadřuje pouze upřesnění pozice zaměstnance ve firmě a 1 odpověď je v rámci této práce nepublikovatelná). Vyhodnoceno je tedy pouze 11 odpovědí. Jednotlivá doporučení či stížnosti zaměstnanců zobrazuje Tabulka 11:

**Tabulka 11:** Osobní názory zaměstnanců na současnou situaci v TPCA

<b>O-31 Prostor pro Vaše poznámky/doporučení/stížnosti týkající se podnikové kultury v TPCA:</b>
Vždy tady říkají, že lidi jsou na prvním místě, ale realita je někde úplně jinde. Za tuhle práci zaměstnanci rozhodně nejsou dostatečně ohodnoceni.
Vedení firmy postupně naprosto ztratilo kontakt s realitou, o důležitých krocích rozhoduje od stolu, mnohdy na základě chybných dat.
Jednání s nadřízenými. PŘESČASY!! Nářadí v dezolátním stavu.
Říkají, jak je TPCA pro lidi, ale není to pravda.
Ať si vedení zjistí, jak to vůbec na lince funguje! Tabulky nejsou vše.
Vedení TPCA si neuvědomuje (nebo uvědomuje, ale nerespektuje) fakt, že zaměstnanci jsou to nejcennější, co mají...
Zaměstnanec se vždy dozví důležité informace jako poslední. Vedení vždy překrouť nebo z části zatají pravdu o tom co je a co se bude dít.
Kdybych to chtěl napsat slušně, nemám slov...
Před 5 lety jsem byl celkem spokojen, v současnosti nikoli.
V poslední době jsou zaměstnanci velice pracovně zatíženi (tact time, přesčasy), nemají prostor na odpočinek a čas na trávení s rodinou.
Po předání vedení do českých rukou se v TPCA schyluje k velikým problémům s ergonomií (slučování procesů za účelem ušetřit), lidi odchází a vznikají petice proti přesčasům... Vedení se nezajímá o problémy lidí ve výrobě. Jde pouze o grafy a nástěnky. Interní nálada mezi lidmi je na bodu mrazu a se stárnutím zaměstnanců se zvyšuje i nemocnost.

*Zdroj: vlastní zpracování*

### 6.3 Shrnutí a doporučení

Vzhledem k výše provedené analýze podnikové kultury v kontextu Lean filosofie ve společnosti TPCA je možné uvést několik návrhů či doporučení pro zlepšení aktuálního stavu v podniku.

I přes většinovou spokojenost s japonským stylem výroby, pozitivně hodnocenou komunikací se spolupracovníky, podřízenými i nadřízenými a celkem příjemnou atmosférou na jednotlivých pracovištích hodnotí 49,1 % dotazovaných zaměstnanců celkovou atmosféru ve společnosti TPCA jako „spíše nepříjemnou“ a 31,6 % dotazovaných hodnotí celkovou atmosféru dokonce jako „určitě nepříjemnou“. Tyto názory mohou souviset mimo jiné i s finančním odměňováním, se kterým 59,7 % dotazovaných zaměstnanců není spokojeno. Stejně tak nelze říci, že by byli zaměstnanci zcela spokojeni se vzhledem firemního oblečení, vzhledem budov či pracovním prostředím na jejich oddělení. Názory se značně liší také, co se týká pracovní doby a doby vymezené pro odpočinek. I zde je téměř polovina respondentů nespokojena. Je-li pozornost zaměřena na vyhodnocení otázky O-31, kde měli zaměstnanci možnost svobodně se vyjádřit k aktuální atmosféře v TPCA, lze říci, že poznámky všech, kteří jakkoli reagovali, byly jednoznačně negativní. Zaměstnancům nevyhovuje především přístup českého vedení, což je zřejmé i z odpovědí na otázku O-24, kdy 84,2 % respondentů dalo jasně najevo, že nejvíce jim vyhovuje přístup japonských manažerů. Jako další problém vidí zaměstnanci zejména přesčas nebo již zmíněný krátký čas pro odpočinek.

V souvislosti s fakty uvedenými v teoretické části této práce lze konstatovat, že podnikovou kulturu je třeba neustále ovlivňovat, řídit a posilovat, a právě to by měl mít v podniku na starosti management. Jde především o to, aby šli manažeři ostatním příkladem, měli by v podniku vytvářet příjemnou atmosféru, zaměstnance by měli dokázat dostatečně motivovat a adekvátně je odměňovat, stejně tak by měli podporovat kvalitní komunikaci a tím i efektivní sdílení informací. To vše je pro Lean culture nezbytné. Výše zmíněné problémy se tedy týkají zejména přístupu managementu k zaměstnancům a vůbec k podnikové kultuře.

Ve všech uvedených oblastech by se tak dala hledat jistá doporučení, a to především pro vedoucí pracovníky společnosti TPCA, kteří mají na starosti právě péči o podnikovou kulturu a zejména pak o lidský kapitál, lépe řečeno o to nejcennější, co každá firma má, tedy o zaměstnance. Přestože se TPCA snaží dávat najevo, že jsou pro ni její zaměstnanci velice důležití, oni sami to tak rozhodně nevnímají. Vedoucí pracovníci by se tak měli začít více zabývat každodenními činnostmi nejen pracovníků ve výrobě, ale i ostatních zaměstnanců

(ne však pouze „od stolu“, ale „na vlastní oči“ by se měli častěji přesvědčit, jak daný proces probíhá, měli by se dostavit přímo na „gemba“ a zjistit, jak svou práci jednotliví zaměstnanci stíhají, jak na ně působí psychicky i fyzicky apod.). Jedním z možných řešení, jak snížit pracovní vytížení jednotlivých zaměstnanců na lince, by pak mohlo být opětovné zavedení třetí směny (tento návrh se však zdá být nepravděpodobný především z hlediska finančních nákladů). Dojít by mohlo také k upravení „taktu timu“, ten se však řídí především poptávkou po automobilech. Pokud by se tedy měl tento čas přizpůsobit větší spokojenosti zaměstnanců, bude to možné provést ale pouze na úkor spokojenosti zákazníků. Ideální by tak mohlo být vytvořit kompromis a „taktu time“ určitým způsobem „vyladit“ pro spokojenost obou stran. To s sebou ale zase nese problém nižších objemů výroby a s tím související problém menších zisků, na což nebude chtít podnik s velkou pravděpodobností nikdy přistoupit. Pozitivní je pro zaměstnance zatím alespoň to, že se vedoucí pracovníci snaží průběžně vymýšlet různé kaizeny zaměřené na ergonomii pracovníků ve výrobě apod. Kaizeny na „usnadnění“ práce mohou stejně tak navrhovat sami tito zaměstnanci, kteří na rozdíl od vedoucích pracovníků na daném procesu přímo pracují a jednotlivé nedostatky tak vidí mnohem lépe. Co se týká zvýšení platu zaměstnanců a dalších odměn, vzhledu firemního oblečení či vybavení pracovišť, řešení nespokojenosti zaměstnanců v těchto oblastech opět souvisí s nemalými finančními prostředky. Již nyní (duben 2016) lze však hovořit o tom, že se v TPCA schyluje k určitým změnám k lepšímu.

