

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza přístupu KAIZEN ve vybraném podniku se zaměřením na řízení  
lidských zdrojů

Petra Drábková

Bakalářská práce

2017

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra Drábková**  
Osobní číslo: **E14271**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Management podniku: Manažerská etika**  
Název tématu: **Analýza přístupu Kaizen ve vybraném podniku se zaměřením na řízení lidských zdrojů**  
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 provést analýzu přístupu Kaizen konkrétního podnikatelského subjektu se zaměřením na řízení lidských zdrojů a doporučit opatření pro zlepšení současného stavu.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů z oblasti Kaizen a řízení lidských zdrojů.
  - Charakteristika analyzovaného podniku.
  - Analýza vlivu přístupu Kaizen na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku.
  - Formulace návrhů a doporučení.
-

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

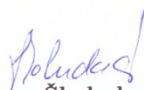
IMAI, M. **Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku.** Brno: Computer press, 2004. ISBN: 978-80-251-1621-0.

DUDA, J. **Řízení lidských zdrojů.** Ostrava: Key Publishing, 2008. ISBN: 978-80-87071-89-2.

KOŠTURIÁK, J. **Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků.** Brno: Computer press, 2010. ISBN: 978-80-251-2349-2.

EVANGELU, J. E. **Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě.** Ostrava: Key Publishing, 2013. ISBN: 978-80-7418-198-6 .

Vedoucí bakalářské práce:

  
**Ing. Jana Školudová, Ph.D.**

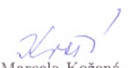
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **4. září 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **28. dubna 2017**

  
doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.  
děkanka

L.S.

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

V Pardubicích dne 4. září 2016

## PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

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

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 28. 4. 2017

Petra Drábková

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. Janě Školudové, Ph.D. za její odbornou pomoc, cenné rady a podněty, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala paní Kateřině Škarkové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce je věnována problematice Kaizen se zaměřením na řízení lidských zdrojů. V první části jsou teoreticky vymezeny základní pojmy z oblasti řízení lidských zdrojů a definovány termíny týkající se metody Kaizen. Analytická část je věnována průzkumu, jehož cílem bylo zjistit rozsah vlivu přístupu Kaizen na řízení lidských zdrojů ve vybraném podniku a následná formulace návrhů a doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Kaizen, neustálé zlepšování, řízení lidských zdrojů, motivace a odměňování*

## **TITLE**

*Analysis of the Kaizen approach in selected company focusing on human resources management*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis is devoted to the Kaizen focusing on human resources management. The first part contains theoretical basic concepts of human resources management and defined terms relating to methods of Kaizen. The analytical part is devoted to research whose aim was to determine the extent of the impact Kaizen approach to human resources management in the selected company and the subsequent formulation of proposals and recommendations.*

## **KEYWORDS**

*Kaizen, constant improvement, human resources, motivation and remuneration*

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>11</b>
<b>1 VÝZNAM A ČINNOSTI A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ</b> .....	<b>12</b>
1.1 ÚKOLY A CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	12
1.2 VÝVOJ PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ.....	14
1.3 HISTORICKÝ SLED .....	14
<b>2 PROBLEMATIKA ZAJIŠTĚNÍ PARTICIPACE A INICIATIVY ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>17</b>
2.1 ÚČEL A VÝRAZNOST HLASU PRACOVNÍKŮ.....	17
2.2 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ VOLBU PŘÍSTUPU MANAGEMENTU .....	18
2.3 PODNIKOVÁ KOMUNIKACE A PODNIKOVÁ KULTURA.....	18
2.4 MOTIVOVÁNÍ LIDÍ .....	19
<b>3 PŘÍSTUP KAIZEN V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ</b> .....	<b>22</b>
3.1 POJEM KAIZEN .....	22
3.2 HISTORIE VS. SOUČASNOST .....	23
3.3 KAIZEN A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ .....	24
3.4 KAIZEN A PŘÍSTUP LIDÍ .....	25
<b>4 PŘÍSTUPY KE KAIZEN</b> .....	<b>27</b>
4.1 KAIZEN ZAMĚŘENÝ NA SKUPINY .....	27
4.2 KAIZEN ZAMĚŘENÝ NA JEDNOTLIVCE .....	30
<b>5 PROBLEMATIKA PŘÍSTUPU LIDÍ KE ZMĚNÁM</b> .....	<b>32</b>
5.1 ZMĚNA V ORGANIZACÍCH .....	32
5.2 ODPOR KE ZMĚNĚ.....	32
5.3 PŘEKONÁVÁNÍ ODPORU KE ZMĚNÁM.....	33
<b>6 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI KAIZEN A PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ</b> .....	<b>34</b>
6.1 HODNOCENÍ ZLEPŠOVACÍCH A INOVAČNÍCH PROCESŮ .....	34
6.2 CONTROLLING.....	34
6.3 AUDITY .....	35
6.4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	35
6.5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ .....	36
<b>7 CHARAKTERISTIKA A INFORMACE O VYBRANÉM PODNIKU</b> .....	<b>38</b>
7.1 HISTORICKÝ SLED KIEKERT AG A KIEKERT-CS, S.R.O. ....	38
7.2 ZÁKLADNÍ ÚDAJE O SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS, S.R.O. ....	39
7.3 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA.....	41
<b>8 KIEKERT IDEA MANAGEMENT</b> .....	<b>42</b>
8.1 HISTORICKÝ VÝVOJ LEAN MANAGEMENTU SPOLEČNOSTI KIEKERT-CS.....	42
8.2 VÝZNAM KIM PRO SPOLEČNOST KIEKERT-CS.....	44
8.3 PRAVIDLA ODMĚŇOVÁNÍ ZLEPŠOVACÍCH NÁVRHŮ .....	45
8.4 POSTUP VYHODNOCENÍ NÁVRHU .....	46
8.5 INFORMOVANOST .....	47
8.6 PŘEHLED V ČÍSLECH ZA ROK 2015, 2016 A FINANČNÍ ÚSPORY KIM .....	48
<b>9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b> .....	<b>50</b>
9.1 ANALÝZA VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....	51
<b>10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU</b> .....	<b>60</b>

<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>62</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA.....</b>	<b>64</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>66</b>



## SEZNAM TABULEK

<b>Tabulka 1:</b> Podniková hierarchie za přítomnosti KAIZEN .....	25
<b>Tabulka 2:</b> Složky celkové odměny .....	37
<b>Tabulka 3:</b> Základní údaje o společnosti .....	39
<b>Tabulka 4:</b> Pravidla odměňování ZN .....	45
<b>Tabulka 5:</b> Celkové počty podaných ZN .....	48
<b>Tabulka 6:</b> Rozdělení počtu pracovníků .....	48
<b>Tabulka 7:</b> Rozdělení pracovníků .....	51
<b>Tabulka 8:</b> Informovanost zaměstnanců .....	52

## SEZNAM ILUSTRACÍ

<b>Obrázek 1:</b> Model motivace .....	20
<b>Obrázek 2:</b> Maslowova pyramida potřeb .....	21
<b>Obrázek 3:</b> Slovo KAIZEN .....	22
<b>Obrázek 4:</b> PDCA cyklus .....	27
<b>Obrázek 5:</b> Postup práce v kroužku kvality .....	29
<b>Obrázek 6:</b> Oblasti hodnocení pracovníků .....	36
<b>Obrázek 7:</b> Organizační struktura Kiekert-CS .....	41
<b>Obrázek 8:</b> Pět kroků implementace metody Lean .....	43
<b>Obrázek 9:</b> Lean House .....	44
<b>Obrázek 10:</b> Osm druhů plýtvání .....	44
<b>Obrázek 11:</b> Průběh 1 – uživatelé PC .....	46
<b>Obrázek 12:</b> Průběh 2 – uživatelé bez PC .....	46
<b>Obrázek 13:</b> Vizualizace podaných zlepšovacích návrhů .....	47
<b>Obrázek 14:</b> Rozdělení zaměstnanců .....	52
<b>Obrázek 15:</b> Informovanost zaměstnanců .....	53
<b>Obrázek 16:</b> Motivace pracovníků .....	53
<b>Obrázek 17:</b> Spokojenost se současným odměňovacím systémem .....	54
<b>Obrázek 18:</b> Zapojování do zlepšovacích aktivit .....	56
<b>Obrázek 19:</b> Účast a zájem o školení metody KAIZEN .....	58
<b>Obrázek 20:</b> Přístup zaměstnanců k neustálému zlepšování .....	58

## **SEZNAM ZKRATEK**

AG	Aktiengesellschaft
BCS	Balance Score Card
CSR	Corporate Social Responsibility
ELA	European Logistics Association
GM	General Management
IT	Informační technologie
KIM	Kiekert Idea Management
NAFTA	North American Free Trade Agreement
PC	Personal Computer
PDCA	Plan-Do-Check-Act
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
THP	Technicko-hospodářský pracovník
ZN	Zlepšovací návrh

## ÚVOD

KAIZEN znamená zlepšování. Ale nejen to. KAIZEN znamená neustálé zlepšování, do kterého je zapojen každý – od manažerů až po dělníky. V současné době je to jedno z nejfrekventovanějších slov používaných v japonském jazyce. Je to také způsob myšlení, filozofie života, která nám říká, že zítra musí být lépe než dnes a to jak v našem osobním životě, tak i v naší práci. Je to nekonečný proces neustálého zlepšování, které probíhá po malých krůčcích. Malé kroky jsou velice důležité. Avšak jakékoli změny jsou lidmi přijímány rozpačitě, anebo dokonce s odporem. Je ale důležité si uvědomit, že právě v lidech se skrývá veliké bohatství. Lidé se rádi baví, soutěží, umějí se pro něco nadchnout, těší je oprávněné pochvaly. Mají rádi výzvy, nové přístupy, hledání nových řešení a mnozí jsou opravdovými lídry. Čím lépe bude management znát své lidi, chápat je a rozumět jim, tím snáze se mu podaří prosazování a zavádění změn.

Tato bakalářská práce je rozdělena do tří hlavních částí. První část se zabývá teoretickým vymezením pojmů z oblasti řízení lidských zdrojů s tím související participace zaměstnanců. Dále je zde představena metoda KAIZEN, její vymezení v závislosti na řízení lidských zdrojů, jednotlivé přístupy a také měření účinnosti této metody. Druhá část představuje podnik Kiekert-CS, s.r.o. (dále jen Kiekert-CS) nejprve z historického hlediska jeho vývoje, organizační struktury a je zde také popsána jeho mise, vize a jednotná podniková filozofie. Dále je zde popsán vývoj Lean managementu v podniku a z něho vycházející KAIZEN, známý v tamní podnikové kultuře jako KIM.

V poslední, analytické části je rozpracováno dotazníkové šetření, které se zabývá rozsahem vlivu přístupu KAIZEN na řízení lidských zdrojů v podniku Kiekert-CS. Současně se analýza věnuje zjištění intenzity motivace zaměstnanců, jejich postoji k tomuto přístupu a možnosti individuálního zapojování.

Na konci práce jsou shrnuty výsledky analýzy a stanoveny konkrétní návrhy a doporučení.

**Cílem této bakalářské práce je provést analýzu přístupu KAIZEN konkrétního podnikatelského subjektu se zaměřením na řízení lidských zdrojů a doporučit opatření pro zlepšení současného stavu.**

# 1 VÝZNAM A ČINNOSTI A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V 21. STOLETÍ

Žádný podnik, či organizace, nemůže fungovat, aniž by se mu podařilo propojit, shromáždit, uvést do pohybu a využívat materiální zdroje spolu s finančními, informačními a lidskými. Řízení lidských zdrojů, se zaměřuje na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Tedy například jeho získávání, formování, fungování, propojování jeho činností, organizace činností, výsledky jeho práce a rovněž jeho uspokojení z vykonávané práce a personálního a sociálního rozvoje.[5]

## 1.1 Úkoly a cíle řízení lidských zdrojů

Pro bližší představení této problematiky je nutné si definovat, co vůbec řízení lidských zdrojů představuje. Existuje nespočet definic, autorka této práce se nejvíce ztotožňuje s touto:

*„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidi, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně či kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“ [3]*

Lidské zdroje představují pro podnik ten nejcennější a v rozvinutých tržních ekonomikách i nejdražší zdroj, protože uvádí do pohybu ostatní zdroje a determinují jejich využívání a zároveň rozhodují o konkurenceschopnosti podniku. Řízení lidských zdrojů je tedy jádrem a nejdůležitější oblastí řízení podniku. Je tedy důležité si uvědomit, že lidské zdroje jsou největším bohatstvím podniku a jejich řízení rozhodne o tom, zda bude podnik úspěšný či nikoliv. [5]

Úkolem řízení lidských zdrojů je tedy zajistit, aby podnik byl výkonný, dosahoval svých vytyčených cílů a aby se jeho výkonnost neustále zlepšovala. Tohoto lze dosáhnout neustálým zlepšováním všech zdrojů, které má podnik k dispozici.[5]

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů patří podle Koubka:

- soulad mezi počtem a strukturou pracovních míst a strukturou pracovníků v podniku,
- optimální využívání pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností pracovníka,
- tvoření týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v podniku,
- personální a sociální rozvoj pracovníků, tedy rozvoj jejich pracovních schopností, sociálních vlastností, možnost rozvinutí pracovní kariéry, která směřuje následně

k jejich uspokojení z vykonávané práce. Dále je důležité zajistit i příznivé pracovní podmínky a pracovat na zlepšení kvality pracovního života.[14]

Podle Armstronga je obecným cílem řízení lidských zdrojů zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Konkrétněji řečeno, řízení lidských zdrojů se zabývá naplňováním podnikových cílů hlavně v těchto oblastech:

- **efektivnost organizace** – zvláštní a charakteristické postupy jsou klíčovými schopnostmi, rozhodující o tom, zda bude organizace konkurenceschopná. Řízení lidských zdrojů má tedy za úkol podporovat programy, které pomáhají zlepšovat efektivnost organizace a to právě vytvářením těchto specifických postupů, v oblastech jako je například řízení znalostí a řízení talentů;
- **řízení lidského kapitálu** – je důležité předvídat budoucí potřeby pracovníků a zároveň se snažit o to, aby si podnik udržel potřebně kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovníky;
- **řízení znalostí** – Je jakýkoliv proces nebo jakékoliv postupy vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, směřující ke zlepšování, učení se a zvyšování výkonu v organizacích;
- **řízení odměňování** – snaha o to, aby byli lidé spravedlivě odměňováni a hodnoceni za dobře odvedenou a správně vykonávanou práci;
- **zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytvářet příjemné prostředí pro pracovníky a snažit se udržovat dobré kolektivní vztahy;
- **uspokojování rozdílných potřeb** – respektování potřeby všech zainteresovaných stran, brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v zaměstnání, v jednotlivých potřebách a ve stylu práce;
- **překlenování propasti mezi rétorikou a realitou** – v některých případech mají manažeři bezpochyby dobré úmysly dělat některé věci lépe, avšak problém může být s jejich skutečnou realizací. Cílem řízení lidských zdrojů je snaha překlenovat tuto propas tím, že se budou všemi silami snažit o to, aby se aspirace přeměnily na soustavné a efektivní akce.[3]

## 1.2 Vývoj personálního řízení

*„Oblast personálního řízení v organizacích se měnila (včetně svého označení) vždy v souvislosti se sociálními a ekonomickými podmínkami konkrétního historického období a kultury.“[12]*

Řízení lidských zdrojů se začalo vyvíjet zhruba od roku 1915, kdy se poprvé zaměstnavatelé začali zajímat o své zaměstnance, neboť si začínali uvědomovat, že lidské zdroje jsou nejcennější položkou co jejich podnik má. Zjistili také, že pokud si udrží dlouhodobě loajální zaměstnance, přinese to do podniku nejen efektivnější proces, ale poskytuje jim to zároveň i velkou výhodu před konkurencí. Proto je nutné, aby organizace dlouhodobě a strategicky začala plánovat rozvoj lidských zdrojů, protože jedině tak, může efektivněji dosahovat svých cílů.[12]

Oblast řízení lidských zdrojů, se u nás v České Republice vyvíjela opožděněji proti západnímu vyspělému světu, což bylo dáno především 40 let trvajícím centrálně plánovanou ekonomikou. V roce 1989 přechodem na tržní ekonomiku a rozvojem soukromého podnikání se začíná této problematice klást čím dál větší důraz.[12]