Od ledna 2016 probíhá mezi odborovými organizacemi a společností TPCA kolektivní vyjednávání zaměřené právě na výše uvedená témata, zejména pak na přetěžování zaměstnanců ve výrobě a navýšení mezd. Problém s vysokým pracovním zatížením, krátkým časem na odpočinek a trávením s rodinou by měl být od podzimu tohoto roku vyřešen, a to zavedením osmihodinových směn pět dní v týdnu namísto současných desetihodinových směn čtyři dny v týdnu, což autor shledává jako nejlepší řešení současné situace. Kolektivní vyjednávání o navyšování tarifních mezd bude dále pokračovat, přesto se na navýšení 13. platu či efektivnějším řešení ergonomické zátěže shodují všechny strany již nyní. [10]

V rámci provedené analýzy se jako další problém jeví neznalost jednotlivých nástrojů TPS, kdy někteří zaměstnanci ani nevědí, že se na jejich pracovišti daný nástroj výrobního systému Toyota uplatňuje, anebo to ví, ale nedokáže ho pojmenovat (jedná se zejména o pojmy jidoka, heijunka, genchi genbutsu nebo JIT). Tento problém se týká především pracovníků ve výrobě, neboť pracovníci na vyšších pozicích jsou na TPS školeni a japonské pojmy jsou jim tak bližší. Někteří zaměstnanci pak vidí problém v tom, že se od vedení

dozívají informace často pouze prostřednictvím různých tabulek, grafů apod., kterým ale pravděpodobně tito zaměstnanci ne zcela rozumí a mají tak zároveň pocit, že se vedení stará spíše o čísla než o pracovníky samotné. Pro správnou Lean culture v TPCA je však třeba, aby se v principech a nástrojích TPS vyznali opravdu všichni zaměstnanci, aby rozuměli filosofii daného podniku a touto filosofií se dobrovolně řídili. K tomu je ale nutná dostatečná motivace od vedoucích pracovníků, kteří by měli všem ostatním zaměstnancům neustále připomínat smysl jejich práce, proč ji mají vykonávat právě tímto způsobem a ne jinak apod. V obou případech by tak mohlo být vhodné, aby školení o výrobním systému Toyota (TPS) nepodstupovali pouze zaměstnanci na vyšších pozicích, ale i zaměstnanci na ostatních pozicích ve výrobě, případně i zaměstnanci z jiných oblastí. TPCA totiž nemůže mít jistotu, že potřebné informace a znalosti, které vedoucí pracovníci na školení nabyli, opravdu předají všem zaměstnancům na nižších pozicích, pro které by byla širší znalost principů TPS a vůbec celkové filosofie firmy pravděpodobně výhodou při hlubším pochopení jednotlivých výrobních procesů, při výkonu jejich práce apod.

Určité nedostatky je možné vyčíst také z odpovědí respondentů v oblasti hodnocení 14 zásad štíhlé kultury. Pro vytvoření Lean culture je, krom uplatňování a dobré znalosti jednotlivých nástrojů TPS, stěžejní právě dodržování těchto 14 zásad. Dle respondentů se v TPCA jedná především o problém přetěžování lidí ve výrobě (řešení viz výše), velký počet respondentů také nesouhlasí s tím, že by TPCA vychovávala vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí své práci, řídí se filosofií firmy a učí ji druhé. TPCA by tak měla zaměstnávat více kvalifikovaných odborníků, kteří rozumějí své práci, případně pro své zaměstnance rozšířit možnosti vzdělávání. Značný počet dotazovaných také uvádí, že ne všude v podniku existuje možnost zastavit nebo zpomalit proces tak, aby bylo dosaženo co nejvyšší kvality hned napoprvé (problém tedy vidí v uplatňování nástroje jidoka), a stěžují si také na rozhodnutí prováděná často na základě chybných či nepřesných dat. Zaměstnanci by se tak měli zaměřit na kvalitnější kontrolu svých rozhodnutí.

Nejlépe nedopadlo ani vyhodnocení otázek týkajících se obeznámenosti zaměstnanců s hodnotami a zásadami společnosti, autor pak vidí problém především v celkové zakotvenosti podnikové kultury v přemýšlení a jednání zaměstnanců. Aby byla podniková kultura silná, je třeba zaměstnance s hodnotami společnosti seznamovat a motivovat je k jejich společnému sdílení. Zejména pak pro Lean culture je vyžadování určité disciplíny zásadní. Zároveň je ale velice důležité, aby dodržování veškerých zásad a sdílení hodnot společnosti vycházelo z vlastního přesvědčení zaměstnanců. I zde je tedy možné vedoucím

zaměstnancům doporučit, aby se snažili své podřízené více motivovat ke sdílení společných hodnot, dodržování zásad chování, aby jim vysvětlovali, proč je takové chování důležité, jak tím mohou přispět ke zlepšení celkového chodu podniku apod.

Po osobním rozhovoru s některými ze zaměstnanců svařovny by autor této práce dále doporučil zlepšit pracovní podmínky zmíněného oddělení, kdy zde v letním období dle názoru těchto zaměstnanců panují zcela nevyhovující podmínky týkající se teploty v hale. Vhodná by mohla být např. klimatizace či podobný chladicí nebo větrací systém, který by navíc mohl pomoci odsávat typický zápach vznikající při svařování jednotlivých karoserií vozů, který pro zdraví zaměstnanců daného oddělení není jistě ani trochu prospěšný.

Celkově by tak vedení společnosti mělo více komunikovat se svými zaměstnanci, zjišťovat jejich potřeby, motivovat je k co nejlepším pracovním výkonům a především být těmto zaměstnancům vzorem. Je zřejmé, že nebudou-li vedoucí pracovníci dodržovat určitá pravidla, nebudou-li se řídit filosofií dané společnosti a nebudou-li sdílet společné hodnoty, nebudou se tak pravděpodobně chovat ani jejich podřízení (nebudou-li mít k takovému chování osobní či jiné důvody). Velice důležité je také neustále zlepšovat pracovní prostředí a tím i spokojenost zaměstnanců. TPCA by tak mohla například provádět častější průzkumy mezi zaměstnanci týkající se konkrétních oblastí a na základě odpovědí pak dané oblasti vylepšovat. Mohlo by se jednat o zlepšení jako např. již výše zmíněné nainstalování klimatizace na svařovnu, pouhé zlepšení výzdoby pracovišť, změna uspořádání nábytku v kancelářích apod.

Co se týká pracovního prostředí v TPCA všeobecně, zaměstnanci s ním nebyli zcela spokojeni konkrétně v odpovědích na otázku O-17. V odpovědích na otázku O-21 se pak většina dotazovaných shodla, že pracovní prostředí je pro ně osobně velice významné nebo spíše významné. Charakter pracovního prostředí se významně odráží také v souvislosti se změnou podnikové kultury, a zejména proto je kvalitní pracovní prostředí tak důležité, jak uvádí např. Zelený. Ten říká, že chce-li podnik změnit svou kulturu, je třeba nejprve změnit prostředí (změní-li se prostředí k lepšímu, změní se k lepšímu také spokojenost zaměstnanců), teprve se změnou prostředí se tedy mění lidé a až nakonec dochází ke změně podnikové kultury [58].

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit význam charakteru podnikové kultury při aplikaci Lean filosofie ve společnosti Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech, s.r.o.

Z teoretické části práce vyplývá, že charakter podnikové kultury při uplatňování prvků Lean filosofie je velice významný. Aby mohla být štíhlá výroba či celkově štíhlé myšlení v podniku aplikováno co nejefektivněji, je třeba, aby se danou filosofií řídili opravdu všichni zaměstnanci, aby byla v podniku vytvořena jakási „Lean culture“, která se vyznačuje mnoha specifickými znaky, které nemusí být v jiných podnicích vůbec zavedeny. Jedná se zejména o uplatňování nástrojů Lean filosofie (konkrétně v TPCA jde o výrobní systém Toyota) a zároveň by mělo být dodržováno několik důležitých zásad (viz kapitola Toyota Production System), bez jejichž implementace nemůže podnik prohlašovat, že je opravdu štíhlý.

Cílem analýzy podnikové kultury v kontextu Leanu bylo především zjistit, jaký charakter má podniková kultura v TPCA, jaká v podniku panuje atmosféra, jak jsou zaměstnanci spokojeni, zda vůbec znají pojem „TPS“ a další nástroje štíhlé výroby, které jsou v TPCA uplatňovány, jak moc jim vyhovuje japonský způsob výroby apod. V dotazníku dostali zaměstnanci dokonce prostor pro vyjádření jejich osobního názoru na danou situaci v podniku. Přestože byla tato „otázka“ jako jediná dobrovolná, i tak 21 % dotazovaných svůj individuální názor vyjádřilo, ani jeden však nebyl zcela pozitivní. Celková nespokojenost jasně vyplynula ale i z vyhodnocení dalších otázek. Zaměstnanci si nejvíce stěžovali na přístup českého vedení, vysoké pracovní zatížení a krátký čas na odpočinek. Z provedené analýzy však pro autora vyplynulo také několik pozitivních zjištění. Zmínit lze např. fakt, kdy téměř všichni respondenti uvedli, že se již mnohokrát zapojili do navrhování či vytváření tzv. kaizenů neboli zlepšení. Stejně tak se zaměstnanci dobrovolně zapojují do další „lean“ aktivity, kterou jsou tzv. kroužky kvality. Zaměstnance k těmto činnostem ale pravděpodobně motivují spíše než osobní hodnoty zejména finanční a jiné odměny.

Na základě provedené analýzy došel autor k závěru, že podniková kultura v TPCA má charakter „Lean culture“, přesto je ale možné v této oblasti nalézt jisté nedostatky. Z tohoto důvodu byla společnosti TPCA navržena určitá doporučení, která by mohla aktuální stav v podniku zlepšit. Mezi nejvýznamnější doporučení byl zařazen např. větší zájem o zaměstnance a jejich motivaci ze strany vedení, zlepšení pracovních podmínek, poskytování školení na TPS pro širší okruh zaměstnanců, zaměstnávání většího počtu odborníků, kteří rozumějí své práci apod.



## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] BLOUDEK, Honza. Firemní kultura v praxi. In: MANAGEMENT TC. *TC Business School* [online]. 1992–2016, 03. 11. 2015 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <<http://blog.tcbs.cz/cs/firemni-kultura-v-praxi/>>.
- [3] BORDÁS, Robert. Historie. *LEAN company* [online]. © 2006 [cit. 2015-12-05]. Dostupné z: <<http://www.leancompany.cz/historie.html>>.
- [4] BRODSKÝ, Zdeněk, Milan SIEGL a Barbora ZEMANOVÁ. *Management*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2014, 105 s. ISBN 978-80-7395-857-2.
- [5] BROOKS, Ian. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003. 296 s. ISBN 80-7226-763-9.
- [6] BURIETA, Ján. 5S. In: IPA CZECH. *IPA* [online]. © 2012, 24. 1. 2007 [cit. 2016-02-02]. Dostupné z: <<http://www.ipaczech.cz/cz/ipa-slovník/5s>>.
- [7] CIE-PLZEN. Jidoka. *CIE: Centre for Industrial Engineering* [online]. Plzeň: 2013 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <<http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/jidoka>>.
- [8] CIE-PLZEN. Just in Time. *CIE: Centre for Industrial Engineering* [online]. Plzeň: 2013 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <<http://www.cie-plzen.cz/index.php/cz/lexikon-metod/just-in-time>>.
- [9] DYTRT, Z., Z. BRODSKÝ, M. STRÍTESKÁ a M. KORNFELDOVÁ. *Podniková kultura: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2008. 109 s. ISBN 978-80-7395-135-1.
- [10] HOVORKA, Marek. TPCA zavede osmihodinovou pracovní dobu, vyjednávání o platech pokračuje. In: Prokop Martin. *Průběžně.cz* [online]. [Kolín]: 22.04.2016 (15:48), © 2013 – 2016 [cit. 2016-04-23]. Dostupné z: <<http://kolin.prubezne.cz/zpravy/1154-tpca-zavede-osmihodinovou-pracovni-dobu-vyjednani-o-platech-pokracuje.html>>.
- [11] HUDSKÝ, Aleš. Komunikace v Česku podle kaizen & mendi. In: Mladá fronta. *Strategie.cz* [online]. [Praha]: 23.10.2009 14:03, © 2016 [cit. 2016-03-28]. Dostupné z:

- <<http://strategie.e15.cz/prilohy/marketing-magazin/komunikace-v-cesku-podle-kaizen-mendomi-468488>>.
- [12] IMAI, Masaaki. *Gemba Kaizen*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005. 314 s. ISBN 80-251-0850-3.
- [13] [INSOPHY]. Heijunka. In: INSOPHY. *Plantune* [online]. [Praha]: © 2016 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <<http://www.plantune.cz/slovník/heijunka/>>.
- [14] JEŽEK, Otakar. Rychlá změna (SMED). *Produktivita.cz* [online]. © 2006, 14.12.2006 14:37:17 [cit. 2016-02-03]. Dostupné z: <<http://www.produktivita.cz/cs/metody-pi/rychla-zmena-smed.html>>.
- [15] KOŠTURIÁK, Ján. Implementace štíhlých principů v neštíhlých výroбах. *IT SYSTEMS* [online]. Brno: CCB, 2014, číslo 1–2 [cit. 2016-02-26]. ISSN 1802-615X. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/rizeni-vyroby/implementace-stihlych-principu-v-nestihlych-vyrobach.htm>>.
- [16] KULHAVY, Ernest. *Skici k marketingu*. Praha: Victoria, 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9.
- [17] LEAN ENTERPRISE INSTITUTE. Breakthrough Moments in Lean. *Lean Enterprise Institute* [online]. © 2000–2016 [2015-12-05]. Dostupné z: <<http://www.lean.org/WhatsLean/Timeline.cfm>>.
- [18] LIKER, Jeffrey K. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2010. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.
- [19] LIKER, Jeffrey K. a Michael HOSEUS. *Toyota culture: the heart and soul of the Toyota way*. New York: McGraw-Hill, © 2008. ISBN 978-0-07-149217-1.
- [20] LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.
- [21] LUNENBURG, Fred C. Understanding organizational culture: a key leadership asset. In: *National Forum Of Educational Administration And Supervision Journal*. 2011. VOLUME 29, NUMBER 4. p. 12.
- [22] MANAGEMENTMANIA. JIT (Just-in-time). *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 25. 04. 2013 [cit. 2015-12-26]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/just-in-time>>.