## 1.3 Historický sled

Ve druhé polovině 19. století, kdy byly podmínky v továrnách všeobecně špatné (mzdy, pracovní doba, pracovní podmínky žen a dětí), se začalo rozvíjet odborové hnutí a kolektivní vyjednávání. V této souvislosti, se jako první (budoucí) oblast personalistiky rozvíjí **péče o pracovníky**. Jako první pozice personalistů, byli pracovníci pověřeni péčí o zaměstnance v průběhu 1. světové války v muničních továrnách. Úkolem těchto pracovníků bylo řešit pracovní podmínky zaměstnanců např. problémy s lékařskou péčí. V průběhu 1. světové války se tato oblast rozvíjí také především kvůli potřebě nejlepšího využití lidí – testují se schopnosti, především v ozbrojených silách. Tito pracovníci byli předchůdci současných personálních manažerů a specialistů.[12]

Vzhledem k stále více narůstajícímu rozsahu činností v personální oblasti se začínají utvářet **personální oddělení**. Ve svých počátcích, což bylo v prvních desetiletích 20. století, poskytovala personální oddělení především pomoc při náboru pracovníků, při jejich základním výcviku, zlepšování pracovní morálky, motivace a při jednání s odbory. Úkolem tedy bylo hlavně shromažďování a správa evidence pracovníků.[12]

Do 30. let 20. století představuje personální práce spíše správu – **personální administrativu** a to jako činnost vyplývající z legislativy v pracovněprávní oblasti, činnosti

související se zaměstnáváním lidí, s povinnou péčí o pracovníky, a veškerou správu personálních informací a dokumentů a poskytování informací řídicím složkám podniku.[12]

V 40. – 50. letech 20. století dochází k rozšiřování oblasti získávání a výcviku zaměstnanců, posiluje se role pracovníků, jejichž úkolem je péče o zaměstnance. Postupně se z nich stávají manažeři, jejich činnost je však zatím jen na operativní úrovni.[12]

V 60. A 70. letech 20. století personální manažeři čím dál častěji smí zasahovat také do věci řízení podniku a objevují se i personální ředitelé. Dochází k větší propracovanosti technik týkajících se výběru, výcviku, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců. Větší důležitost je také kladena na kolektivní pracovní vztahy a formálnímu vyjednávání o produktivitě.[12]

V 80. letech 20. století, dochází k silnému rozvoji podnikové kultury a také se zde kloubí personální management a strategické plány firmy. Hlavní motivační silou se stává odměňování dle výkonu.[12]

90. léta 20. století – personální management se začíná zaměřovat především na rozvoj etiky. Je zde snaha o vymanění negativních vlivů z podnikové kultury (chamtivost, individualismus). Dalším významným znakem je stále se rozšiřující „štíhlejší a pružnější“ organizace, čímž dochází k nepříjemnému propouštění a snižování stavů. Na trhu se objevuje čím dál více konkurence, a proto vzrůstá význam benchmarkingu. Narůstá také počet profesionálních externích firem zajišťujících personalistiku.[12]

Trendy v řízení lidských zdrojů po roce 2000 – dochází k rozvoji několika konceptů, jejichž zkoumáním se zabývá například Kociánová a patří sem:

- **sociální odpovědnost organizace (CSR)** – podnik si uvědomuje dopady jeho působení na okolní společnost. Uvědomují si, že způsob jakým dosahují svých cílů, má velký sociální dopad. CSR aktivity mohou nabývat několika podob a to například aktivity marketingové, kde se jedná například o pravdivou reklamu, tak výrobní (environmentální oblast), či v oblasti rozvoje a vzdělávání pracovníků a jejich zaměstnaneckých vztahů (péče o předškolní děti, odstranění diskriminace, rovné pracovní podmínky atd.);
- **work-life balance** – snaha a podpora sladění osobního a pracovního života. Spadají sem například flexibilní pracovní úvazky, možnosti práce z domova, ale má za úkol také usnadňovat například návrat žen z mateřské dovolené atd.;

- **talent management** – tento koncept se zabývá získáváním, motivací, plánováním a následným využitím mladých talentovaných lidí. Důležité je hlavně udržení těchto talentů, příkladem můžou být trainee programy;
- **age management** – řeší otázky odchodů do důchodu, důchodové politiky, předávání znalostí a dovedností mladším generacím atd. Tento koncept vznikl především kvůli stále častěji zmiňovanému problému, což je stárnutí populace.[12]



## 2 PROBLEMATIKA ZAJIŠTĚNÍ PARTICIPACE A INICIATIVY ZAMĚSTNANCŮ

V této kapitole se budeme zabývat problematikou iniciativy ze strany zaměstnanců a participace. Je zde i vysvětleno, jak podniková kultura a komunikace působí na zaměstnance a jak důležitou roli zde hraje motivace a stimulace.

Pro pojmy zapojování a participace zaměstnanců existuje nespočet definic, nejvíce se autorka této práce přiklání k těmto:

*„Zapojování znamená, že management dovoluje pracovníkům diskutovat s nimi o záležitostech, které se pracovníků týkají, ale management si přitom zachovává právo řídit“* [3]

*„Participace znamená, že pracovníci hrají v procesu rozhodování větší roli. Jde tedy o pojem, který je mnohem bližší pojmu „hlas pracovníků“ tj. jde o uspořádání zabezpečující, aby pracovníci měli příležitost ovlivňovat rozhodování managementu a přispívat ke zlepšování výkonu organizace.“* [3]

### 2.1 Účel a výraznost hlasu pracovníků

Míra, v jaké mají možnost zaměstnanci uplatnit svůj hlas ve firmě, je dosti rozmanitá. Vždy záleží především na dané podnikové kultuře a přístupu managementu. V některých organizacích se setkáváme s poměrně jednostranným řízením, kdy pracovníci v podstatě nemají tu možnost se k problému vyjadřovat a spolurozhodovat. Na druhé straně, existují i takové organizace, kde mají pracovníci ve svých rukách sebeřízení a kontrolu sami nad sebou, jedná se však o velmi vzácné případy. [3]

Účel hlasu pracovníků je definován následujícími body:

- **zřetelné vyslovování individuální nespokojenosti** – účelem je dát společně s managementem případné problémy do pořádku, či předejít jejich vzniku a zhoršení vztahů na pracovišti;
- **výraz kolektivity organizace** – existuje zde určitá mocenská protiváha vůči managementu;
- **přispění k rozhodování managementu** – pomoc při hledání zlepšení v kvalitě, organizaci a produktivitě práce;

- **demonstrování vzájemnosti a vztahů spolupráce** – dosáhnout dlouhodobého rozvoje organizace a jejich pracovníků.[3]

## 2.2 Faktory ovlivňující volbu přístupu managementu

Byl proveden výzkum, který identifikoval řadu faktorů ovlivňujících zaměstnavatele k tomu, aby realizovaly určité iniciativy vedoucí k zapojování pracovníků nebo k uplatňování hlasu pracovníků. Mezi nejdůležitější faktory patří následující:

- **informovanost a vzdělávání** – vyplývá z potřeby vzdělávat své zaměstnance a přesvědčit je o správnosti a logičnosti kroků prováděných managementem;
- **zabezpečit zvýšený přínos pracovníků** – podpořit nápady pracovníků a využívat je ke zlepšení pracovního výkonu;
- **zvládání konfliktů při práci a zvyšování stability** – poskytování prostoru pro vyjádření názoru pracovníků;
- **mechanismus pro usměrňování obav a pochybností pracovníků** – předcházet vznikům stávek apod.[3]

## 2.3 Podniková komunikace a podniková kultura

Úroveň interní podnikové komunikace přímo souvisí s úrovní podnikové kultury, která je snadno odvoditelná od toho, co pracovníci říkají, dělají a jak myslí. Je to v podstatě obecně uznávaný vzor chování a sdílení určitých hodnot a cílů, které jsou společné všem pracovníkům podniku. Podniková kultura se odvíjí od toho, jaké má vedení vztahy s pracovníky a i od toho, jaké mají vztahy pracovníci mezi sebou. Je určitým ukazatelem zralosti úrovně vedení. Pokud organizace chce zvyšovat svoji podnikovou kulturu, musí zároveň zvyšovat úroveň pracovníků a to jak z pohledu znalostí a dovedností, tak i z pohledu loajálnosti a jejich zainteresovanosti. Tyto kroky pak automaticky vedou ke zvyšování produktivity, spokojenosti zákazníků a celkové prestiži organizace.[18]

Vedení musí na rozvoj podnikové kultury vynaložit nejen morální síly, ale rovněž i finanční, ať už ve smyslu sociálních programů, tak ve smyslu rozvoje vzdělávání pracovníků.

Způsob vedení, v návaznosti na její formu členíme do tří směrů:

- autokratický styl,
- demokratický styl,

- liberální styl.

**Autokratický styl** vyjadřuje pouze jednostranný směr komunikace (shora dolů) a nedává prostor efektivní komunikaci, protože zde není zájem o vyjádření vlastního názoru zaměstnanců. Autokratický manažer tak vyžaduje poslušnost a souhlas se svými rozhodnutími a nepřijímá kritiku. Neexistuje zpětná vazba, což vede k tomu, že pracovníci jsou přehlceni informacemi, dochází ke stagnaci komunikace, protože nevědí s kým, co a jak mají komunikovat. Manažer rovněž není schopen předávat pravomoci jiným pracovníkům a vše řídí sám. Tento styl je tudíž brzdou rozvoje pracovníků a zamezuje výměně informací, tvořivosti, samostatnosti a angažovanosti.[18]

**Demokratický styl** je opakem autokratického stylu, podporuje oboustranný tok informací, rozvíjí efektivní komunikaci, motivaci a zájem o zvyšování dovedností a znalostí pracovníků. Manažer vždy vyžaduje zpětnou vazbu a je otevřen jakékoli diskusi. Pracovníci jsou motivováni k vlastnímu sebezdokonalování a to právě zájmem manažera o jejich osobu. Je zde vymezen i jasný komunikační tok, všichni tedy vědí s kým, co a jak mají komunikovat. [18]

**Liberální styl** – v tomto ohledu vedoucí využívá zřídka svoji moc a jeho podřízení jsou nezávislí na jeho rozhodování a pracují sami bez potřeby větší koordinace. Takový vedoucí se může na své podřízené spolehnout, protože ví, že si stanoví vlastní cíle i prostředky k jejich dosažení. [6]

## 2.4 Motivování lidí

Pro pojem motivace lidí máme hned několik definic, nejužitečnější jsou podle autorky této práce tyto: „*Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli.*“ [1]

„*Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle - hodnotné odměny, uspokojující jejich konkrétní potřeby.*“ [2]

Model motivace je založený na upevňování a posilování očekávání a na teorii potřeb.



**Obrázek 1:** Model motivace

*Zdroj: Upraveno podle [2]*

Obrázek č. 1 ukazuje, že motivace je iniciována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby vytvářejí ve člověku přání něco získat, či něčeho dosáhnout. Potom se stanovují cíle, ve které musí existovat důvěra, že povedou k uspokojení potřeby a volí se také cesty nebo způsoby chování od kterých se též očekává, že povedou k dosažení vytyčených cílů. Jestliže je určitý cíl dosažen, je tím uspokojena i potřeba a je pravděpodobné, že se toto chování a postup bude opakovat, v případě, že se opět objeví potřeba.[2]

### **Maslowova pyramida potřeb**

Jak z předchozího textu vyplývá, motivace a potřeba spolu úzce souvisí. Abraham Maslow v roce 1943 přišel s myšlenkou, že motivace lidí je závislá na hierarchii potřeb, které jsou uspořádány od nejzákladnějších potřeb až k potřebám vyššího řádu, jak lze vidět na obrázku č. 2. Celý tento model stojí na základním pravidle: když jsou uspokojeny všechny potřeby nižšího řádu, až potom lze uspokojovat i potřeby na vyšších pozicích. Důležité je také znát fakt, že potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemotivují. Další její význam spočívá v tom, že ukazuje, do jaké výše jsou hnacím motorem především peníze, a že vyšší patra, která už nepatří do sociálních potřeb, nejsou nikdy definitivně uspokojena. Znamená to, že vztahů, uznání, ocenění a seberealizace, není nikdy tolik, aby přestaly být hnací silou.[9]



**Obrázek 2:** Maslowova pyramida potřeb

*Zdroj: Upraveno podle [9]*

## **Teorie X a teorie Y**

V 60. letech americký psycholog Douglas McGregor identifikoval dvě různé skupiny představ o chování a motivaci pracovníků, nazvané „teorie X“ a „teorie Y“. Tyto teorie představují pracovní motivace lidí, popisující dva velmi rozdílné názory a z nich vycházející modely na řízení. McGregor ovšem předpokládal, že v organizacích se uplatňuje buď jeden, nebo druhý přístup. Jak už to ale v běžném životě chodí, téměř nikdy nenajdeme vyloženě vyhraněnou formu lidského chování a jednání. Přesto lze v zaměstnancích vysledovat přinejmenším tendenci k určitému typu chování.[8]

**Teorie X** – tato teorie vychází z toho, že lidé nechtějí moc pracovat a brát na sebe odpovědnost, je jim tedy nutno neustále připomínat disciplínu a mít nad nimi neustálou kontrolu a dohled. Jsou to zaměstnanci, kteří preferují příkazy a v souvislosti s tím potřebují být usměrňováni, kontrolováni a řízeni aby podali potřebný výkon.[9]

**Teorie Y** – prezentuje opačný pohled, tyto lidé rádi pracují a chtějí dostávat podmětne úkoly, nepotřebují kontrolu ani přinucení. Vyžadují odpovědnost, rádi využívají svoji představitost, jsou kreativní a mohou tak dobře uplatňovat svůj důmysl a vynalézavost. [9]

## **Stimulace a motivace**

Pro určení rozdílu těchto dvou pojmů je důležité si uvědomit, že kladný vztah k nějaké úloze obvykle vzniká ze dvou příčin, a to buď proto, že její splnění je spojeno s určitým ziskem (například finanční odměny) a nebo proto, že její splnění nám přinese vnitřní uspokojení z vykonané činnosti. Úloha je tedy plněna buď na základě vnějších podnětů (stimulů) a nebo pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů).[19]

### 3 PŘÍSTUP KAIZEN V ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V této kapitole je úvodem popsána problematika KAIZEN, to v čem spočívá a čím se zabývá. Je zde i nastíněna historie vývoje této metody a v neposlední řadě i to, jak zasahuje do řízení lidských zdrojů.

#### 3.1 Pojem KAIZEN

Podle autorky této práce, tuto problematiku nejlépe vystihují následující definice:

*„Strategie KAIZEN je nejdůležitějším pojmem japonského managementu – klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti. KAIZEN znamená probíhající zdokonalení týkající se všech – vrcholového i středního managementu, stejně jako všech zaměstnanců.“ [10]*

*„KAIZEN se týká všech. Tento pojem je klíčem k pochopení rozdílů mezi západním a japonským přístupem k otázkám řízení. Nejdůležitější rozdíl mezi japonskou a západní koncepcí ekonomického řízení je jeho způsob myšlení zaměřený na výrobní proces, ve srovnání se západním myšlením, které je zaměřeno na inovace a výsledky“ [10]*

KAIZEN je výraz který, je složený ze dvou slov:

KAI – změna

ZEN – dobrý, lepší

Je to tedy změna k lepšímu. Tyto dvě japonská slova ilustruje následující obrázek č. 3.



Obrázek 3: Slovo KAIZEN

Zdroj: [17]

Tento systém vyjadřuje úsilí o neustálá zlepšení v podniku, která však nejsou založená na jednorázových velkých inovačních skocích, ale na zdokonalování i těch nejmenších detailů. Jde o propracovaný a dokonale organizovaný systém práce, který se dnes používá prakticky ve všech vyspělých výrobních podnicích na světě.[13]

## 3.2 Historie vs. současnost

Před nástupem ropné krize, se světové hospodářství těšilo nebývalému růstu a hladovělo po nových technologiích a produktech. Bylo to období, kdy bylo výhodné zavádět inovační strategie, které jsou především postaveny na rychlém růstu a vysoké míře zisku. Daří se jim především v prostředí, které lze charakterizovat podle Imai, M. těmito rysy:

- rychle se rozšiřující trhy,
- spotřebitelé jsou zaměřeni spíše na kvantitu než kvalitu,
- dostatek zdrojů za nízké ceny,
- názor, že úspěch novinek vynahradí slabé výkony v tradičních výrobních postupech,
- management více zaměřen na zvyšování objemu prodeje než na snižování nákladů.[10]

Toto období je ale pryč, protože ropná krize v 70. letech radikálně a nenávratně změnila mezinárodní podnikatelské prostředí a novou situaci lze charakterizovat takto:

- prudký nárůst cen materiálů, energie a pracovní síly,
- nadměrná kapacita výrobních zařízení,
- zvýšená konkurence na nasycených nebo zmenšujících se trzích,
- změna spotřebitelských hodnot a zvýšené nároky na kvalitu,
- potřeba rychleji zavádět nové produkty,
- potřeba snižovat hranice rentability.[10]

Avšak i přes tyto velké změny se stále mnozí manažeři orientují na inovační strategie a odmítají se věnovat strategiím, odpovídajícím nové éře. Zejména v dnešní tvrdé konkurenci podnikatelského světa se jakékoli zdržení při přijímání nejnovějších technologií prodražuje.