- [23] MANAGEMENTMANIA. Kaizen. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 29. 10. 2015 [cit. 2015-12-26]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/kaizen>>.
- [24] MANAGEMENTMANIA. Lean. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 22. 07. 2015 [cit. 2015-12-05]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/lean>>.
- [25] MANAGEMENTMANIA. Plýtvání (muda). *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 23. 10. 2014 [cit. 2015-12-05]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/plytvani>>.
- [26] MANAGEMENTMANIA. TPM (Total Productive Maintenance). *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 29. 10. 2015 [cit. 2016-02-03]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/tpm-total-productive-maintenance>>.
- [27] MANAGEMENTMANIA. VSM. (Value Stream Mapping) Mapování toku hodnot. *ManagementMania.com* [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 24. 07. 2015 [cit. 2016-02-03]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <<https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping>>.
- [28] MEFFERT, Heribert. *Marketing & management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1996, 551 s. ISBN 80-7169-329-4.
- [29] ODEHNALOVÁ, Pavla. Podniková kultura II. - Silná versus slabá podniková kultura. In: Jihomoravské informační centrum. *Inovace.cz* [online]. [Brno]: © 2007–2013, 11. červen 2007 [cit. 2015-11-28]. ISSN 1802-6206. Dostupné z: <<http://www.inovace.cz/novinky/741-podnikova-kultura-ii-silna-versus-slaba-podnikova-kultura>>.
- [30] OHTONEN, Janne. 4 Essentials for Building a Lean Culture. In: HOLTERMAN, Reint Jan. *BMP Leader* [online]. 2012, November 28 [cit. 2016-02-26]. Dostupné z: <<http://www.bpmleader.com/2012/11/28/4-essentials-for-building-a-lean-culture/>>.
- [31] *Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích*. Vyd. 1. Praha: Ottovo nakladatelství v divizi Cesty, 2003. 1 sv. ISBN 80-7181-938.
- [32] PAVLÍKOVÁ, Jarmila, Edita HANUŠOVÁ, Veronika SOUČKOVÁ a Andrea UXOVÁ. Nový seriál o plánování a organizaci výroby. *TPCA News* [pdf]. Kolín:

květen 2013, 12 s. [cit. 2016-03-24]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.

- [33] PAVLÍKOVÁ, Jarmila, Edita HANUŠOVÁ, Veronika SOUČKOVÁ a Andrea UXOVÁ. Seriál o plánování a organizaci výroby. *TPCA News* [pdf]. Kolín: červen 2013, 12 s. [cit. 2016-03-24]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [34] PAVLÍKOVÁ, Jarmila, Edita HANUŠOVÁ, Veronika SOUČKOVÁ a Andrea UXOVÁ. Seriál o plánování a organizaci výroby. *TPCA News* [pdf]. Kolín: červenec 2013, 12 s. [cit. 2016-03-24]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [35] PAVLÍKOVÁ, Jarmila, Edita HANUŠOVÁ, Veronika SOUČKOVÁ a Andrea UXOVÁ. Seriál o plánování a organizaci výroby. *TPCA News* [pdf]. Kolín: srpen 2013, 12 s. [cit. 2016-03-31]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [36] PAVLÍKOVÁ, Jarmila, Edita HANUŠOVÁ, Veronika SOUČKOVÁ a Andrea UXOVÁ. Vzdělávání zaměstnanců – školení a kurzy. *TPCA News* [pdf]. Kolín: červen 2013, 12 s. [cit. 2016-04-01]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [37] PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.
- [38] SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass, © 2004. Third edition. ISBN 0-7879-6845-5.
- [39] SOUČKOVÁ, Veronika a Marek HOVORKA. Pekelně dobrej večírek. *TPCA News* [pdf]. Kolín: listopad 2015, 12 s. [cit. 2016-03-28]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [40] SOUČKOVÁ, Veronika, Andrea UXOVÁ a Marek HOVORKA. Jak jsme zachraňovali safari aneb Rodinný den a Ekiden za námi. *TPCA News* [pdf]. Kolín: červenec 2015, 12 s. [cit. 2016-03-28]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [41] SOUČKOVÁ, Veronika, Andrea UXOVÁ a Marek HOVORKA. Kaizen Maraton 2015 odstartoval. *TPCA News* [pdf]. Kolín: srpen 2015, 12 s. [cit. 2016-03-19]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [42] SOUČKOVÁ, Veronika, Andrea UXOVÁ a Marek HOVORKA. Pikka pika aneb lakovna dočista čistá. *TPCA News* [pdf]. Kolín: březen 2015, 12 s. [cit. 2016-03-19]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.

- [43] SOUČKOVÁ, Veronika, Andrea UXOVÁ a Marek HOVORKA. Sponzoring pro zaměstnance aktuálně. *TPCA News* [pdf]. Kolín: březen 2015, 12 s. [cit. 2016-03-28]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [44] SOUČKOVÁ, Veronika, Andrea UXOVÁ a Marek HOVORKA. TPCA Beat festival je letos za námi. *TPCA News* [pdf]. Kolín: srpen 2015, 12 s. [cit. 2016-03-28]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [45] STÖHR, Tomáš. Neustálé zlepšování procesů – kaizen. In: ESCARE. *Escare* [online]. [Zlín]: © 2016, 24. 4. 2013 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <<http://escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-snizovani-nakladu/neustale-zlepsovani-procesu-kaizen>>.
- [46] STÖHR, Tomáš. Vizuální management. In: ESCARE. *Escare* [online]. [Zlín]: © 2016, 29. 3. 2013 [cit. 2015-12-26]. Dostupné z: <<http://escare.cz/lean-healthcare/metodika/metodika-vyvazovani-procesu/vizualni-management>>.
- [47] SÝKOROVÁ, Kristýna. Osobní rozhovor se zaměstnankyní oddělení podnikových záležitostí společnosti TPCA. Průmyslová zóna Ovčáry, 18. 11. 2015.
- [48] ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- [49] ŠRONĚK, Ivan. *Kultura v mezinárodním podnikání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 167 s. Manažer. ISBN 80-247-0012-3.
- [50] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Etický kodex aneb Zásady zaměstnance TPCA [pdf]. Kolín: © 2012. Interní dokument TPCA.
- [51] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Pracovní řád [pdf]. Kolín: 5. září 2011. Interní dokument TPCA.
- [52] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Kaizeny nám pomáhají ve zlepšování už deset let. *TPCA News* [pdf]. Kolín: březen 2015, 16 s. [cit. 2016-03-10]. Dostupné na firemním intranetu v sekci Komunikace.
- [53] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Management. *TPCA* [online]. Kolín: © 2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/o-nas/management/>>.
- [54] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Milníky TPCA. *TPCA* [online]. Kolín: © 2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/o-nas/milniky-tpca/>>.
- [55] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Odpovědnost. *TPCA* [online]. Kolín:

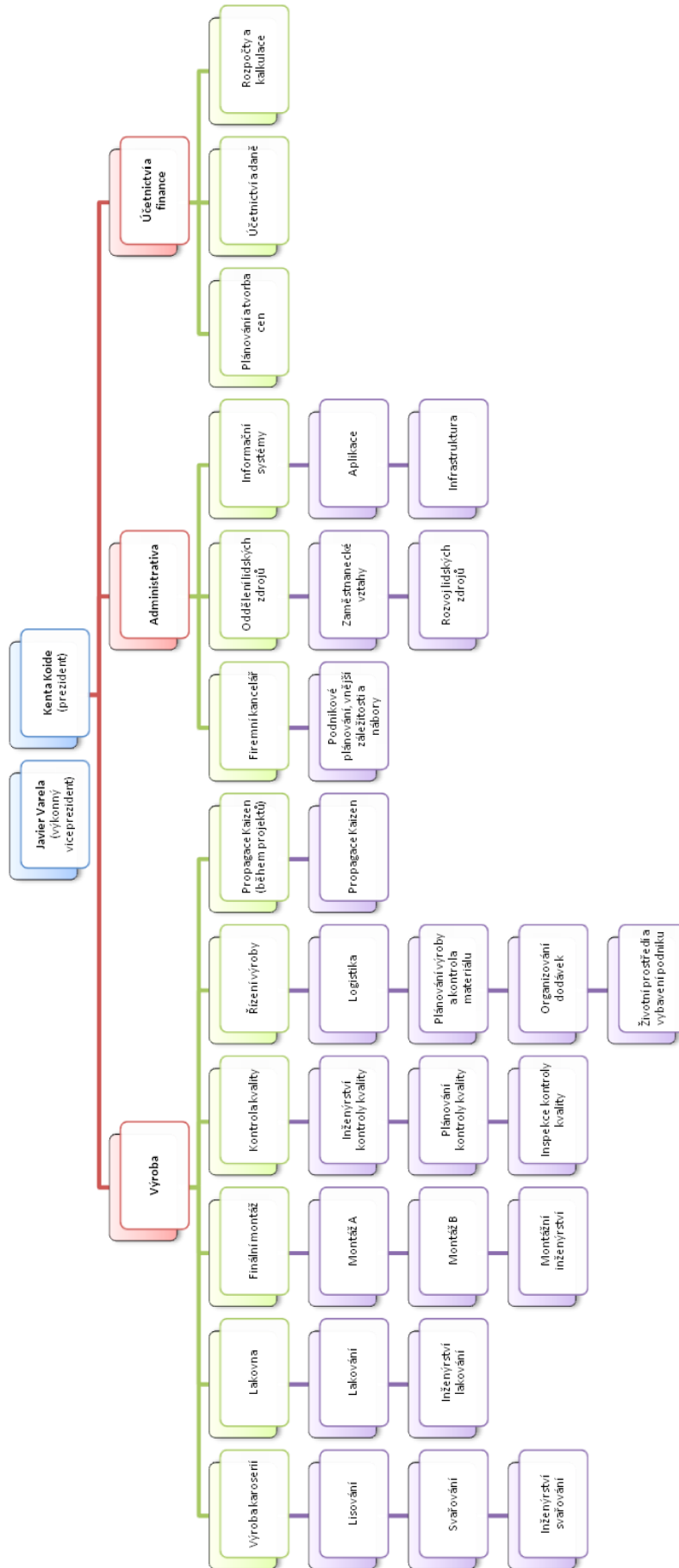
© 2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/o-nas/odpovednost/>>.

- [56] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. O nás. *TPCA* [online]. Kolín: © 2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/o-nas/>>.
- [57] Toyota Peugeot Citroën Automobile Czech. Výroba. *TPCA* [online]. Kolín: © 2014 [cit. 2016-02-04]. Dostupné z: <<http://www.tpca.cz/o-nas/vyroba/>>.
- [58] ZELENÝ, Milan a Ivan BAŤKA. Kultura podnikové kultury. In: Prof. Milan Zelený. *Milan zelený* [online]. [New York]: © 2014, 21. 11. 2015 [cit. 2016-04-22]. Dostupné z <<http://milanzeleny.com/cs-CZ/stranky/1/-/0/381/kultura-podnikove-kultury>>.
- [59] ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneříkající zaklínadlo velkých korporací?. In: Nitana. *BusinessVize* [online]. [Praha]: © 2010–2011, 07 ŘÍJEN 2010 19:05 [cit. 2015-11-28]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <<http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>>.

## SEZNAM PŘÍLOH


- Příloha A .....Organizační struktura společnosti TPCA
- Příloha B .....Standardní pracovní postup
- Příloha C .....Kombinace pracovních operací
- Příloha D .....Schéma standardní operace
- Příloha E .....Podniková kultura
- Příloha F .....Lean filosofie
- Příloha G .....Podniková kultura v kontextu Leanu I.
- Příloha H .....Podniková kultura v kontextu Leanu II.
- Příloha I .....Podniková kultura v kontextu Leanu III.
- Příloha J .....Základní údaje o respondentech
- Příloha K .....Vztah mezi odpověďmi na otázky O-7 a O-27