Nicméně je důležité mít i na paměti že: „ *Jestliže chce nějaká společnost přežít a růst, potřebuje obojí – inovaci i strategii KAIZEN*“[10]

### 3.3 KAIZEN a řízení lidských zdrojů

*„Japonští manažeři neustále hledají způsoby, jak vylepšit vnitřní firemní systémy a postupy a jejich využití myšlenek KAIZEN zasahuje i do takových oblastí, jako jsou vztahy mezi zaměstnanci a vedením.“*[10]

KAIZEN vede ke způsobu myšlení, jenž je zaměřen na systém řízení, který podporuje a uznává lidské úsilí. I toto je právě v kontrastu se západními manažerskými praktikami, které často hodnotí lidský výkon čistě na základě výsledků a neodměňuje vynaložené úsilí a snahu.[10]

Všechny manažerské praktiky – ať už je to produktivita práce, absolutní kontrola kvality, kroužky kvality, nebo pracovní vztahy lze zredukovat do jediného slova, kterým je právě KAIZEN. Toto slovo zastřešuje hned několik japonských praktik, které v poslední době podle Imai, M. dosáhly světové slávy a to je např.:

- orientace na zákazníky,
- absolutní kontrola kvality,
- kroužky kontroly kvality,
- systém zlepšovacích návrhů,
- automatizace,
- disciplína na pracovišti,
- kanban,
- právě včas (just-in-time),
- zdokonalování kvality,
- dobré vztahy managementu a zaměstnanců.[10]

#### **Podniková hierarchie za přítomnosti KAIZEN**

Jelikož je KAIZEN kontinuálním procesem a týká se všech zaměstnanců, je třeba si ukázat, jak tato metoda probíhá v podnikové hierarchii.[10]

V tabulce č. 1 lze vidět, že metoda KAIZEN se opravdu týká všech zaměstnanců na všech úrovních v podniku. Od vrcholového managementu až po řadové dělníky. Každá skupina pracovníků odpovídá za jednotlivé úkony týkající se této metody, které vždy záleží na tom, na jaké pozici pracují.



**Tabulka 1:** Podniková hierarchie za přítomnosti KAIZEN

Vrcholový management	Střední management	Vedoucí pracovníci	Dělníci
Rozhodně zavádět KAIZEN jako firemní strategii	Realizovat cíle KAIZEN podle direktiv vrcholového managementu prostřednictvím realizace plánů a vícefunkčního managementu	Používat KAIZEN v jednotlivých funkcích	Účastnit se KAIZEN prostřednictvím systému zlepšovacích návrhů a činnosti malých skupin
Poskytovat strategii KAIZEN podporu a vedení přidělováním zdrojů	Používat KAIZEN v náplni práce	Formulovat plány pro KAIZEN a poskytovat vedení dělníkům	Dodržovat disciplínu na pracovišti
Zavést plány pro KAIZEN a vícefunkční cíle	Zavádět, udržovat a zvyšovat standardy	Zlepšovat komunikaci s dělníky a udržovat vysokou pracovní morálku	Věnovat se neustálému sebezdokonalování a stát se tak lepším řešitelem problémů
Realizovat cíle KAIZEN prostřednictvím realizace příslušných plánů a auditů	Intenzivními školicími programy posilovat vědomí KAIZEN u zaměstnanců	Podporovat činnosti malých skupin (třeba kroužků kvality) a systém individuálních zlepšovacích návrhů	Posilovat dovednosti a výkony hromaděním zkušeností a vzděláním.
Budovat systémy, postupy a struktury napomáhající strategii KAIZEN	Pomáhat zaměstnancům osvojit si dovednosti a nástroje potřebné k řešení problémů	Zavádět na pracovišti disciplínu, poskytovat návrhy na KAIZEN	

Zdroj:[10]

### 3.4 KAIZEN a přístup lidí

Řada podniků, kde již existuje kontinuální zlepšování, ho zavedla, aniž by se kdy setkala s tímto japonským pojmem. Zlepšování bylo v jejich podniku samozřejmostí a většinou bylo založeno na „zdravém selském rozumu“, systematickém přístupu, aktivní účasti lídrů a empirické zkušenosti. Tyto podniky pak tedy zpětně poznávají, že u nich přístup KAIZEN již dávno existuje.[18]

Než však zaměstnanci začnou reálně měnit svůj přístup a zapojovat se do zlepšování, potřebují nejprve uvěřit, že mají schopnosti, které mohou přispět jak podniku, tak zlepšit jejich pracovní podmínky, ovlivnit odměňování a zvýšit jejich uspokojení z práce. V druhé řadě musí věřit, že ve společnosti existuje prostředí, které bude jejich zlepšovací aktivity plně

respektovat a podporovat. A jako třetí faktor lze označit, že zde existuje přesvědčení zaměstnance o určité fair play a spravedlivém systému odměňování.[18]

Avšak ani při splnění těchto předpokladů, zde nemusí zapojování zaměstnanců do KAIZEN fungovat. Obvykle je potřeba stanovit pár neformálních lídrů, kteří tyto aktivity nasmartují a budou se snažit do nich aktivně zapojovat i ostatní zaměstnance. Teprve na základě pozitivních prožitků a prvních úspěchů lze očekávat samostatnost zaměstnanců. Až v této fázi je možné nastavit vhodnou podporu změn a posléze sestavit standardy pro jejich běžné fungování.[18]

Mnoho firem, které začaly tvorbou standardů, často ztroskotaly v počátcích implementace. Důležité je, aby standardy byly jednoduché, srozumitelné lidem a přizpůsobené dané podnikové kultuře. V podnicích se lze setkat i s vytvořenými směrnici a postupy, kterým většina lidí nejenže nerozumí, ale ani není ochotna se jimi probírat. Často to tak končí tím, že jen podepíše formulář a více ho již nevidí. A toto tedy rozhodně není dobrá cesta ke generování nápadů a námětů na zlepšování.[18]

### **Změna podnikové kultury**

Zavedení přístupu KAIZEN má jeden společný klíčový předpoklad a to – zainteresovat všechny pracovníky a přimět je k překonání odporu ke změnám, a to si často žádá i pozměnit podnikovou kulturu určitými kroky jako například:

- neustálou snahou vylepšovat mezilidské vztahy,
- důraz na trénink a vzdělání pracovníků,
- zavedení neformálních vedoucích mezi pracovníky,
- vytváření aktivit pro malé skupiny, jako například kroužků kvality,
- podpora a uznání za snahu pracovníků,
- snaha o vytvoření pracovního prostředí, ve kterém by pracovníci mohli uskutečňovat své cíle,
- zakomponování jak praktického, tak i sociálního života do dílen,
- trénink kontrolorů za účelem jejich lepší komunikace s pracovníky,
- zavedení disciplíny do dílen.[18]

## 4 PŘÍSTUPY KE KAIZEN

V této kapitole je vysvětleno, jak funguje KAIZEN v praxi a to buď aplikovaný na skupiny zaměstnanců či přímo na jednotlivce. Lze zde vidět názorný příklad toho, že co se může zdát v teoretickém pojetí jako výborný systém, nemusí vždy účinně fungovat v praxi.

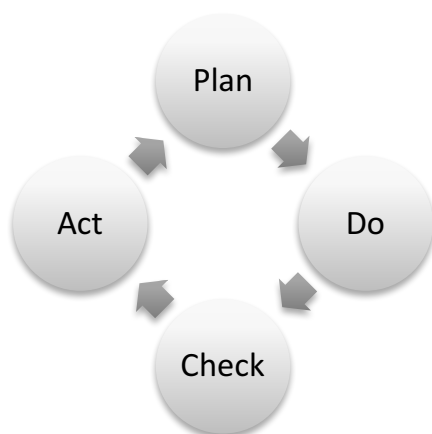
### 4.1 KAIZEN zaměřený na skupiny

KAIZEN pro skupinovou práci vyžaduje trvalý přístup, který zahrnuje mnohé kolektivní činnosti, jako jsou například kroužky kvality, při kterých lze využívat různé statistické nástroje k řešení problémů. Jeden z těchto nástrojů pro trvalý přístup představuje cyklus PDCA, díky kterému členové týmu mohou identifikovat nejen problémové oblasti ale i konkrétní příčiny, které mohou dále analyzovat a díky tomu vytvořit i nové standardy či postupy. Trvalý přístup také znamená, že se členové týmu budou neustále a opakovaně účastnit řešení problémů a rozhodování.[10]

V případě, že je skupinová činnost pouze dočasnou aktivitou, tyto skupiny se sestaví pouze dočasně a fungují do doby, než se daný problém vyřeší a potom zaniknou.[10]

#### Cyklus PDCA

Tomuto cyklu se také jinak říká Demingův cyklus. Skládá se ze čtyř částí (viz. obrázek č. 4), ve kterých probíhá neustálé zlepšování nebo provádění změn. Tento cyklus nemá konec a měl by se tedy neustále opakovat.



Obrázek 4: PDCA cyklus

*Zdroj: Upraveno podle[16]*

Tyto čtyři základní body zahrnují:

- plan (plánuj) – zahrnuje vypracování plánů veškerých aktivit zlepšování,
- do (vykonej) – realizace naplánovaných činností,

- check (zkontroluj) – monitorování a přezkoumání dosažených výsledků,
- act (reaguj) – reakce na dosažené výsledky a případné provedení úpravy procesu.[16]

## Workshopy

Je to forma, která patří k nejvyužívanějším zlepšovacím procesům. Oproti individuálnímu zlepšování s sebou nese jisté výhody, mezi největší patří například možnost zapojení většího množství lidí a díky tomu řešení obsáhlejších problémů, lidé se zde učí týmové práci, řešení konfliktů, brainstormingu a vzájemné komunikaci. Při těchto workshopech jsou cíle definovány většinou vrcholovým managementem a jedná se tak o řízený a koordinovaný proces, který vede k naplnění podnikových cílů.[13]

Díky zapojení většího množství lidí vzniká více nápadů, tým má kvalitnější výsledky, která jsou lépe akceptována, a má obvykle větší energii při realizaci řešení. Organizace workshopů je však náročnější na čas, může zde docházet ke konfliktům či k nerovnoměrnému vytížení členů a proto je důležité správně vybírat témata, moderátory, promotory i členy týmu.

### Známe tyto formy workshopů:

- **jednoduché, krátké workshopy** – neboli kroužky kvality, viz. následující kapitola;
- **série workshopů** – pro řešení složitějšího problému;
- **kaskádové workshopy** – jedná se zpravidla o pět workshopů, které se konají okamžitě po sobě, od pondělí do pátku (nazývají se také jako akční týden či quick win week).[13]

Všechny tyto workshopy vycházejí z podstaty kroužků kvality a liší se pouze dobou trvání či počtem členů.

## Kroužky kontroly kvality

Jedná se o skupiny pracovníků nejčastěji v menším počtu (zhruba 6 - 12 pracovníků), jejichž úkolem je nacházet slabá místa a cesty vedoucí k zlepšování kvality některých funkcí nebo činností v rámci organizace. Členové skupiny jsou vybíráni z pracovišť, o jejichž činnost se jedná. Jestliže půjde například o zlepšení kvality reklamy na internetu, bude se tento kroužek skládat ze zaměstnanců z oddělení reklamy a IT. Motivace pro sestavení těchto kroužků bývá nejčastěji ekonomická s cílem ušetřit finanční prostředky či zlepšit ziskovost v daném oddělení. Dalším přínosem těchto kroužků je motivace zaměstnanců, kteří mají díky

těmto aktivitám pocit důležitosti, možnosti zapojování a rozhodování o souvisejících tématech. Svěřená pravomoc v nich tak vyvolá větší pocit zodpovědnosti a významu pro organizaci.[4]

Způsoby práce v kroužcích kvality vycházejí především z podpory kreativních názorů, na které není při každodenní činnosti čas. Je také dobré zájemcům o tyto aktivity poskytnout vhodné školení, díky kterému se naučí jasně definovat problémy, docházet efektivně k jejich řešení, naučit se týmové práci a komunikaci. Je zde definován i případný postup práce v kroužcích kvality, který je vyobrazen na následujícím obrázku č. 5:[15]



**Obrázek 5:** Postup práce v kroužku kvality

*Zdroj: Upraveno podle[15]*

Tyto kroužky začaly poprvé vznikat v roce 1962 v Japonsku s cílem vytvářet pro zaměstnance příjemná a smysluplná pracoviště. Původně tedy nevznikaly proto, aby vedly ke zlepšení kvality či k vyšší produktivitě. Kroužky zakládali sami zaměstnanci dobrovolně, aby dali své práci větší smysl.[15]

Jelikož jsou kroužky kvality dobrovolné, management by je neměl svým zaměstnancům nutit. Pracovníci se scházejí buď dobrovolně po pracovní době či během ní. To zda je jim tato aktivita během pracovní doby proplácena, o tom už rozhodne management v každé společnosti individuálně. [10]

Avšak i tato technika má svá úskalí. Problém těchto kroužků může představovat nezájem nebo nepřátelství pracovníků či absence zpracování výsledků kroužku v organizaci. [15]

## **Projektové zlepšování**

Jedná se o nejsložitější a časově nejnáročnější formu zlepšování. Odpověď na otázky, kdy se řeší problém projektem je prostá – když problém neumíme řešit jiným, jednodušším způsobem. Projektem tedy řešíme problémy, které si vyžadují pozornost vrcholového managementu a je potřeba používat složité analýzy či experimenty. Pro řešení projektu potřebujeme také delší dobu, typický projekt trvá zhruba šest měsíců.[13]

Projektem řešíme především nové věci, jejichž řešení ještě neznáme nebo je velice složité. Důležitou roli hraje projektový management, který pomáhá soustředění se na priority, sledovat výkon, pružně reaguje na změny a pomáhá překonávat překážky a rizika.[13]

Je nutné se vyvarovat i nejčastějším chybám při tomto projektovém zlepšování. Tou nejčastější bývá, že podnik spustí několik projektů najednou s myšlenkou, že se tak vyřeší nejvíce problémů. Většinou však platí opak, čím méně projektů v daném čase nastartujeme, tím více toho dosáhneme. Je důležité na projekt vyčlenit kapacity a zamezit přetěžování těch schopnějších lidí.[13]

### **4.2 KAIZEN zaměřený na jednotlivce**

Nejčastějším projevem KAIZEN, který je zaměřený na jednotlivce, je systém zlepšovacích návrhů. Ten je prostředkem k realizaci individuálně zaměřeného KAIZEN. Zlepšení, která jsou zaměřená na jednotlivce, představují nekonečně mnoho příležitostí. Počáteční bodem, je tedy přijmout hlavně pozitivní vztah ke změnám a ke zdokonalování své práce. Tento způsob, který je zaměřený na jednotlivce, je spíše považován za prostředek zvyšující pracovní morálku a management tak ne vždy nutně trvá na ekonomické efektivitě všech zlepšovacích návrhů. Uznání a pochvala vedením, je tak klíčovým prostředkem k tomu, aby se ze zaměstnanců stali „myslící zaměstnanci“, kteří mají chuť neustále přemýšlet o tom, co by mohli na svém pracovišti zlepšit a jak dělat svou práci lépe. [10]

### **Systémy zlepšovacích návrhů**

*„Za zlepšovací návrhy se pokládají technická, výrobní nebo provozní zdokonalení, jakož i řešení problémů bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a životního prostředí, s nimiž má zlepšovatel právo nakládat“ [21]*

Poprvé byl tento systém v Japonsku zaveden v poválečných letech americkými odborníky Demingem a Juranem. [10]

Japonský systém zlepšovacích návrhů je od toho amerického systému rozdílný v tom, že se zde klade spíše důraz na efekt zvyšování pracovní morálky, spojený s vyšší účastí zaměstnanců na chodu podniku zatímco ten americký klade důraz spíše na ekonomický efekt. [10]

Zlepšovací návrhy slouží k tomu, aby se překlenula propast mezi schopnostmi zaměstnanců a prací. Jsou proto signálem, že daný pracovník má více schopností, než jeho práce vyžaduje. Dále zaměstnancům poskytuje možnost mluvit více mezi sebou a se svými nadřízenými, jsou proto cennou příležitostí pro obousměrnou komunikaci na pracovišti současně se sebezdokonalováním zaměstnanců. [10]

Zlepšovací návrhy nejčastěji vedou k těmto cílům:

- ulehčení práce,
- odstranění těžké fyzické práce,
- odstranění nepříjemných aspektů práce,
- zvýšení bezpečnosti a kvality práce,
- zvyšování kvality produktů,
- úspora času a nákladů. [10]

Zlepšovací návrhy je ovšem potřeba vnímat jako činnost nad rámec povinností zaměstnance. Je na zaměstnavateli, jaký druh motivace, jaká pravidla pro odměňování stanoví a jak bude rychle zlepšovací návrhy využívat. [21]

Odměna za zlepšovací návrh může být buď vyplácena jednorázově – v tom případě je odvozena od předpokládaného efektu nebo vyplácena periodicky po určitou stanovenou dobu – v tom případě je odvozena od skutečného efektu. [14]

## 5 PROBLEMATIKA PŘÍSTUPU LIDÍ KE ZMĚNÁM

Jak už z předchozích kapitol vyplývá, metoda KAIZEN je především o změnách, a to v celé společnosti a týkající se každého pracovníka. V mnoha literaturách, které pojednávají o změnách, se často mluví o problému, který je spojen s přijímáním změn pracovníky. Proč lidé neradi přijímají změny a nechtějí měnit své stereotypy? Právě tuto problematiku si popíšeme v této kapitole a zároveň si definujeme možné metody vedoucí k odstranění tohoto problému.