# Příloha A

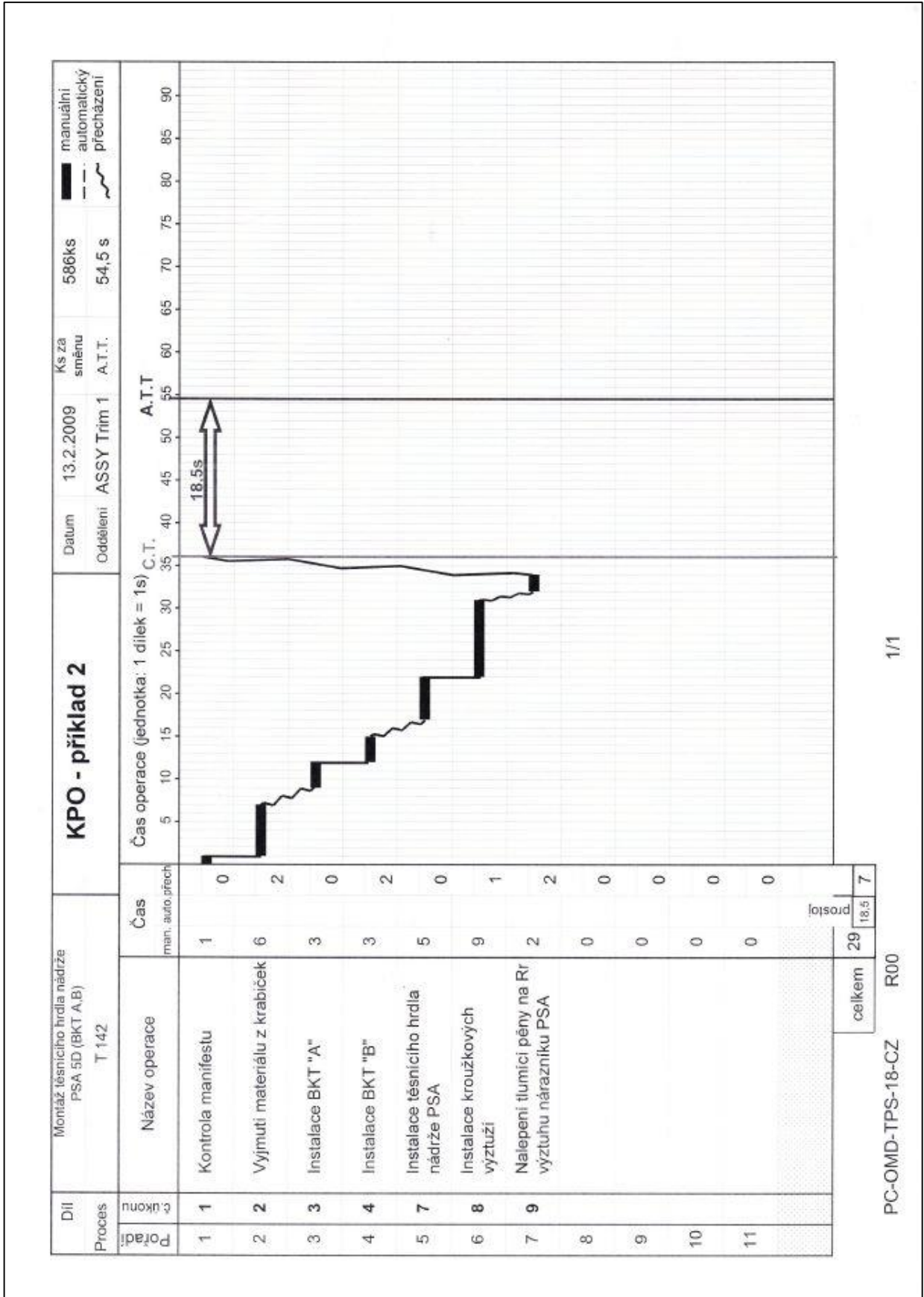




## Příloha B

 <b>Standardní pracovní postup</b> (příklad 2)																
		Iniciátor	Schválil				Seznámeni									
Jméno	Matějka	GL	SV	SP	MG	SV	SV	SV	GL	GL	GL					
Podpis	Inic.	GL	SV	SP	MG	A	B	C	A	B	C					
č.proc.	Název procesu				Závod	Shop	Linka	Model	A.T.T. (s)							
T142	Montáž těsnícího hrdla nádrže				TPCA	Montáž	Trim 1	423W	54,5							
Popis úkonu č.	Název pracovního úkonu	Přechod před	Specifikace								Přechod po	Pracovní pozice	Klíčové body bezpečnosti	Klíčové body kvality		
			Peugeot + Citroen													
			3D				5D									
			"M"	"I"	"A,C"	"A,B"	"M"	"I"	"A,C"	"A,B"						
1	Kontrola manifestu		1	1	1	1	1	1	1	1			LGG			
2	Vyjmutí materiálu				6	6			6	6			LGG			
3	Instalace BKT "A" (č.2 LHD)	2			3	3			3	3			RF			
4	Instalace BKT "B" (č.3 Gas)					3				3			CF			
5	Instalace BKT "C" (č.3 DV4)				3				3				LF			
6	Instalace BKT "1" (RHD)	1		4				4					LF			
7	Instal.těsnícího hrdla nádrže PSA	2	5	5	5	5	5	5	5	5			L4			
8	Instalace kroužkových výstuží hrdla		9	9	9	9	9	9	9	9			L4			
9	Nalepení tlum.pěny na Rr výztuhu PSA	1	2	2	2	2	2	2	2	2		2	CR			
10																
11																
12																
13																
14																
15																
16																
17																
18																
19																
<b>Celkem čas pracovních úkonů</b>				17	21	29	29	17	21	29	29	0	0			
<b>Čas přechodů dle kombinačního grafu</b>				5	6	7	7	5	6	7	7					
<b>Celkem čas pracovního cyklu</b>				22	27	36	36	22	27	36	36	0	0			
<b>+</b>	<b>Povinné OOPP</b>	Pracovní obuv	X	Pracovní rukavice		X	Ochranná přilba									
		Pracovní oděv	X	Kevlarové rukavice			Chánič sluchu		X							
		Chránič zápěstí	X	Chránič předloktí			Ochranné brýle		X							<b>3</b>
č.	Datum účinnosti	Historie revizí - obsah revize														

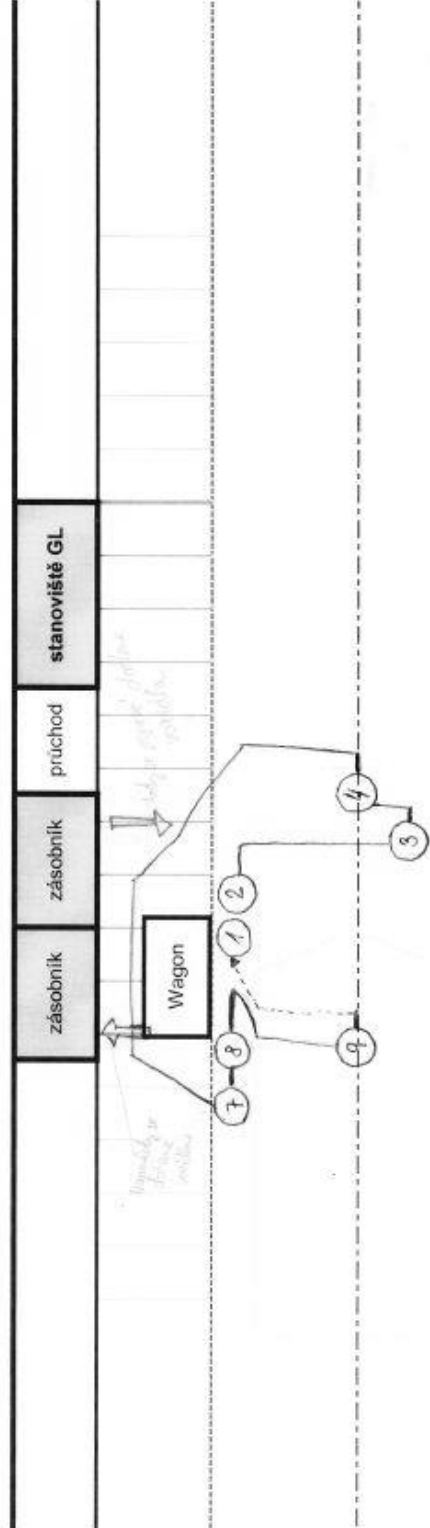
# Příloha C



# Příloha D

## ASSEMBLY Trim1 1 pitch = 461cm **Schéma standardní operace (příklad 2)** Měřítko 1:50

Č. standardního pracovního postupu		kontrola manifestu		Nový Revize	Datum
T 142 - PSA BKT A-B		nalepení tlumicí pěny na výztuhu RR bumperu			
Náplň práce		od	do		



Pracovní pozice		Práce, kdy se pracovník pohybuje spolu s vozidlem		Přecházení		Návrat		Kontrola kvality	Safety	Zásoby roz.vyr.	ks	A.T.T.	Doba cyklu	Číselný rozbor
LR	CR	RR	L4	L3	L2	L1	LGG							
			C9	C6	C3	LE	LF							
			C8	C5	C2	CE	CF							
			C7	C4	C1	RE	RF							
			R4	R3	R2	R1	GG							
PC-OMD-TPS-19-CZ R00														

## Příloha E

Podniková kultura			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
O-1	Víte, co znamená pojem "podniková kultura"?	Ano	26
		Ne, ale tento pojem jsem již slyšel/a	17
		Ne, pojem jsem nikdy neslyšel/a	14
O-1a	Podniková kultura znamená jakousi celkovou "atmosféru na pracovišti" či "vnitřní pravidla hry", která ovlivňuje myšlení a chování pracovníků. Jedná se především o hodnoty (často obsaženy v etickém kodexu), přístupy a normy, které by měly být společně sdíleny všemi zaměstnanci. Podniková kultura dále zahrnuje vztahy podniku s veřejností, sponzorství, vztahy a komunikaci mezi zaměstnanci, firemní oblečení, loga, znaky, architekturu budov firmy, kancelářských prostor, barvy, dekorační prvky, firemní akce pro zaměstnance atd. Podniková kultura výrazně ovlivňuje způsoby vykonávání práce.		
O-2	Jak hodnotíte současnou celkovou atmosféru v TPCA?	Určitě příjemná	0
		Spíše příjemná	11
		Spíše nepříjemná	28
		Určitě nepříjemná	18
O-3	Jak hodnotíte současnou atmosféru konkrétně na Vašem pracovišti?	Určitě příjemná	13
		Spíše příjemná	21
		Spíše nepříjemná	18
		Určitě nepříjemná	5
O-4	Myslíte si, že jsou zaměstnanci v TPCA jasně a zřetelně obeznámeni s tím, jaké jsou v podniku vyznávány hodnoty, jaké jednání je nutné dodržovat, co je ještě akceptovatelné a co rozhodně nepřijatelné?	Určitě ano	15
		Spíše ano	22
		Spíše ne	15
		Určitě ne	5
O-5	Myslíte si, že je podniková kultura silně a pevně zakotvena v každodenním jednání všech nebo alespoň většiny pracovníků?	Určitě ano	5
		Spíše ano	18
		Spíše ne	26
		Určitě ne	8