### 5.1 Změna v organizacích

Slovo změna je v posledních letech jedno z nejfrekventovanějších slov v našem jazyce a poznamenává náš každodenní život, chování i komunikaci. Pokud změny zavádíme v organizacích, mluvíme o tzv. „change managementu“ neboli oddělení řízení změn. Tento útvar se stará o to, aby organizace byla připravená na změnu a podnikala kroky zajišťující, aby lidé se změnou souhlasili a dala se hladce uskutečnit.[1]; [9]

Avšak úspěšná změna bývá spíše výjimečná, 70-80 % projektů je neúspěšných. A důvodem proč zavádění změny selhává je především lidský faktor. Nejčastějším důvodem těchto selhání bývá neznalost procesů, nedostatek zkušeností a především podcenění komunikace s lidmi, podnikové kultury a vzájemných vztahů. Svou roli zde odehrává i neochota lidí opustit svoji tzv. „komfortní zónu“. Je proto třeba mít na paměti několik zásadních pravidel:

- změna je vždy komplexní,
- cokoli změníme v rámci organizace, zasáhne vždy další oblasti,
- každá změna se dotkne lidí,
- lidé v organizaci mají různé zájmy,
- každá strategie je tak dobrá, jak je dobrá komunikace v organizaci.[9]

### 5.2 Odpor ke změně

Programy založené za účelem změn musí pokaždé brát v úvahu skutečnost, že většina lidí má ke změnám odpor. Existují sice i tací, pro které je změna stimulantem a vidí v ní výzvu a příležitost, avšak tito lidé bývají v menšině.[1]

Lidé se brání změnám, protože v nich spatřují ohrožení svého ustáleného a známého pracovního postupu. Jsou zvyklí na rutinu a určité způsoby chování a mnohdy pochybují



o svých schopnostech, zda by se změnou dokázali sladit a vyrovnat a zda by neohrozila jejich postavení či platové ohodnocení. Lidé zkrátka raději dělají to, o čem jsou přesvědčeni, že jim něco přinese, nebo je od něčeho nepříjemného uchrání.[9]

### **5.3 Překonávání odporu ke změnám**

*„Základním a nejsilnějším motivátorem lidského chování je zájem a přesvědčení.“* První nezbytnou věcí je informovanost lidí o tom, že se nějaká změna chystá, není dobré, aby se o ní dozvíдали z médií a jako poslední ti, kterých se týká. Management by se měl snažit o komunikaci shora dolů ve všech úrovních a vtahovat lidi do diskuze, naslouchat jim, ptát se a hlavně informovat. *„Bez komunikace je každá změna předem odsouzena k zániku.“* Díky komunikaci mají lidé pocit zapojení a toho, že zde mohou také sehrát důležitou roli. [1];[9]

## **6 MĚŘENÍ ÚČINNOSTI KAIZEN A PROCES HODNOCENÍ ZAMĚSTANCŮ**

V minulých kapitolách byl představen cyklus PDCA (Plánuj – vykonej – zkontroluj – reaguj). Tato kapitola je zaměřena výhradně na tu část, která se týká kontroly. Jsou zde představeny možnosti kontroly zavádění metody KAIZEN a hodnocení efektivnosti a přínosu této metody pro podnik a s tím související hodnocení zaměstnanců, kteří se do tohoto procesu neustálého zlepšování zapojují a účelně napomáhají jeho realizaci a fungování.

### **6.1 Hodnocení zlepšovacích a inovačních procesů**

Tato problematika je natolik pestrá a mnohotvárná, že zde téměř neexistuje možnost sestavit zcela univerzální či rezistentní přístup nebo nástroj kontroly popřípadě hodnocení těchto aktivit.[21]

Znamé kontrolní mechanismy na bázi controllingu či auditu se zaměřují především na aktuální stav či průběh těchto aktivit a hodnotí spíše připravenost podniku na tyto zlepšovací a inovační aktivity. Praxe zaznamenává minimálně tyto tři typy přístupů hodnocení:

1. První přístup hodnotí tyto činnosti na kvalitativní úrovni novosti – z regionálního, národního či dokonce mezinárodního pohledu
2. Druhý přístup se zaměřuje na výstupy, neboli na efekty – nejčastěji ekonomické, které budou mít přínos především pro producenta. Jde tedy o ekonomickou efektivnost.
3. Třetí hodnotí přínosy uvnitř podniku ve prospěch proinovačního fungování podniku. [21]

### **6.2 Controlling**

Jestliže vycházíme z tradiční funkce controllingu, při které se porovnává skutečný stav se záměrem, pak můžeme uvažovat o užití buď strategického controllingu či operativního. Avšak úkolem controllingu, který zkoumá inovace a zlepšení je vyhodnocovat a analyzovat nejen příležitosti pro zlepšování podniku, ale rovněž sledovat úroveň aktuálně dosažených výstupů, plnění časových harmonogramů, čerpání zdrojů a zároveň navrhnout příslušná korekční opatření.[21]

## 6.3 Audity

I v souvislosti s inovačními aktivitami se můžeme setkat s interním a externím auditem. Audity se však týkají především projektových zlepšení, čili větších akcí.

### Interní audit

Cílem interních auditů, je posoudit, zda realizace inovačních aktivit probíhá v souladu s platnou legislativou a vnitřními postupy, které upravují průběh těchto procesů a také v souladu s dosahováním podnikových cílů. Tento audit provádí tým (většinou dvou) interních pracovníků, který má právo si vyžádat veškeré podklady a záznamy k danému úkolu. Jejich prací je posoudit, zda jsou všechny procesy v souladu s platnou legislativou, dále zda byl projekt v určitém časovém horizontu či zda byl účelně čerpán rozpočet.[21]

Z tohoto auditu je nakonec zpracována zpráva, která se dále předává vedení a jsou přiloženy i případné protokoly o neshodě.[21]

### Externí audit

Externí audit těchto inovačních aktivit, provádí externí subjekt, který tyto informace potřebuje pro svoji činnost a to nejčastěji ze dvou důvodů:

- jde o zákazníka v roli odběratele, který si chce tímto ověřit předpoklady k pohotové inovační reakci, či zachování stále stejné kvality;
- v druhém případě jde o situaci, kdy společnost má získat veřejné prostředky k profinancování svých inovačních záměrů.

V obou těchto případech vzniká závěrečná zpráva, na kterou je podnik nucen následně reagovat.[21]

## 6.4 Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení a odměňování zaměstnanců úzce souvisí s předem již zmiňovanou motivací. Aby měli zaměstnanci chuť a energii se do zlepšovacích a inovačních aktivit vůbec zapojit, musí být motivováni či stimulováni určitou odměnou a to jak peněžní či nepeněžní.

### Cíle hodnocení pracovníků

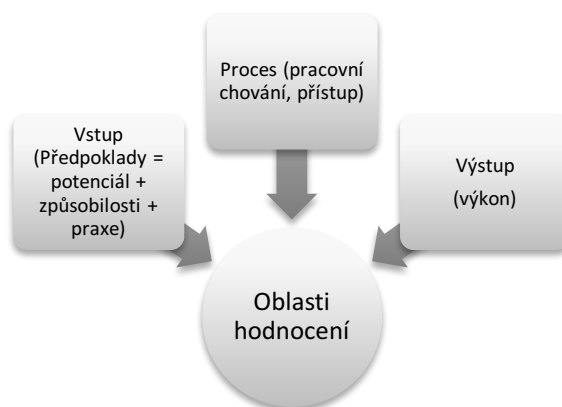
Mezi nejdůležitější cíle hodnocení pracovníků podle Horníka patří:

- monitorování výkonu vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům,
- pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování,

- identifikovat potenciál pracovníka,
- poskytovat pracovníku zpětnou vazbu o tom, jak si v práci vede,
- identifikovat místa, kde je potřeba rozvoje,
- zlepšovat výkon v budoucnosti.[7]

## Oblasti hodnocení pracovníků

Existují tři základní oblasti, ve kterých lze hodnotit pracovníky. Abychom mohli vypracovat objektivní a efektivní hodnocení, je potřeba se zaměřit na všechny tři současně. Tyto oblasti hodnocení jsou znázorněny na následujícím obrázku č. 6.



**Obrázek 6:** Oblasti hodnocení pracovníků

*Zdroj: Upraveno podle[7]*

**Výstup** – výstupy představují především výkony a výsledky, které jsou měřitelné, nejpopulárnější metodou je metoda Balance Score Card (BSC)

**Vstup** – mezi vstupy řadíme především veškeré kompetence pracovníka, rozumí se tím tedy vše, co pracovník do své práce vkládá, jsou to tedy nejen kompetence ale i zkušenosti.

**Proces** – jde o samotné hodnocení pracovníka a jeho přístupu k různým zadáním a úkolům. Jedná se tedy o prostřední článek mezi vstupy a výstupy a představuje to, jak se zaměstnanec během práce chová. [7]

## 6.5 Odměňování zaměstnanců

Definic charakterizujících odměňování máme hned několik, nejvíce se autorka ztotožňuje s touto: „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak peněžní, tak nepeněžní formou.“ [2]

Obečným cílem se tedy rozumí odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci a zároveň tak, aby to sloužilo budoucímu dosahování cílů organizace. Odměny se netýkají pouze peněžních odměn a zaměstnaneckých výhod, ale patří sem také uznání a pochvala, růst pravomocí a odpovědnosti při vykonávání práce.[2]

## Cíle odměňování

Mezi nejdůležitější cíle odměňování podle Armstronga patří:

- spravedlivě odměňovat lidi, podle výstupů, které vytvářejí,
- odměňovat správně věci, aby bylo zřejmé, co je důležité z hlediska výsledků a chování,
- udržovat si potřebné a kvalitní pracovníky,
- motivovat lidi a získávat si jejich oddanost a loajalitu.[2]

## Složky celkové odměny

Celková odměna pracovníka zahrnuje všechny složky odměn přímých i nepřímých a vnitřních a vnějších. Jak je možno vidět v tabulce č. 2, celková odměna tak propojuje dvě hlavní kategorie odměn a to transakční odměny, které zahrnují hmotné a hmatatelné odměny, týkající se především finančních prostředků a relační (vztahové) odměny neboli nehmotné odměny které zahrnují např. vzdělání a rozvoj zkušeností. Toto pojetí tedy říká, že odměňování lidí, je více než jen zasypávání penězi.[2]

**Tabulka 2:** Složky celkové odměny

Transakční odměny	Základní plat/mzda	Celková v penězích vyjádřená (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové odměny)	Vzdělání a rozvoj	Nepeněžní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

*Zdroj: Upraveno podle [2]*

## **7 CHARAKTERISTIKA A INFORMACE O VYBRANÉM PODNIKU**

Kiekert AG je v současné době technologickým lídrem v oblasti zamykacích systémů pro automobily. Je také mateřskou společností několika dalších výrobních míst a továren po celém světě, včetně Kiekert-CS, s.r.o. (dále jen Kiekert-CS) sídlícím v Přelouči, kterým se tato práce bude zabývat.

### **7.1 Historický sled Kiekert AG a Kiekert-CS, s.r.o.**

Tato organizace vznikla už v roce 1857 v Heiligenhausu v Německu a to jako továrna, která se zabývala výrobou zámků a kovových součástí. Tato společnost v té době nesla jméno Arnold Kiekert and Sons. V roce 1974 se na trhu zámků odehrává velký přelom a to díky vynálezu systému centrálního zamykání, který je dnes neodmyslitelnou součástí vybavení nejen osobních automobilů. Avšak v roce 1984 přichází na trh další průlomový nápad a to v podobě integrace zámkové mechaniky a centrálního zamykání do jednoho systému. Rok 1993 přináší otevření prvního zahraničního závodu a to právě v České republice v Přelouči. Po mnoha rozšířeních patří v současnosti Kiekert-CS, k největším výrobním závodům zamykacích systémů na světě. Hned o rok později, tedy v roce 1994, skupina Kiekert otvírá výzkumný a vývojový závod pro trhy v Severní a Jižní Americe ve Wixomu v USA a zároveň jsou všechny tyto dceřiné společnosti jednotně sloučeny pod Kiekert AG. Již třetí mezinárodní závod skupiny Kiekert je otevřen hned další rok a to v mexickém městě Puebla, který má sloužit k zásobování automobilového trhu v celém regionu NAFTA. Avšak pozadu nezůstává ani asijský kontinent. V roce 2008 je otevřena továrna v Changshu v Číně. Společnost Kiekert však s rozšiřováním svých dceřiných společností po celém světě nekončí. V roce 2013 otvírá závod v Koreji a hned o rok později také v Rusku a v Sao Paulu v Brazílii. Poslední důležitou událostí se pro společnost stává rok 2015, kdy dochází k akvizici čínského výrobního závodu v Zhengzhou a otevření odbytového centra v Japonsku. V současnosti, skupina Kiekert čím dál více expanduje a to díky joint venture s Kwang Jin v Koreji.

### **Historie Kiekert-CS, s.r.o.**

Společnost Kiekert-CS, s.r.o. byla založena 1. června roku 1993. Vznikla zapsáním do obchodního rejstříku krajským soudem v Hradci Králové jako společnost s ručením omezeným.

V počátcích vyráběla pomocí několika málo zaměstnanců pouze elektrické komponenty a to právě pro hlavní závod v Heiligenhausu v Německu. Velká změna nastala v roce 2006, kdy byly přesunuty některé montážní linky z Heiligenhausu do Přelouče a byla zde také postavena nová výrobní a logistická hala. Dalším přelomovým rokem pro Kiekert-CS, byl rok 2008. V tomto roce bylo odstartováno 5 nových výrob a mnoho náběhů na významné nové projekty. Nejdůležitějším cílem pro další roky, bylo tedy rozšíření závodu v Přelouči a plán přijmutí až 700 nových zaměstnanců do roku 2015. Rok 2012 přinesl pro společnost Kiekert-CS také řadu změn. Největší událostí byl prodej společnosti Kiekert-AG čínskému investorovi Lingyun.

V uplynulých deseti letech Kiekert-CS proinvestoval 4mld. Kč do tohoto závodu v Přelouči a díky tomu dokázal dodat až 350 mil. výrobků a počet zaměstnanců zvýšit až na 2800. Všechny tyto kroky vedly k navýšení výrobní kapacity a dosáhlo se tak vyrobení 50 mil. zamykacích systémů za rok 2016. Kiekert-CS dosáhl tak nárůstu tržeb o 30 % oproti roku 2013. Momentálně má Kiekert-CS 35% podíl na trhu v Evropě a dodává své výrobky až 60 automobilovým závodům po celém světě.

## 7.2 Základní údaje o společnosti Kiekert-CS, s.r.o.

Všechny základní údaje o společnosti Kiekert-CS, s.r.o. jsou shrnuty v následující tabulce č. 3.

**Tabulka 3:** Základní údaje o společnosti

Základní údaje	
Datum zápisu	1. 6. 1993
Obchodní firma	KIEKERT-CS, s.r.o.
Sídlo	Přelouč, Jaselská 593, PSČ 535 01
IČO	49284975
DIČ	CZ49284975
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání	- Výroba, obchod a služby v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona - Zámečnictví, nástrojařství - Výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
Údaje o vzniku společnosti	Společnost s ručením omezeným byla založena společenskou smlouvou dne 18. 5. 1993 podle zák. č. 513/91 Sb.
Základní kapitál	184 150 000 Kč

*Zdroj: Upraveno podle [11]*

## **Vize, mise a podniková filozofie**

Abychom dokázali pochopit, jaké má podnik cíle a co je jeho hlavním posláním, je důležité si představit jeho celopodnikovou misi a vizi.

**Vizi** společnost prezentuje na nástěnkách v celém podniku, aby jí každý zaměstnanec znal a měl ji na očích. Zní následovně:

*„Jakožto technologický lídr v bezpečnostních a komfortních systémech jsme hlavní volbou pro výrobce automobilů z celého světa.“*

Stejně jako **misí** neboli poslání, můžeme najít ve všech prostorách podniku. Poslání společnosti je následující:

*„Jako technologický lídr vyvíjíme a vyrábíme inovativní výrobky v oblasti automobilových bezpečnostních a komfortních systémů, díky kterým máme vedoucí postavení na trhu. Naši zaměstnanci jsou silným pilířem našeho úspěchu na trhu, který si držíme více než 150 let.“*

*Díky zkušenostem a vynikajícím odborným znalostem našich zaměstnanců své výrobky neustále zdokonalujeme a vytváříme předpoklady pro odborný i osobní rozvoj každého jednotlivce s možností volně se angažovat, využívat firemní kulturu otevřených dveří a transparentní organizaci.*

*Náš společný cíl: řešení pro větší bezpečnost, efektivitu a komfort. To z nás celosvětově dělá hlavní volbu. Společnost Kiekert, to jsme my všichni.“*

**Podnikovou filozofii** prezentuje společnost Kiekert AG veřejně na svých oficiálních internetových stránkách a je následující:

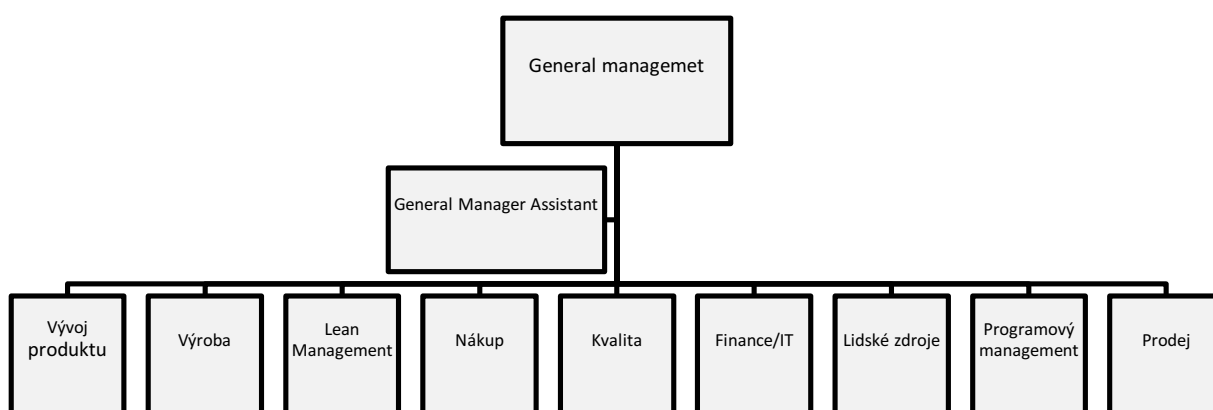
### **Inovátorství a orientace na budoucnost**

*„Naše více než 150 let dlouhá úspěšná historie je příběhem neúprosných inovativních kapacit. Nadšení z pokroku také ovlivňuje podstatu naší firemní kultury. Důsledně posouváme vpřed vývoj našich produktů a pečlivě se staráme o pracovní hodnoty. To rozhodně není jediné, co z nás dělá předního hráče v technologiích zamykacích systémů automobilů. Orientace na hodnoty tvoří inspirativní klima a formuje naši budoucnost. Trvalými inovacemi a stabilním vývojem našich produktů podporujeme automobilový průmysl. Pro naše zákazníky jsme spolehlivým partnerem. Z pozice lídra na trhu přispíváme k větší bezpečnosti, efektivitě a komfortu na celém světě. Včera, dnes i zítra!“*



### 7.3 Organizační struktura

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, celá skupina Kiekert je řízena mateřskou společností Kiekert AG sídlící v německém Heiligenhausu. Hlavou výrobního závodu Kiekert-CS v Přelouči je generální ředitel, jednotlivé divize poté řídí kompetentní manažeři. TOP management Kiekert-CS je ve své činnosti podřízen vedení mateřské společnosti Kiekert AG. Na obrázku č. 7 je vyobrazena jedno-liniová organizační struktura Kiekert-CS.



**Obrázek 7:** Organizační struktura Kiekert-CS

*Zdroj: Interní dokumenty Kiekert-CS*

## 8 KIEKERT IDEA MANAGEMENT

Neboli zlepšovateľské hnutie firmy. Tento systém metod a nástrojů slouží především k eliminaci ztrát a plýtvání a také umožňuje přispět k:

- zvýšení hospodárnosti podniku,
- zvýšení kvality produktů a procesů,
- zlepšení ochrany, bezpečnosti zdraví při práci a požární ochrany,
- zlepšení ergonomie a pracovních procesů,
- zlepšení ochrany životního prostředí,
- zlepšení pracovních podmínek a prostředí,
- zlepšení motivace zaměstnanců.

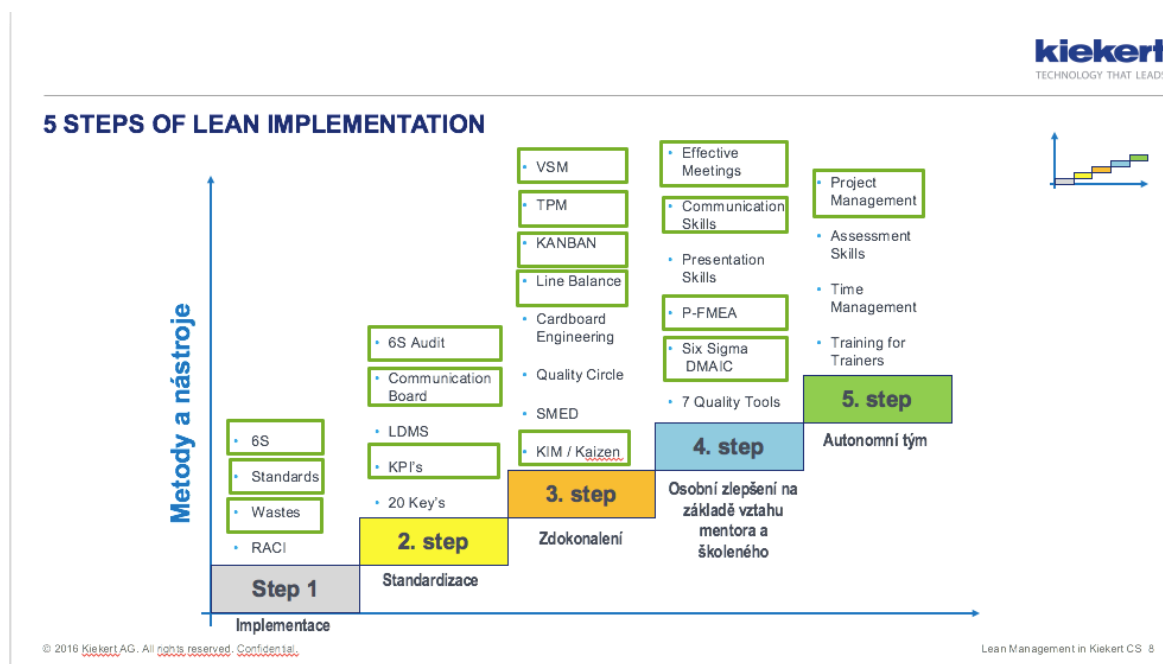
Než zde vznikl samotný Kiekert Idea Management dále KIM, byla v podniku nejprve implementována metoda Lean. Zavádění Leanu v podniku je především program zaměřený na zlepšování a na realizaci se podílel k tomu určený tým sestavený napříč odděleními za účelem uskutečnění pozitivních změn a využíval se tu především přirozený zájem a schopnosti vybraných pracovníků.

Toto zavádění prošlo postupným vývojem, od pilotních projektů, k celé továrně až k dodavatelům. Tento proces byl záležitostí několika let a proběhl zde dlouhý a složitý vývoj, než se společnost dostala na takovou úroveň, jako je dnes.

### 8.1 Historický vývoj Lean managementu společnosti Kiekert-CS

Vše odstartoval rok 2007, kdy společnost procházela značnou restrukturalizací. Bylo zde nadefinováno prvních sedm pilířů, na kterých měl být postaven úspěch podniku a patřil mezi ně: design, proces, logistika, výroba, lidé, vývoj a kvalita. Tyto pilíře byly tedy orientovány především na zákazníky a na výsledky. Tento systém se držel až do roku 2012, kdy se začíná poprvé mluvit o Leanu a jsou vedení představeny jeho základní principy. Hned z počátku roku 2013 zde byla vytvořena manažerská pozice a byl jmenován člověk, který měl za toto zavádění zodpovědnost a musel si sestavit tým kompetentních lidí, kteří mu s tímto projektem pomáhali a měli o tuto problematiku přirozený zájem. Ještě v tom samém roce proběhl Lean workshop, kde byla představena především metoda 6S, která je základním kamenem pro KAIZEN aktivity. Metoda 6S zahrnuje: Třídění, uspořádání, čištění, standardizace, sebekázeň a poslední přidanou je také bezpečnost. Po těchto krocích se přistoupilo tedy

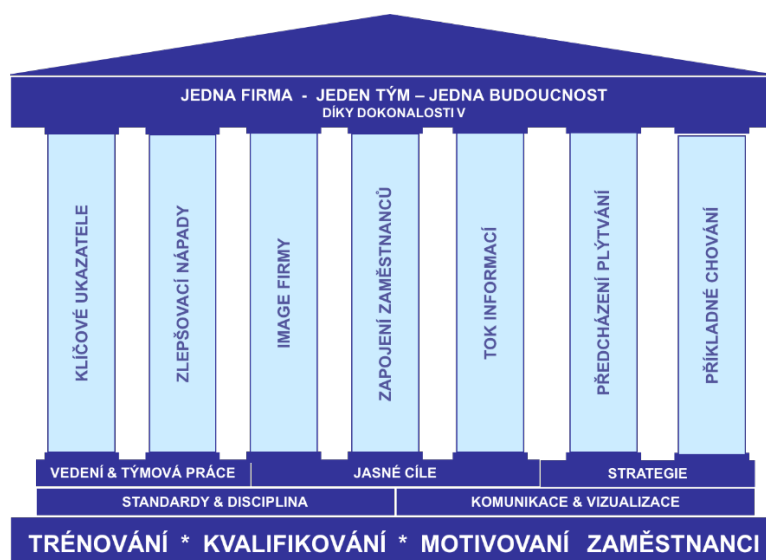
k samotné implementaci Leanu do podniku. Tato implementace zahrnuje 5 postupných kroků, které jsou vyobrazeny na obrázku č. 8 a kterými si podnik musel projít, aby zde začal fungovat Lean tak jako ho známe dnes.



**Obrázek 8:** Pět kroků implementace metody Lean

*Zdroj: podniková prezentace*

Všechny zeleně orámované metody a nástroje jsou ty, které společnost Kiekert-CS postupně zaváděla a učila se využívat. V dalším roce, tzn. 2014, byl proveden workshop, který se opět zaměřoval na zdokonalování především metody 6S. V tom samém roce zde také na tuto metodu proběhl rozsáhlý audit, který se skládal z auditu externí firmou, auditu vykonávaného Kiekert Group a v poslední řadě byl také založen na vlastním posouzení společnosti Kiekert-CS. Metoda Lean nabývá čím dál propracovanější úroveň, což se také projeví tím, že v roce 2015 společnost Kiekert-CS vyhrává cenu „Automotive Lean Production“ a v tom samém roce přichází na řadu implementace nástroje KIM, který bude pro tuto práci klíčovým. Ke konci roku 2015 dochází k tvorbě Six Sigma projektů, které jsou hned v dalším roce implementovány a realizovány. V roce 2016 se mění doposud zavedená strategie a vznikají tu nové pilíře, které jsou definovány v současném „Lean House“, ze kterého vychází i neustálé zlepšování společnosti, jak lze vidět na obrázku č. 9.



**Obrázek 9:** Lean House

*Zdroj: Interní dokumenty*

Poslední cenou, kterou společnost získává je „ELA Awards“ projekt roku za nový logistický koncept.

## 8.2 Význam KIM pro společnost Kiekert-CS

Jak již bylo v předchozí kapitole zmíněno, v roce 2015 začíná společnost zavádět metodu KAIZEN a z ní vyplývající KIM. Vytvoření tohoto projektu, vychází z osmi základních druhů plýtvání, které je možno vidět na obrázku č. 10. A protože základem filozofie Lean je kontinuálně odstraňovat plýtvání, bylo nutno si tyto druhy plýtvání nejprve nadefinovat a pak s nimi dále pracovat. Právě malé využívání lidského potenciálu vedlo k myšlence, vytvořit toto zlepšovatelské hnutí neboli KIM, kde zaměstnanci dostanou možnost využívat svého potenciálu a zapojit své inovativní a kreativní myšlení.



**Obrázek 10:** Osm druhů plýtvání

*Zdroj: Interní dokumenty*

### 8.3 Pravidla odměňování zlepšovacích návrhů

Aby KIM dobře fungoval, byly třeba sestavit pravidla a odměňovací systém pro tyto aktivity (viz tabulka č. 4). Tyto pravidla jsou nadefinovány ve vnitropodnikové prezentaci a je kladen důraz, aby byli s těmito pravidly seznámeni všichni zaměstnanci.

**Tabulka 4:** Pravidla odměňování ZN

	Odměna	Rozhoduje
1. Podání „rozumného“ zlepšovacího návrhu	200 Kč	Nadřízený manažer
2. Realizovaný ZN bez finančních přínosů	200 Kč + 300 Kč	Odpovědný manažer
3. Realizovaný ZN s přínosem pro BOZP	200 Kč + 800 Kč	Odpovědný manažer
4. Realizovaný ZN s přínosem do 10 000 Kč ročně	200 Kč + 800 Kč	Odpovědný manažer
5. Realizovaný ZN s přínosem nad 10 000 Kč ročně	200 Kč + 10% z roční úspory po realizaci, max. výše odměny 100 000 Kč	OP manažer, FI manažer, GM

*Zdroj: Interní dokumenty podniku*

#### Výjimky pravidel odměňování ZN

Jsou zde stanoveny tři skupiny pracovníků, kteří mají pravidla odměňování zvláště upravená, protože k jejich náplni práce patří účast na zlepšovacích aktivitách, zatímco pro ostatní pracovníky je KIM nad rámec jejich pracovních úkolů.

- **Manažeři** – jejich ZN se **nezapočítávají** do celkového počtu a **nepřísluší** za ně finanční odměna
- **Vedoucí zaměstnanci** první úrovně pod manažery – jejich ZN se **počítají** do celkového počtu, ale **nepřísluší** za ně finanční odměna
- **Technici** – plánovači – jejich ZN, které se týkají výrobních linek, se **počítají** do celkového počtu, ale **nepřísluší** za ně finanční odměna

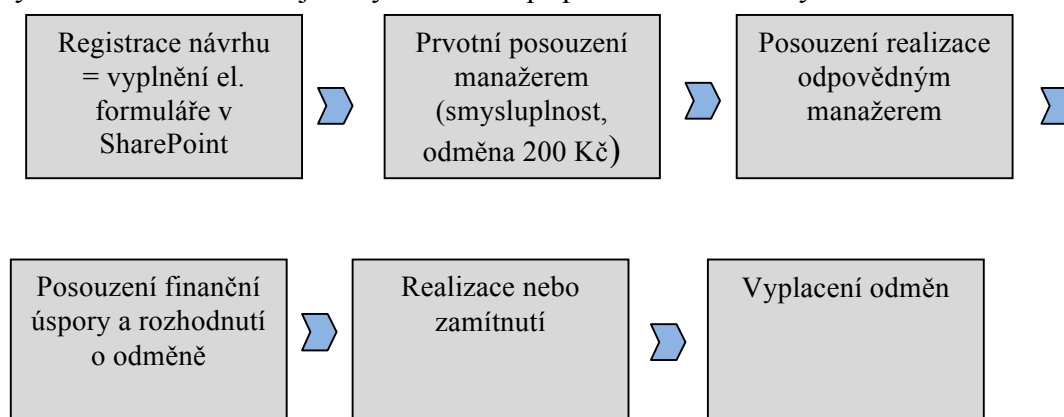
#### Losování o hodnotné ceny za podané zlepšovací návrhy

Jedenkrát za kalendářní čtvrtletí probíhá losování o hodnotné ceny, které se koná na schůzkách zaměstnanců a managementu. Jsou zde slosovány všechny podané ZN za určité období. Na slosování jsou připraveny vždy dvě osudí a z každého osudí jsou vylosovány tři zlepšovací návrhy podané zaměstnanci, kteří mohou být podle výše popsaných pravidel finančně odměněni a tři zlepšovací návrhy podané zaměstnanci, kteří nemohou být finančně odměněni (vedoucí zaměstnanci, technici). Z losování jsou vyňati manažeři divizí. V případě,

že má zlepšovací návrh více autorů, bude při losování udělena jedna cena, kterou si zlepšovatelé rozdělí dle svého uvážení. Je udělováno tedy celkem 6 cen při každém losování. Mezi ceny patří např. smart hodinky, tablety, hotelové pobyty, dárkové poukázky atd.