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha F

Lean filosofie				
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí	
O-6	Víte, co znamená pojem "Toyota Production System"?	Ano	48	
		Ne, ale tento pojem jsem již slyšel/a	6	
		Ne, pojem jsem nikdy neslyšel/a	3	
O-6a	= "výrobní systém Toyota" ("štíhlá výroba") V širším pojetí - Lean filosofie. Využívá nástrojů jako: just-in-time, jidoka, kaizen, 5S, standardy, vizualizace, andon, kanban apod. Základní principy: - snaha celého podniku neustále se zlepšovat ve všech oblastech a odstranit veškeré plýtvání - co nejlepší uspokojení potřeb zákazníka			
O-7	Jsou na Vašem oddělení uplatňovány následující nástroje?	Just-in-time	Určitě ano	24
			Spíše ano	22
			Spíše ne	5
			Určitě ne	6
		Jidoka	Určitě ano	15
			Spíše ano	19
			Spíše ne	15
			Určitě ne	8
		Kaizen	Určitě ano	32
			Spíše ano	16
			Spíše ne	5
			Určitě ne	4
		Standardy	Určitě ano	34
			Spíše ano	15
			Spíše ne	6
			Určitě ne	2
		5S (4S)	Určitě ano	32
			Spíše ano	21
			Spíše ne	2
			Určitě ne	2
		Heijunka	Určitě ano	17
			Spíše ano	22
			Spíše ne	9
			Určitě ne	9
		Genchi genbutsu	Určitě ano	17
			Spíše ano	19
			Spíše ne	11
			Určitě ne	10
		Andon	Určitě ano	36
			Spíše ano	12
			Spíše ne	3
			Určitě ne	6
		Kanban	Určitě ano	32
			Spíše ano	18
			Spíše ne	2
			Určitě ne	5
Odstraňování plýtvání (muda)	Určitě ano	21		
	Spíše ano	21		
	Spíše ne	8		
	Určitě ne	7		
O-8	Vyhovuje Vám japonský způsob výroby?	Určitě ano	10	
		Spíše ano	29	
		Spíše ne	14	
		Určitě ne	4	
O-9	Zúčastnila/a jste se někdy školení v oblasti Lean filosofie? (Např. školení o Toyota Production System)	Ano	26	
		Ne	29	
		Nevím	2	

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha G

Podniková kultura v kontextu Leanu				
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí	
O-10	Do jaké míry si myslíte, že jsou v TPCA dodržovány následující zásady?	Rozhodnutí manažerů jsou založena především na filosofii firmy.	Určitě ano	8
			Spíše ano	23
			Spíše ne	15
			Určitě ne	11
		Pracovní procesy v TPCA tvoří nepřetržitý tok materiálu a informací, na každém projektu někdo neustále pracuje.	Určitě ano	7
			Spíše ano	30
			Spíše ne	19
			Určitě ne	1
		TPCA se vyhýbá nadvýrobě, snaží se o co nejnižší skladové zásoby.	Určitě ano	27
			Spíše ano	24
			Spíše ne	4
			Určitě ne	2
		TPCA se snaží odstraňovat přetížení lidí a výrobních zařízení.	Určitě ano	3
			Spíše ano	13
			Spíše ne	19
			Určitě ne	22
		Existuje možnost zastavit nebo zpomalit proces, aby bylo dosaženo co nejvyšší jakosti hned napoprvé.	Určitě ano	13
			Spíše ano	19
			Spíše ne	8
			Určitě ne	17
		Zaměstnanci se řídí standardy, přesto ale mají možnost pro zavedené postupy navrhnout zlepšení.	Určitě ano	22
			Spíše ano	28
			Spíše ne	4
			Určitě ne	3
		V podniku je využívána vizualizace (andony, týmové tabule atd.).	Určitě ano	37
			Spíše ano	19
			Spíše ne	1
			Určitě ne	0
		Je využíváno pouze vybraných technologií, které podporují práci zaměstnanců.	Určitě ano	8
			Spíše ano	35
			Spíše ne	14
			Určitě ne	0
		TPCA vychovává vůdčí osobnosti, které stoprocentně rozumějí práci, žijí filosofií firmy a učí ji druhé.	Určitě ano	4
			Spíše ano	22
			Spíše ne	11
			Určitě ne	20
		Zaměstnanci jsou vedeni k individuální i týmové práci a k dosahování společných cílů.	Určitě ano	9
			Spíše ano	30
			Spíše ne	13
			Určitě ne	5
TPCA jedná s ohledem se svými partnery a dodavateli a neustále je podněcuje k růstu a dalšímu rozvoji.	Určitě ano	8		
	Spíše ano	31		
	Spíše ne	11		
	Určitě ne	7		
Vyskytne-li se problém, pro jeho vyřešení zkoumají vedoucí zaměstnanci příčiny nejprve v místě vzniku problému (genchi genbutsu).	Určitě ano	17		
	Spíše ano	23		
	Spíše ne	9		
	Určitě ne	8		
Rozhodnutí jsou přijímána s rozvahou, na základně všech důkladně zvážených alternativ, ale implementovány jsou rychle.	Určitě ano	7		
	Spíše ano	17		
	Spíše ne	20		
	Určitě ne	13		
TPCA je učící se organizací (dochází k neúnavnému promýšlení a neustálému zlepšování).	Určitě ano	9		
	Spíše ano	22		
	Spíše ne	18		
	Určitě ne	8		