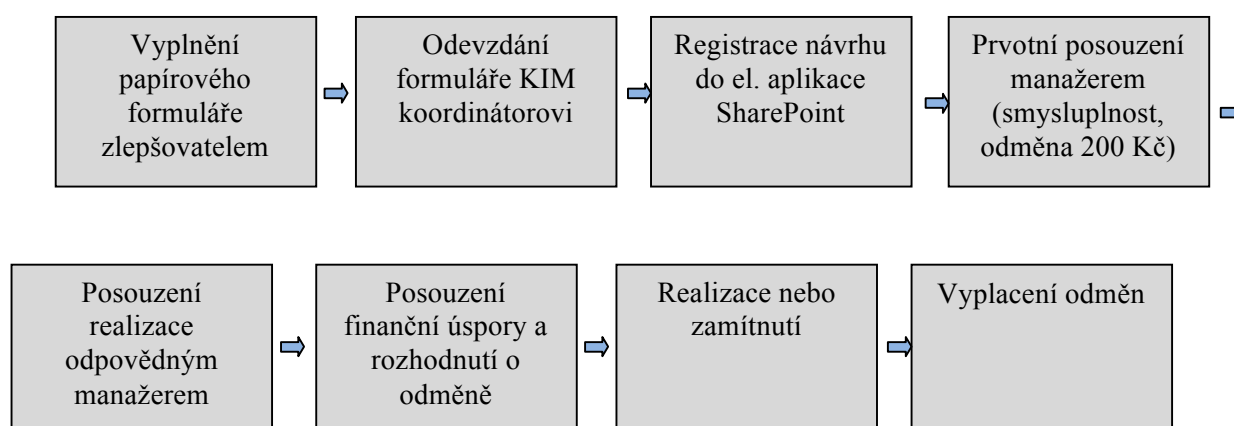
## 8.4 Postup vyhodnocení návrhu

Zlepšovací návrh mají zaměstnanci možnost podat buď v papírové formě (viz. obrázek č. 12) nebo v elektronické podobě na globální platformě v SharePointu (viz. obrázek č. 11), která funguje již od října 2016. Tento elektronický formulář využívají především pracovníci mající přístup k internetu. Přejechod na elektronický systém, přivedl mnoho změn, mezi které patří např. zrychlení schvalovacího systému, zrychlení realizace, snížení administrativy, úspora času a papíru a v neposlední řadě i zvýšení informovanosti. Avšak zaměstnanci bez přístupu k PC, kterých je stále většina, jsou nuceni používat papírové formuláře. Postup vyhodnocování návrhu je tedy v každém případě trochu odlišný.



**Obrázek 11:** Průběh 1 – uživatelé PC

*Zdroj: Interní dokumenty*



**Obrázek 12:** Průběh 2 – uživatelé bez PC

*Zdroj: Interní dokumenty*

## 8.5 Informovanost

Nejdůležitější součástí toho, aby KIM dobře pracoval a přinášel požadované výsledky, je dostatečná informovanost zaměstnanců a snadný přístup k možnosti podávání ZN. Pracovníci s přístupem k PC, dostávají pravidelné e-maily o případných změnách, aktuálních stavech či informace o odměnách. Pracovníci bez přístupu k PC, kterých je většina, mají k dispozici např. informační kiosek umístěný v jídelně, odkud mají přístup k přehledu všech ZN a jejich statusu za rok 2015 a 2016. Také je v jídelně umístěna informační TV, kde mají zaměstnanci možnost ve svých volných chvílích sledovat aktuálně promítané prezentace, týkající se různých podnikových aktivit či přehled informací o KIM.

Pro zaměstnance, kteří do podniku přicházejí poprvé, jsou pořádána školení, na nichž jsou rozdány brožurky, které obsahují informace o možnostech podávání ZN i o následném odměňovacím systému.

Podnik přišel se zajímavým nápadem pro vizualizaci počtu podaných ZN dle jednotlivých pracovních úseků. Jak lze vidět na obrázku č. 13, tato vizualizace spočívá v tom, že za každý zlepšovací návrh se vhodí do válce jeden míček a zaměstnanci tak mají přehled, na kterých pracovních úsecích bylo podáno nejvíce ZN. Tato technika má podporovat také jejich soutěživost a podněcovat je k většímu zapojení.



Obrázek 13: Vizualizace podaných zlepšovacích návrhů

Zdroj: Autor

## 8.6 Přehled v číslech za rok 2015, 2016 a finanční úspory KIM

Pro přiblížení současné situace je potřeba znát postupný vývoj podávání zlepšovacích návrhů (viz. tabulka č. 5) a zároveň si nastínit i to, jaký dopad měla tato metoda na finanční stránku podniku.

Jak již bylo zmíněno v předchozích kapitolách, zlepšovací návrhy byly v podniku zavedeny až v roce 2015, a proto se bude tento přehled týkat pouze tohoto roku a roku následujícího tzn. 2016. Pro rok 2016 si společnost stanovila celopodnikový cíl 1000 zlepšovacích návrhů a jako vizi do budoucích let plánuje, aby každý zaměstnanec podal za rok alespoň jeden zlepšovací návrh.

**Tabulka 5:** Celkové počty podaných ZN

	2015	2016
Celkový počet ZN	777	871
Počet ZN podaných ženami/muži	278/499	290/581
Počet ZN podaných agenturními pracovníky	51	34
Počet ZN podaný režijními zaměstnanci	113	198
Počet ZN podaných THP	58	131
Počet ZN podaných výrobními dělníky a mistry	555	508

*Zdroj: Interní dokumenty*

Z předchozí tabulky č. 5 tedy vyplývá, že nejslabší skupinu tvoří v roce 2015 agenturní pracovníci a THP, avšak v roce 2016 je zde značný nárůst podávání ZN u THP, zatímco skupina agenturních pracovníků zůstává v tomto roce stále nejslabší. Skupinu, která má největší počet podaných ZN, tvoří výrobní dělníci a mistři, což je logické, protože právě ti tvoří v podniku nejpočetnější skupinu pracovníků. Rozdělení počtu pracovníků ve společnosti Kiekert-CS je rozebráno v následující tabulce č. 6.

**Tabulka 6:** Rozdělení počtu pracovníků

Sledovaný rok (data k 31.12.)	2015	2016
Celkový počet pracovníků	2 772	2817
Počet žen/mužů	1 362/1 410	1 262/1 555
Počet agenturních pracovníků	933	858
Počet režijních zaměstnanců	414	441
Počet THP	354	383
Počet výrobních dělníků a mistrů	1071	1135

*Zdroj: Interní dokumenty*

Z tabulky č. 6 vyplývá, že nejpočetnější skupinou pracovníků jsou výrobní dělníci (kmenoví) a pracovníci agenturní. Je zde předpoklad, že se tu skrývá největší potenciál



pro navrhování ZN, jelikož jsou tito zaměstnanci přímo zainteresováni v procesu výroby a tudíž mají bezprostřední přístup k veškeré problematice, která se tu vyskytuje.

### **Finanční úspory KIM**

Co se týče finančních úspor, které tato metoda podniku přinesla, tak za rok 2015 byly vyčísleny v řádech milionů korun. Odměny, které byly zaměstnancům vyplaceny za jejich zlepšovateľské nápady, se pohybují v řádech sto tisíců korun a bylo tedy z úspor vyplaceno více než 10%.

Tyto částky rozhodně nejsou zanedbatelné a pro podnik mají bezpochyby značný přínos. Proto si je vedení vědomo toho, že podporovat zaměstnance, aby byli v tomto ohledu aktivní a měli pozitivní přístup do zapojování, je velice důležité. Jak již ale napovídá předchozí tabulka č. 6, jsou zde značné rezervy u určitých skupin pracovníků. Je tedy nutné zjistit, proč se zrovna tito pracovníci nezapojují do zlepšovateľských aktivit a právě tímto výzkumem se bude zabývat následující dotazníkové šetření.

## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Předposlední kapitola bude věnována zhodnocení výsledků dotazníkového šetření prováděného ve společnosti Kiekert-CS a následným návrhům a doporučením na možná zlepšení v této oblasti. Hodnoceno bude využívání metody KAIZEN, stupeň informovanosti, možnosti zapojování, úroveň motivace a celkový přístup zaměstnanců k této problematice.

### **Cíl průzkumu**

Hlavním cílem dotazníkového šetření je zjistit rozsah vlivu přístupu KAIZEN na řízení lidských zdrojů v podniku Kiekert-CS. Současně se analýza věnuje zjištění intenzity motivace zaměstnanců, jejich postoji k tomuto přístupu a možnosti individuálního zapojování.

### **Metody průzkumu**

K naplnění cíle této práce byl použit kvantitativní výzkum, neboť jeho účelem je získat měřitelné číselné údaje. Pro to, aby byly získány statisticky spolehlivé výsledky, je potřeba pracovat s většími soubory respondentů. Tohoto výzkumu bývá nejčastěji využíváno právě pro jeho jednoduchost, nenáročnost a zároveň má také největší návratnost. Tato metoda má však i své nevýhody, se kterými je potřeba počítat a to, že bývají příliš obecné a ne vždy dokážou popsat problém do hloubky.[20]

Tato technika byla zvolena z důvodu, že je lehce proveditelná, levná a snadno zvládnutelná jednotlivci. Jelikož byl dotazník rozdáván v podniku mezi jednotlivé zaměstnance, kteří nemají při práci mnoho času, byla vybrána jako nejvhodnější.

### **Technika sběru dat**

Pro tuto práci, byl jako technika sběru dat vybrán dotazník. Vytvořený dotazník musí být srozumitelný, jednoduchý, dobrovolný a musí zastávat základní pravidla slušnosti. Čím je dotazník kratší a přehlednější, tím větší návratnost můžeme očekávat. Důležité také je, aby jednotlivé otázky tvořily logický celek. Při tvorbě dotazníku je třeba si určit cíl a přínos, který tímto průzkumem získáme. Otázky by měli být anonymní, aby zaměstnanci neměli strach upřímně odpovídat. [20]

Pro tuto analýzu byl použit dotazník, který se skládá z uzavřených, polouzavřených a otevřených otázek. Cílem polootevřených a otevřených otázek je získat od pracovníka jeho osobní názor a to, jak je dobře o dané problematice informován.

Na začátek dotazníku bylo sepsáno krátké představení, vysvětlení problematiky a následné poděkování za ochotu a čas nad ním strávený. Dále se dotazník skládal z 10-ti otázek z čehož poslední dvě byly otázky identifikační.

Dotazník byl vytvořen jak pro elektronické dotazování na webových stránkách [www.survio.cz](http://www.survio.cz), tak i v papírové formě pro pracovníky, kteří nemají v podniku přístup na internet. Pro pracovníky, kteří přístup k internetu mají, byl rozeslán na e-mailové adresy a ostatním pracovníkům byl rozdán za pomoci oslovení mistrů na jednotlivých pracovních úsecích.

Bylo rozesláno a rozdáno celkem 85 dotazníků z čehož bylo navraceno 27. Šetření probíhalo v intervalu 14 dní. Návratnost dotazníkového šetření činila 32 %.

## 9.1 Analýza výsledků dotazníkového šetření

Tato kapitola se bude zabývat rozborem jednotlivých otázek, které byly v dotazníku použity.

### Rozdělení pracovníků

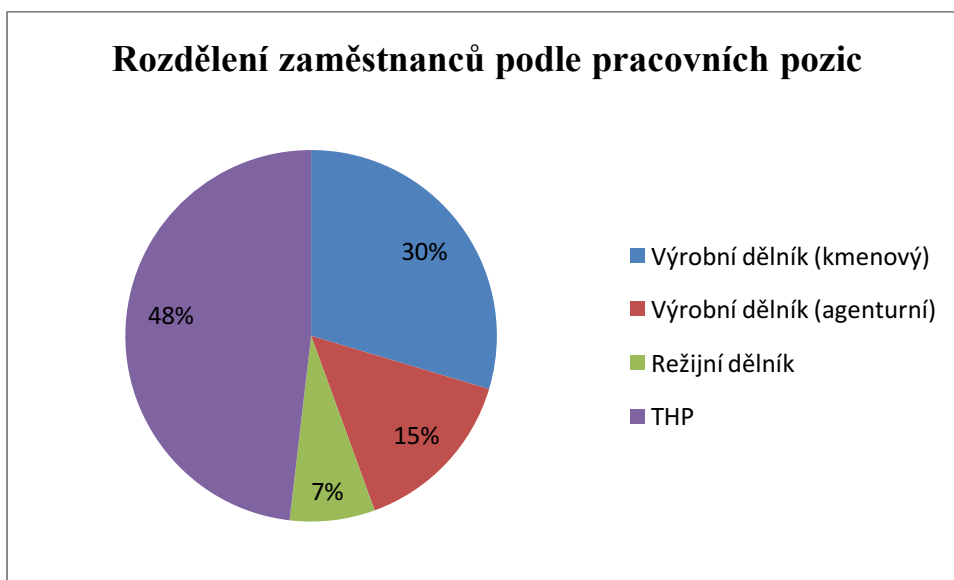
Hned na začátek je dobré si rozdělit jednotlivé respondenty podle toho, na jaké pracovní pozici pracují, aby byl představen obraz, v jaké četnosti jednotlivé pracovní skupiny dotazník vyplnily. Toto rozdělení lze vidět v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Rozdělení pracovníků

Odpovědi	Počet	%
Výrobní dělník (kmenový)	8	30
Výrobní dělník (agenturní)	4	15
Režijní dělník	2	7
THP	13	48
Celkový počet	27	100

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z následujícího grafu (obrázek č. 14) vyplývá, že největší skupinou, která se na dotazníku podílela, byli THP, kterých bylo ze všech dotázaných téměř polovina (48 %). Nejmenší skupinou, která byla ochotna dotazníky vyplnit, byli režijní dělníci a to pouhých 7 %.



**Obrázek 14:** Rozdělení zaměstnanců

*Zdroj: Vlastní zpracování*

### **Informovanost o možnosti podávání ZN a následném systému odměn**

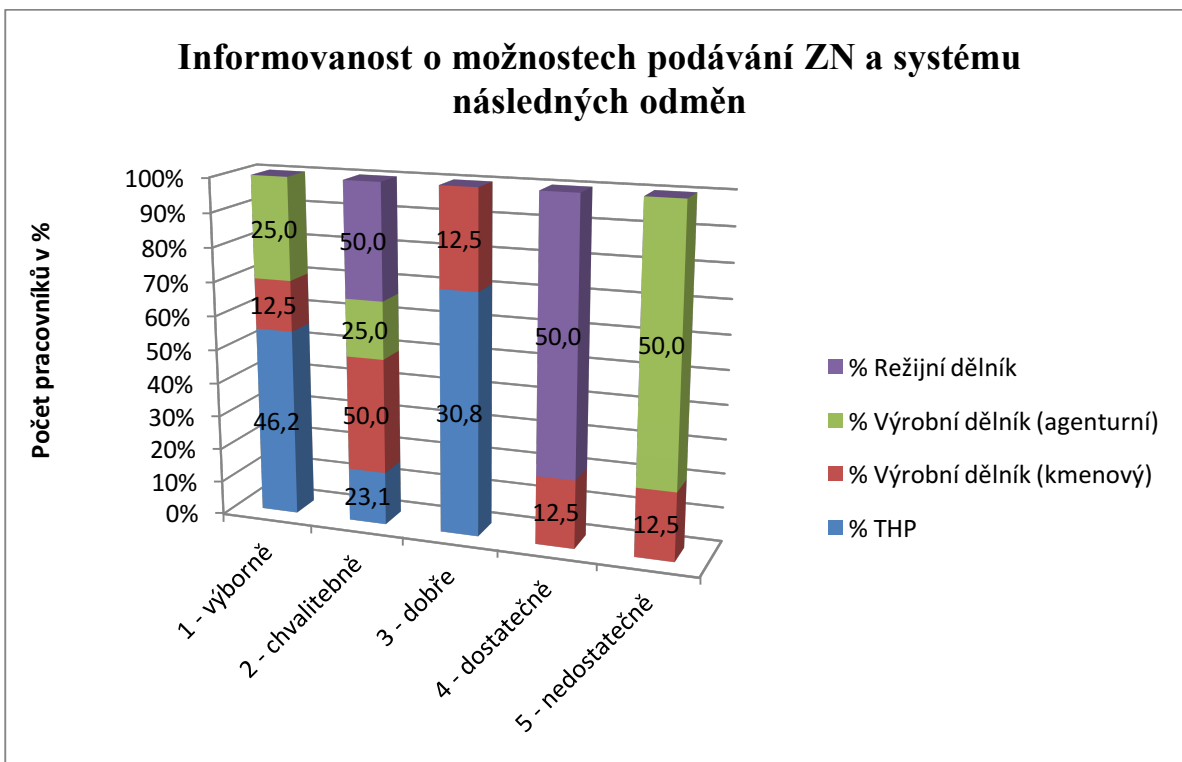
Pro začátek je nutné si ověřit, jak dobře jsou zaměstnanci informováni o možnostech podávání ZN a jak dobře znají odměňovací systém, který se k těmto ZN váže. Bylo zde zvoleno hodnocení pomocí stupnice známkování. Na otázku která zněla: „*Jak dobře jste informováni o možnosti podávání zlepšovacích návrhů a systému následných odměn?*“, měl respondent možnost zakroužkovat na škále příslušnou známku. Pro lepší přehlednost byly odpovědi jednotlivých skupin vyjádřené v procentech zpracovány do příslušné tabulky č. 8.

**Tabulka 8:** Informovanost zaměstnanců

Odpovědi	% THP	% Výrobní dělník (kmenový)	% Výrobní dělník (agenturní)	% Režijní dělník
1 - výborně	46,2	12,5	25,0	0,0
2 - chvalitebně	23,1	50,0	25,0	50,0
3 - dobře	30,8	12,5	0,0	0,0
4 - dostatečně	0,0	12,5	0,0	50,0
5 - nedostatečně	0,0	12,5	50,0	0,0

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Následující graf (obrázek č. 15) procentuálně vyjadřuje, jak je která skupina pracovníků informována o možnostech podávání ZN a následném odměňovacím systému. Z grafu je patrné, že mezi nejlépe informovanou skupinu patří THP, jelikož žádný respondent neoznačil horší známku než 3. U kmenových výrobních dělníků je hodnocení nejrozmanitější, lze vidět, že zde byly odpovědi zaznačeny jednotlivě v celé škále hodnocení, avšak většina respondentů hodnotí svoji informovanost známkou 2. Za nejhůře informovanou skupinu lze jednoznačně označit výrobní dělníky agenturní, jelikož 50 % respondentů z této skupiny pracovníků ohodnotilo svoji informovanost známkou 5.

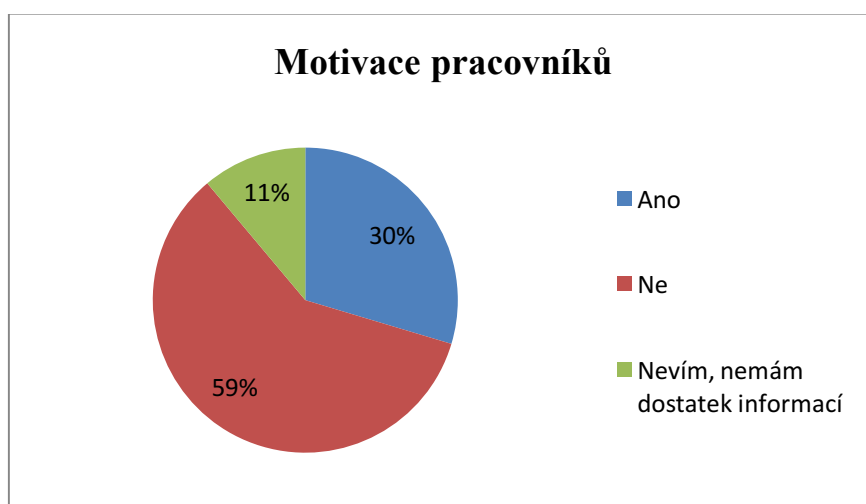


Obrázek 15: Informovanost zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

## Odměňování a motivace pracovníků

Nedílnou součástí toho, aby se pracovníci do těchto zlepšovatských aktivit měli chuť zapojit je motivace. Byla jim tedy položena následující otázka: „Je pro Vás odměňovací systém za zlepšovaci návrhy dostatečně motivující?“ Získané výsledky ukazují, jestli je současný odměňovací systém dostatečně motivuje či nikoliv.

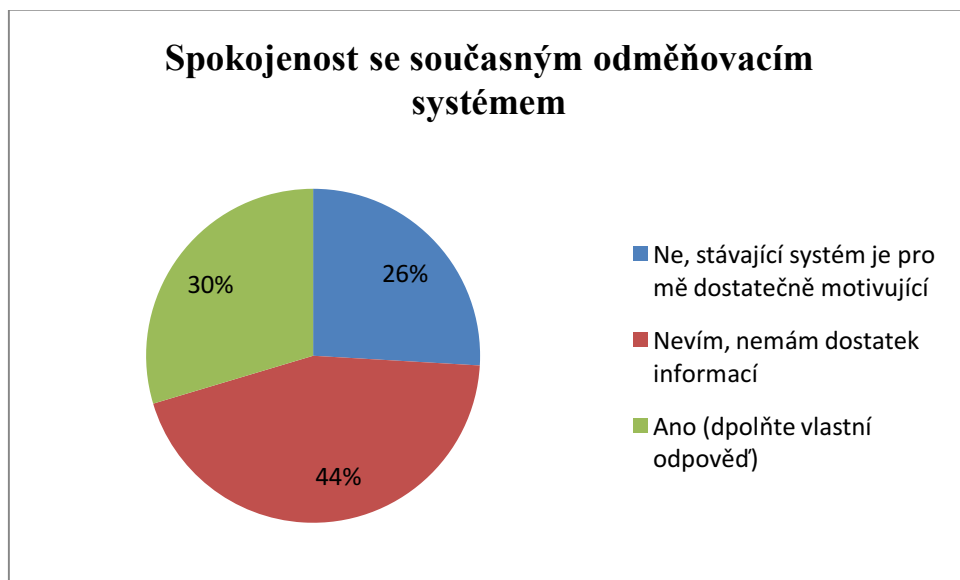


Obrázek 16: Motivace pracovníků

Zdroj: Vlastní zpracování

Z obrázku č. 16 je patrné, že většina pracovníků (59 %) není dostatečně motivována současným systémem odměn. Pouhých 30 % uvádí, že jsou se současným systémem spokojeni.

Aby byla předchozí otázka lépe rozvedena, bylo potřeba se zeptat zaměstnanců, kteří nejsou spokojeni, co by tedy na současném systému odměn zlepšili. Další otázka je tedy polootevřená, aby měli respondenti možnost vyjádřit svůj názor, a zní následovně: „*Je něco co byste na současném odměňovacím systému za zlepšovací návrhy změnil/a, pokud ano, co?*“



**Obrázek 17:** Spokojenost se současným odměňovacím systémem

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z uvedených odpovědí, které jsou zachyceny na obrázku č. 17 vyplývá, že téměř polovina (44 %) respondentů neví, zda by něco na současném systému změnila, protože nemá o této problematice dostatek informací. Druhou nejpočetnější skupinou (30 %), jsou respondenti, kteří odpověděli, že by měli své vlastní nápady, co změnit. Jejich jednotlivé odpovědi jsou následující:

„Posuzování návrhů“

„Dostupnější informovanost o možnosti podání zlepšovacích návrhů“

„Propagaci, rychlost reakce na zlepšovací návrhy. Uvidíme, zda dojde k zlepšení po elektronickém podávání“

„Neodměňovat návrhy, které se týkají přímo pracovní pozice (technik zlepši stroj a podá na to KIM)“

„Více bych odměny zaměřila na potřeby zaměstnanců ve výrobě (poukázky na nákupy, vyšší částky,...)“

„Do celkového počtu zlepšovacích návrhů a do slosování o ceny by se měly dostat pouze smysluplné návrhy.“

„Schvalovací proces.“

„Vyšší odměna.“

Pouhých 26 % respondentů je tedy spokojeno se současným systémem odměn.

Poslední otázkou, která se zaměřuje na motivaci zaměstnanců, je: „*Co by Vás motivovalo (motivuje) k podání zlepšovacího návrhu?*“ Tato otázka, je otevřená, je tu ponechán prostor pro zcela volné vyjádření vlastního názoru. Odpovědi na tuto otázky byly velice různorodé:

Nejčtenější byla odpověď: „Finanční odměna, vyšší finanční ohodnocení“, takto odpovědělo zhruba 9 respondentů.

K této otázce se vázaly i rozpracovanější odpovědi jako:

„Vyšší finanční ohodnocení. Kdysi ve firmě docházelo k losování o velmi hodnotné ceny (motocykl)“

„Finanční odměna a pozitivní následky realizace návratu“

„Větší finanční ohodnocení za kvalitní a přínosný KIM.“

Dalšími zajímavými odpověďmi bylo:

„Větší možnost a výhru pro všechny. V současné době se ceny losují ve dvou kategoriích zaměstnanců. V kategorii zaměstnanců, kteří mají zlepšováky v rámci pozice je méně – např. mistři a technici a mají tudíž větší šanci na výhru. Pokud podá např. 5 zlepšováků, tak je téměř jistá šance na výhru, která je v rámci tisíců Kč. Řadový zaměstnanec dostane 200 Kč za podání, pokud se nápad nezrealizuje a má velmi nízkou šanci vyhrát, neboť v jejich kategorii je velmi mnoho zaměstnanců.“

„Zlepšení pracovních podmínek“

„Přesvědčení, že nápad má širší uplatnění a bude užitečným a nápomocným i pro jiné.“

„Růst firmy.“

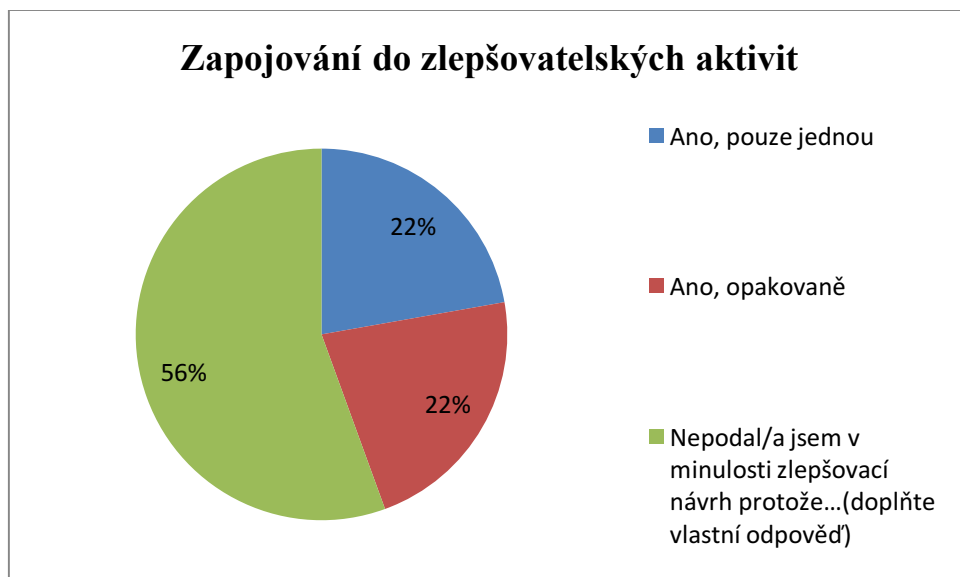
„Úspora nákladů firmy“

Bylo zde asi 5 respondentů, kteří odpověděli:

„Nevím.“

## Zapojování zaměstnanců do zlepšovateľských aktivit

Dalším důležitým předpokladem, který úzce souvisí s motivací a stimulací, je zapojování pracovníků. Následující otázka má za úkol zjistit, do jaké míry se pracovníci v minulosti zapojili do zlepšovateľských aktivit podniku. Byla jim položena otázka: „Podal/a jste někdy v minulosti zlepšovací návrh? Pokud ne, proč?“ Tato otázka byla tedy opět polootevřená, aby bylo možné zjistit, proč se respondenti do těchto aktivit nezapojují.



Obrázek 18: Zapojování do zlepšovateľských aktivit

Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek č. 18 ukazuje, že nejčtenější odpovědí (56 %) u tohoto dotazu bylo, že respondent v minulosti ještě žádný zlepšovací návrh nepodal a nejčastěji uváděné důvody byly tyto:

„Žádný mě nenapadl“

„Nemám dostatek motivace“

Ale jsou zde i další zajímavé odpovědi jako např.:

„Zlepšování procesů, je každodenní součástí práce v Kiekertu.“

„Mé poznatky mi nepřípadají natolik důležité k podání zlepšovacího návrhu“

Jak tedy z tohoto grafu vyplívá, zaměstnanci se do teď spíše nezapojovali do zlepšovateľských aktivit a to právě z důvodu nízké motivace a těch, kteří se v minulosti zapojili alespoň jednou, bylo pouhých 22 %, stejně jako respondentů, kteří se zapojili již opakovaně.



## Znalost metody KAIZEN

Tato část dotazníku je zaměřena na znalost metody KAIZEN zaměstnanci. Bylo třeba si ověřit, zda oslovení respondenti vědí, co si pod tímto pojmem představit a co je cílem této metody. Pro průzkum byla použita opět otevřená otázka, kde měli respondenti dostatečný prostor pro vyjádření.

Co se týče režijních a výrobních dělníků a to jak kmenových i agenturních celkem 12 z nich odpovědělo, že nevědí, o co se jedná a že nikdy o této metodě neslyšeli. Z čehož vyplývá, že téměř 85 % respondentů z této skupiny pracovníků, nikdy o této metodě nebyli informováni.

U THP je stav informovanosti o mnoho lepší. Jejich jednotlivé odpovědi jsou následující:

„Kaizen je sloučenina dvou japonských slov s významem změna k lepšímu. Cílem je optimalizace výroby s co nejnižšími náklady a zlepšením ve firmě jako celku“

„Postupné zlepšování pomocí optimalizace.“

„Lepší ergonomie pracovišť, ulehčení práce a vylepšení strojů/procesů“

„Cílem KAIZEN je neustálé zlepšování procesů ve firmě, odstraňování příčin problémů“

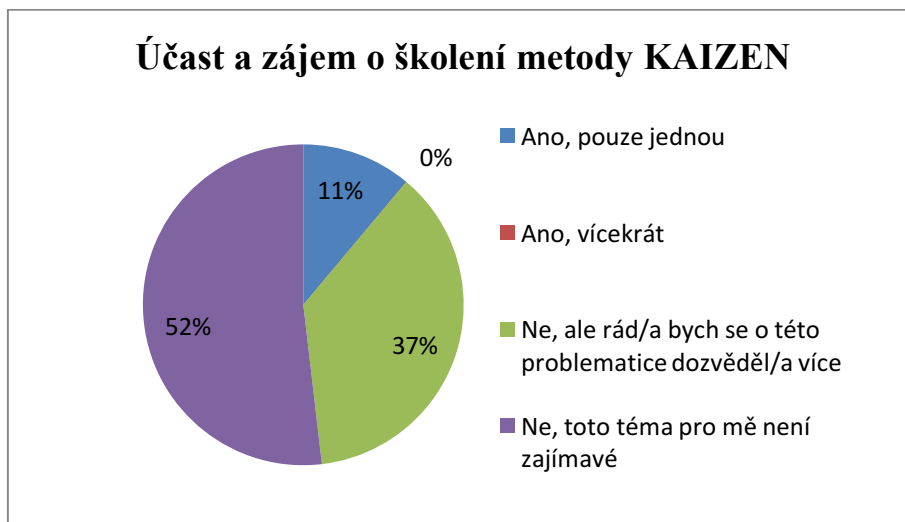
„Zlepšování procesů a snižování jejich nákladů“

„Systém změny k lepšímu, neustálé zlepšování“

„Systém zlepšovacích návrhů. Cílem je zrychlení a vylepšení procesů, úspora nákladů“

Pouze 2 respondenti ze skupiny THP nevěděli, co pojem KAIZEN znamená. Z čehož vyplývá, že pouhých 15 % dotazovaných z této skupiny nikdy tento pojem neslyšeli. Což lze pokládat za velice pozitivní.