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha H

Podniková kultura v kontextu Leanu				
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí	
O-11	Vyberte 3 hodnoty, které jsou podle Vás v TPCA uplatňovány nejvíce:	Dodržování zákonů	28	
		Dodržování interních pravidel a standardů	37	
		Respekt ke spolupracovníkům	3	
		Respekt k zákazníkům	27	
		Dodržování pravidel a postupů ochrany zdraví a bezpečnosti	35	
		Respekt k široké veřejnosti	8	
		Loajalita (hospodárnost, dodržování pravidel dobrých mravů, čestných obchodních vztahů apod.)	8	
		Respekt k majetku společnosti	11	
		Dodržování mlčenlivosti	14	
		Zaměstnanci pozitivně prezentují společnost na veřejnosti	0	
		O-12	Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými...	Spolupracovníky
Spíše dobře	29			
Spíše špatně	2			
Velice špatně	1			
Nelze určit (nemám podřízené/nadřízené)	0			
Podřízenými	Velice dobře			11
	Spíše dobře			18
	Spíše špatně			0
	Velice špatně			0
	Nelze určit (nemám podřízené/nadřízené)			28
Nadřízenými	Velice dobře			11
	Spíše dobře			29
	Spíše špatně			9
	Velice špatně			7
	Nelze určit (nemám podřízené/nadřízené)			1
O-13	Jste podle Vašeho názoru adekvátně finančně odměňován/a za Vaši práci?	Určitě ano	7	
		Spíše ano	16	
		Spíše ne	18	
		Určitě ne	16	
O-14	Dostává se Vám ohodnocení i jiného typu?	Určitě ano	6	
		Spíše ano	21	
		Spíše ne	20	
		Určitě ne	10	
O-15	Jak hodnotíte vzhled firemního oblečení?	1 (nejlepší)	2	
		2	13	
		3	19	
		4	15	
		5 (nejhorší)	8	
O-16	Jak hodnotíte celkový vzhled (architekturu) budov TPCA?	1 (nejlepší)	1	
		2	16	
		3	22	
		4	12	
		5 (nejhorší)	6	
O-17	Jak hodnotíte pracovní prostředí Vašeho oddělení?	1 (nejlepší)	0	
		2	12	
		3	20	
		4	10	
		5 (nejhorší)	15	

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha I

Podniková kultura v kontextu Leanu				
Č. otázky	Otázka		Počet odpovědí	
O-18	Vyhovuje Vám vaše pracovní doba? (včasné plánování směn, délka směny, rozvržení pracovní doby v rámci týdne)	Určitě ano	9	
		Spíše ano	21	
		Spíše ne	13	
		Určitě ne	14	
O-19	Vyhovuje Vám vymezená doba pro odpočinek?	Určitě ano	9	
		Spíše ano	22	
		Spíše ne	16	
		Určitě ne	10	
O-20	Myslíte si, že v TPCA dochází ke stmelování kolektivu skrze jednotlivé firemní akce apod.?	Určitě ano	5	
		Spíše ano	26	
		Spíše ne	21	
		Určitě ne	5	
O-21	Co Vy osobně považujete při výkonu Vaší práce za nejdůležitější?	Provést práci včas	Velice významné	25
			Spíše významné	27
			Spíše nevýznamné	5
			Zcela nevýznamné	0
		Provést práci v požadované kvalitě	Velice významné	36
			Spíše významné	17
			Spíše nevýznamné	4
			Zcela nevýznamné	0
		Vztahy s kolegy	Velice významné	22
			Spíše významné	29
			Spíše nevýznamné	5
			Zcela nevýznamné	1
		Pracovní prostředí	Velice významné	11
			Spíše významné	33
			Spíše nevýznamné	11
			Zcela nevýznamné	2
Pohodlnost pracovního oděvu	Velice významné	10		
	Spíše významné	25		
	Spíše nevýznamné	16		
	Zcela nevýznamné	6		
O-22	Jste (byl/a jste někdy) součástí "kroužků kvality"?	Ano	36	
		Ne, ale plánuji se zapojit	3	
		Ne a neplánuji se zapojit	18	
O-23	Navrhl/a jste už v TPCA nějaké zlepšení? (kaizen)	Ano (1 - 5 zlepšení)	26	
		Ano (6 - 10 zlepšení)	7	
		Ano (více jak 10 zlepšení)	21	
		Ne	3	
O-24	Který přístup vedení Vám v TPCA vyhovuje nejvíce? Přístup:	Japonských manažerů	48	
		Francouzských manažerů	1	
		Českých manažerů	8	
O-25	Myslíte si, že má konkrétní charakter podnikové kultury v TPCA význam při uplatňování prvků Lean filosofie (Toyota Production System)?	Určitě ano	16	
		Spíše ano	26	
		Spíše ne	15	
		Určitě ne	0	

Zdroj: vlastní zpracování



## Příloha J

Základní údaje o zaměstnancích společnosti TPCA			
Č. otázky	Otázka	Možné odpovědi	Počet odpovědí
O-26	Název Vaší pracovní pozice:	Jednotlivé názvy pracovních pozic	57
O-27	Na kterém oddělení v současnosti pracujete?	Lisovna	2
		Svařovna	29
		Lakovna	9
		Finální montáž	9
		Kontrola kvality	2
		Administrativa	4
		Jiné	2
O-28	Jak dlouho v TPCA pracujete?	0 - 12 měsíců	4
		Déle než 1 rok	12
		Déle než 5 let	9
		Déle než 10 let	32
O-29	Kolik je Vám let?	15 - 25 let	11
		26 - 35 let	24
		36 - 45 let	19
		46 - 55 let	3
		56 a více let	0
O-30	Jaké je Vaše pohlaví?	Muž	54
		Žena	3
O-31 (nepovinná)	Prostor pro Vaše poznámky/doporučení/stížnosti týkající se podnikové kultury v TPCA:	Osobní názory jednotlivých zaměstnanců	13

Zdroj: vlastní zpracování

## Příloha K

O-7 Jsou na Vašem oddělení uplatňovány následující nástroje?																										
JIT					Jidoka					Kaizen					Standardy					5S (4S)						
O-27 Na kterém oddělení v současnosti pracujete?	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	
	Lisovna	0	1	0	1	2	0	1	0	1	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2
Svařovna	14	13	1	1	29	5	13	8	3	29	16	9	3	1	29	15	9	5	0	29	13	15	1	0	29	
Lakovna	4	2	2	1	9	5	1	2	1	9	5	2	1	1	9	6	2	0	1	9	6	2	0	1	9	
Finální montáž	3	5	1	0	9	1	1	5	2	9	4	4	0	1	9	6	2	1	0	9	6	2	1	0	9	
Kontrola kvality	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2	
Administrativa	1	0	1	2	4	2	2	0	0	4	3	0	1	0	4	3	1	0	0	4	3	1	0	0	4	
Jiné	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	
<b>Celkem</b>	<b>24</b>	<b>22</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>15</b>	<b>19</b>	<b>15</b>	<b>8</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>16</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>57</b>	<b>34</b>	<b>15</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>21</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>57</b>	
Heijunka					Genchi genbutsu					Andon					Kanban					Odstraňování plýtvání (muda)						
O-27 Na kterém oddělení v současnosti pracujete?	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	UA	SA	SN	UN	Celkem	
	Lisovna	0	1	0	1	2	0	0	1	1	2	2	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	1	0	1	0
Svařovna	10	14	4	1	29	8	13	5	3	29	17	10	0	2	29	16	12	0	1	29	10	11	4	4	29	
Lakovna	3	4	1	1	9	3	4	1	1	9	7	0	1	1	9	7	2	0	0	9	5	3	1	0	9	
Finální montáž	1	1	4	3	9	2	0	4	3	9	6	1	1	1	9	4	3	1	1	9	3	3	2	1	9	
Kontrola kvality	0	0	0	2	2	0	0	0	2	2	1	0	0	1	2	1	0	0	1	2	0	0	0	2	2	
Administrativa	2	1	0	1	4	3	1	0	0	4	2	1	0	1	4	1	0	1	2	4	1	3	0	0	4	
Jiné	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	1	1	0	0	2	
<b>Celkem</b>	<b>17</b>	<b>22</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>57</b>	<b>17</b>	<b>19</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>36</b>	<b>13</b>	<b>2</b>	<b>6</b>	<b>57</b>	<b>32</b>	<b>18</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>57</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>8</b>	<b>7</b>	<b>57</b>	

Zdroj: vlastní zpracování