Jistý vliv na to, zda dotazovaní respondenti tento pojem znají, má bezesporu i skutečnost, zda se někdy v minulosti zúčastnili nějakého školení či workshopu zaměřeného na tuto problematiku a zda je pro ně toto téma zajímavé. Další otázka v dotazníku tedy zkoumá, jestli má respondent s tímto druhem školení zkušenost. Daná otázka zní: „Zúčastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého workshopu či školení zaměřeného na problematiku KAIZEN, pokud ne, měl/a byste zájem se zúčastnit?“



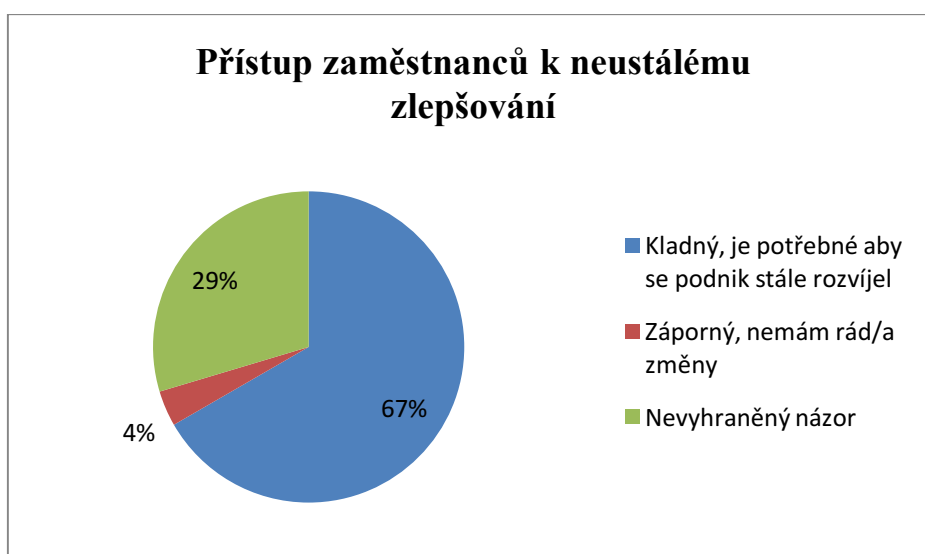
**Obrázek 19:** Účast a zájem o školení metody KAIZEN

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Z uvedeného grafu (obrázek č. 19) vyplívá, že pouze 11 % zaměstnanců, se někdy v minulosti alespoň jednou účastnilo školení či workshopu zaměřeného na tuto problematiku. Převážná většina respondentů a to tedy 52 % se nikdy žádného školení neúčastnila a ani o to v budoucnu neprojevuje zájem.

### **Přístup zaměstnanců k neustálému zlepšování**

Poslední otázka byla zaměřena na přístup zaměstnanců k procesu neustálého zlepšování. Pokud podnik využívá metodu KAIZEN, která je postavena na kontinuálním zlepšování ve všech oblastech a na všech pracovních pozicích, je hlavním předpokladem mít motivované zaměstnance s pozitivním přístupem ke změnám. To zda tento podnik takové zaměstnance má, zkoumá právě následující otázka: „*Jaký přístup máte k procesu neustálého zlepšování?*“



**Obrázek 20:** Přístup zaměstnanců k neustálému zlepšování

*Zdroj: Vlastní zpracování*

Tento koláčový graf (obrázek č. 20) uvádí, že více než polovina respondentů (67 %) má kladný přístup k procesu neustálého zlepšování a souhlasí s tím, že je pro podnik důležité, aby se neustále rozvíjel. Druhá nejpočetnější skupina (29 %) respondentů, má k této problematice nevyhraněný názor zatímco pouhá 4 % respondentů odpověděla, že nemají rádi změny. Tuto situaci, lze považovat za velice pozitivní, neboť převážná většina respondentů se nebrání změnám, což je pro neustále se rozvíjející podnik a metody KAIZEN velice důležité.

## 10 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ STÁVAJÍCÍHO STAVU

Hlavním cílem šetření bylo zjistit, v jakém rozsahu a kterými skupinami pracovníků jsou používány zlepšovací návrhy a znalost metody KAIZEN, ze které tyto zlepšovací návrhy neboli KIMy vycházejí. Současně byla pozornost věnována motivaci, informovanosti a přístupu pracovníků k těmto aktivitám. Z výsledků výše popsané analýzy, která byla provedena v rámci této bakalářské práce, můžeme stanovit tyto konkrétní návrhy a doporučení:

Klíčové bylo prověřit, jak jsou jednotlivé skupiny pracovníků o těchto metodách informovány. Z výsledků provedené analýzy bylo zjištěno, že nejhůře informovanou skupinou pracovníků jsou výrobní dělníci agenturní. Na základě této skutečnosti autorka práce navrhuje lépe informovat nově příchozí i stávající agenturní dělníky. Nově příchozí dělníci procházejí povinným vstupním školením, kde jsou rozdány letáky, na kterých jsou uvedeny všechny důležité informace o možnostech podávání ZN i o způsobu odměňování. Tento způsob informování se podle provedené analýzy zdá být nedostačujícím. Návrhem tedy je klást větší důraz na předávání informací při vstupním školení a to například formou prezentace s ústním projevem a prostorem pro dotazy jednotlivých pracovníků. Pro stávající výrobní dělníky agenturní, je návrhem dodatečné školení, kde jim budou tyto informace předány zajímavější formou než doposud. Tato skupina dělníků spolu s kmenovými výrobními dělníky je nejpočetnější skupinou pracovníků tohoto podniku. Vedení se tedy domnívá, že právě v těchto skupinách se skrývá největší potenciál, protože mají bezprostřední přístup k samostatné výrobě a mohou snáze odhalit případné nedostatky, a proto je důležité, aby právě tato skupina byla informována co nejlépe.

Avšak pouze dobrá informovanost nestačí. Co je pro pracovníky nejdůležitější, je motivace a stimulace. Z výsledků provedené analýzy vyplývá, že pro 59 % respondentů není současný systém odměn dostatečně stimulující. Konkrétním problémem je podle nich nedostatečné finanční ohodnocení. Návrhem pro zlepšení současného stavu, by mohla být jejich větší participace. Bylo by jistě přínosné, nechat pracovníky hlasovat o tom, v jakých hodnotách by se měly tyto odměny pohybovat, či jaké jiné prémie a ceny by si přáli dostávat ve slosování. Pokud dostanou zaměstnanci pocit, že jejich názor je užitečný a vítaný, mohlo by to napomoci právě chybějící motivaci. Nejlepší metodou pro zapojení pracovníků a získání co největšího počtu jednotlivých názorů je právě dotazníkové šetření, kde by zaměstnanci dostali prostor pro volné vyjádření, či pro případné individuální návrhy.

S tímto problémem také souvisí i to, že se zaměstnanci téměř nezapojují do podávání zlepšovacích návrhů, neboť 56 % respondentů odpovědělo, že nikdy žádný ZN nepodali a to především z důvodu chybějící stimulace či nedostatečné informovanosti o tom, co vlastně takový zlepšovací nápad může zahrnovat.

Nejčtenější odpovědí na to, co by je motivovalo k podávání ZN, byla právě vyšší finanční odměna či celkové zlepšení stávajícího systému odměn.

Poslední oblastí, na kterou se tento průzkum zaměřuje, je znalost metody KAIZEN jednotlivými zaměstnanci. Co se týče THP, tak tato skupina byla informována nejlépe. Což pravděpodobně pramení z toho, že většina THP, se v minulosti účastnila školení zaměřeného na KIM, na jehož začátku je právě metoda KAIZEN představena. Ze skupiny výrobních dělníků (agenturních i kmenových), 85 % respondentů odpovědělo, že nevědí, čeho se tato metoda týká, a proto byla vyhodnocena jako skupinou nejhůře informovanou. Pokud mají být zaměstnanci produktivní, co se týče podávání ZN, je třeba, aby měli alespoň základní znalosti o této metodě, neboť KIM z této metody primárně vyplývá. Doporučením tedy je, snažit se více rozšiřovat povědomí o metodě KAIZEN mezi výrobními dělníky a to například metodou workshopu, kde by jim byly tyto informace předávány určitou interaktivní formou. 52 % respondentů odpovědělo, že by o účast na školení či workshopu zabývající se touto problematikou neuvítalo, jelikož to pro ně není zajímavé. Autorka se tedy domnívá, že nejschůdnější variantou pro zlepšení zapojení a informovanosti zaměstnanců, by bylo zorganizovat pilotní dobrovolný workshop, který bude fungovat na principu kroužku kvality. Dobrovolníci, kteří by měli zájem, by dostali možnost se pravidelně na těchto kroužcích scházet a jejich úkolem by bylo v týmech vypracovat návrh na zlepšení určité problematiky. Toto by jistě podpořilo jejich přirozenou soutěživost a také týmového ducha. Nejlepší návrh by byl patřičně odměněn, což by jistě stimulovalo další pracovníky k jejich dobrovolnému zapojování.

Velmi dobré ohlasy přinesly odpovědi na otázku, jaký přístup mají zaměstnanci k procesu neustálého zlepšování, který z metody KAIZEN také vychází. 67 % respondentů má kladný přístup k procesu neustálého zlepšování, neboť se domnívají, že je potřebné, aby se podnik neustále rozvíjel a expandoval. Zaměstnanci s takovýmto přístupem jsou pro podnik velice důležití a vedení by mělo dbát na to, aby si takovýto postoj i nadále udržovali.

## ZÁVĚR

Cílem této práce bylo provést analýzu přístupu KAIZEN konkrétního podnikatelského subjektu se zaměřením na řízení lidských zdrojů a doporučit opatření pro zlepšení současného stavu.

Metoda KAIZEN je v dnešní době čím dál více diskutovaným termínem. České podniky se tuto metodu zatím převážně spíše učí využívat. Většina českých společností si totiž pod pojmem KAIZEN představuje pouze zlepšování procesů s pomocí zlepšovacích návrhů.

Pro efektivní rozvoj každého podniku, je však tato metoda nevyhnutelná. Žádná společnost nemá šanci uspět na trhu, pokud se odmítá zlepšovat a vyvíjet. Je důležité respektovat, že pokud má být přístup KAIZEN efektivně implementován, musí se začít u lidí, kteří v podniku pracují a to na všech úrovních. Právě lidé jsou totiž realizátory, kteří dokážou plány a projekty přeměnit ve skutečnost. V dnešním světě, jsou kvalitní lidské zdroje tím nejcennějším kapitálem, neboť loajální a pracovití zaměstnanci jsou půlka úspěchu.

Avšak přesvědčit zaměstnance, aby se aktivně podíleli na tomto procesu, je někdy velice těžké. Lidé mají přirozený strach ze změn. Důležité je tedy dbát na to, aby měli pocit, že jsou součástí nějakého systému a že jejich slovo má v podniku váhu i když pracují na nižších pozicích. Chybou je, že mnoho systémů zlepšování funguje pouze formálně. Podniky mají často nadefinované příručky pro zlepšování, avšak chybí jim to hlavní – otevřená komunikace se zaměstnanci, prostor pro vyjádření nespokojenosti se současným stavem a v neposlední řadě také důvěra a spolupráce při řešení problémů. Mnoho zlepšovatelství aktivit totiž funguje na byrokratickém principu formálního zlepšování tzv. sbírání „čárek na papíře“.

V podniku Kiekert-CS, s.r.o., který byl předmětem analýzy pro tuto bakalářskou práci, se tyto některé chyby dle získaných výsledků také vyskytují. Největším nedostatkem je, že tato společnost pod pojmem KAIZEN prezentuje hlavně jejich zlepšovatelství hnutí neboli KIM. Chybí zde workshopy, nebo kroužky kvality, kde by zaměstnanci dostali větší prostor a možnost volně pracovat na určitých projektech, které by vedly k zlepšování. Důležitou roli by zde jistě sehrála i týmová práce, které by bylo díky těmto workshopům či kroužkům dosaženo.

Důležitá pozornost by měla být věnována také zkvalitnění a prohlubování znalostí zaměstnanců o této metodě. Dobrá informovanost napomáhá zvyšovat jejich loajalitu a příznivě působí na sociální klima na pracovišti. Manažer by měl umět své podřízené patřičně a dostatečně motivovat a stimulovat, a tím je oslovit pro plnění strategických cílů

a k lepší spolupráci. Pokud jsou zaměstnanci dobře seznámeni s myšlenkami, cíli a hodnotami podniku, začnou se s nimi ztotožňovat, což zvyšuje pravděpodobnost jejich přispívání k dosažení těchto cílů.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. Vydání 1. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků – Jak z odměňování učinit zdroj úspěšnosti podniku*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. Vydání 1. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [3] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. Vydání 10. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3
- [4] DEVITO, Joseph A. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. Vydání 6. 502 s. ISBN 978-80-247-2018-0
- [5] DUDA, Jiří. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: KEY Publishing, 2008. Vydání 1. 128 s. ISBN 978-80-87071-89-2
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. Vydání 1. 475 s. ISBN 978-80-7179-893-4
- [7] HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s. 2006. Vydání 1. 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [8] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. Vydání 1. 176 s. ISBN 978-80-247-2450-8
- [9] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. Vydání 1. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
- [10] IMAI, Masaaki. *Kaizen. Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Brno: Computer Press, a.s., 2008. Dotisk prvního vydání. 269 s. ISBN 978-80-251-1621-0
- [11] JUSTICE. *Oficiální server českého soudnictví*[online]. [2017][cit. 2017-02-11]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=2754&typ=UPLNY>
- [12] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. Vydání 1. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3
- [13] KOŠTURIÁK, Ján et al. *Kaizen. Osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 2010. Vydání 1. 226 s. ISBN 978-80-251-2349-2



- [14] KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2011. Vydání 4. 288 s. ISBN 978-80-247-7083-3
- [15] MALÍK HOLASOVÁ, Věra. *Kvalita v sociální práci a sociálních službách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2014. Vydání 1. 160 s. ISBN 978-80-247-4515-8
- [16] NENADÁL, Jaroslav et al. *Moderní management jakosti*. Management Press, 2012. 380 s. ISBN 978-80-7261-186-7
- [17] PETAPIXEL.*PetaPixel*[online]. [2017][cit. 2017-01-31]. Dostupné z: <https://petapixel.com/2013/04/29/fujifilm-constant-improvement-and-the-philosophy-of-kaizen/>
- [18] PETŘÍKOVÁ, Růžena et al. *Lidé v procesech řízení*. Professional Publishing, 2007. Vydání 1. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3
- [19] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Jak zařídit aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. Vydání 3. 160 s. ISBN 978-80-247-9745-8
- [20] SURVIO.*SURVIO*[online]. [2017][cit. 2017-04-12]. Dostupné z: <http://www.survio.com/cs/blog/serialy/kvantitativni-vyzkum-1-uvod>
- [21] VEBER, Jaromír a kol. *Management inovací*. Praha: Management Press, 2016. Vydání 1. 288 s. ISBN 978-80-7261-423-3

# SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A      Dotazník

## **Příloha A: Dotazník**

### **Využívání KIM ve společnosti Kiekert-CS, s.r.o.**

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou třetího ročníku Fakulty ekonomicko-správní Univerzity Pardubice a tento dotazník slouží pro můj výzkum do závěrečné bakalářské práce ohledně využívání zlepšovacích návrhů neboli KIMů a úrovně metody KAIZEN a zároveň by měl přinést odpovědi na některé otázky i společnosti Kiekert. Proto se na Vás obracím s prosbou o vyplnění. Dotazník je samozřejmě anonymní.

Vyplnění dotazníku Vám nezabere více než 5 minut.

Předem děkuji za Vaši ochotu a čas.

---

#### **1. Jak dobře jste informováni o možnostech podávání zlepšovacích návrhů a systému následných odměn? (1 = výborně; 5 = nedostatečně)**

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

#### **2. Je pro Vás odměňovací systém za zlepšovací návrhy dostatečně motivující?**

- Ano
- Ne
- Nevím, nemám dostatek informací

#### **3. Je něco, co byste na současném odměňovacím systému za zlepšovací návrhy změnil/a, pokud ano, co?**

- Ne, stávající systém je pro mě dostatečně motivující
- Nevím, nemám dostatek informací
- Ano (doplňte vlastní odpověď)

#### **4. Podal/a jste někdy v minulosti zlepšovací návrh? Pokud ne, proč?**

- Ano, pouze jednou
- Ano, opakovaně
- Nepodal/a jsem v minulosti zlepšovací návrh protože .....(doplňte vlastní odpověď)

**5. Co by Vás motivovalo (motivuje) k podání zlepšovacího návrhu?**

**6. KIM je součástí metody KAIZEN, kterou tento podnik využívá, co si pod tímto pojmem představujete a co myslíte, že je cílem této metody?**

**7. Zúčastnil/a jste se někdy v minulosti nějakého workshopu či školení zaměřeného na problematiku KAIZEN, pokud ne, měl/a byste zájem se zúčastnit?**

- Ano, pouze jednou
- Ano, vícekrát
- Ne, ale rád/a bych se o této problematice dozvěděl/a více
- Ne, toto téma pro mě není zajímavé

**8. Jaký přístup máte k procesu neustálého zlepšování?**

- Kladný, je potřebné, aby se podnik stále rozvíjel
- Záporný, nemám rád/a změny
- Nevyhraněný názor

**9. Pohlaví:**

- Muž
- Žena

**10. Pracujete jako:**

- Výrobní dělník (kmenový)
- Výrobní dělník (agenturní)
- Režijní dělník (manipulant, skladník, údržbář, atd...)
- THP

