

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Význam podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování

Karolína Cháberová

Bakalářská práce

2017

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

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karolína Cháberová**
Osobní číslo: **E14343**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Ekonomika a provoz podniku**
Název tématu: **Význam podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování**
Zadávající 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 práce je analýza a zhodnocení významu charakteru podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování.

Osnova:

- Vymezení problematiky podnikové kultury.
- Charakteristika filozofie neustálého zlepšování.
- Analýza vlivu podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování.
- Vyhodnocení a shrnutí výsledků provedených analýz.
- Formulace závěrů.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**

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

Seznam odborné literatury:

KOŠTURIÁK, Ján a FROLÍK, Zbyněk a kolektiv. Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing, 2006. str. 240. ISBN 80-86851-38-9.

LUKÁŠOVÁ, Růžena, Organizační kultura a její změna. 1. vyd.. Praha: Grada, 2010, 240 s. ISBN 978-80-247-2951-0

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

ŠIGUT, Zdeněk, Firemní kultura a lidské zdroje. 1. vyd. Wolters Kluwer ČR, 2004, 84 s. ISBN 978-80-7357-046-0

URBAN, Jan, Firemní kultura a identita. Ústav práva, 2014, 110 s. ISBN 978-80-87974-05-6

TAPPING, D. a SHUKER, T. 2003. Value stream management for the lean office: eight steps to planning, mapping, and sustaining lean improvements in administrative areas. New York : Productivity Press, 2003. str. 153. ISBN 1-56327-246-6.

WOMACK, JAMES P. a JONES, DANIEL T. 2003. Lean thinking. New York : Free Press, 2003. str. 396. ISBN 0-7432-4927-5.

Vedoucí bakalářské práce:


Ing. et Ing. Barbora Zemanová, Ph.D.


Ústav podnikové ekonomiky a managementu

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

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


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 4. září 2016

PROHLÁŠENÍ

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

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

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.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 15. 8. 2017

Karolína Cháberová

PODĚKOVÁNÍ

Tímto bych ráda poděkovala své vedoucí práce Ing. et Ing. Barboře Zemanové, Ph.D za její odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti Hügli Food s.r.o. v Zásmukách za ochotu poskytnout data a informace pro bakalářskou práci. V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za podporu.

ANOTACE

Bakalářská práce je zaměřena na význam podnikové kultury v kontextu principů neustálého zlepšování. Teoretická část se zabývá tím, co je to kultura obecně, co je podniková kultura, jak by podniková kultura měla vypadat, aby byla vhodná pro aplikaci principů zlepšení a samotnými principy neustálého zlepšování.

V praktické části je popsána společnost Hügli Food, s.r.o. a provedena analýza jejich podnikové kultury a principů zlepšování, které využívají.

KLÍČOVÁ SLOVA

Kultura, podniková kultura, Principy neustálého zlepšování, Kaizen, Lean filozofie

TITLE

Importance of corporate culture while applying principles of constantly improving

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with importance of corporate culture in the context of principles of continuous improvement. In theoretical part is described what it is culture in general, what it is corporate culture, how corporate culture should look like to be suitable for use principles of improving and described the principles of constantly improving.

In practical part is described and characterized company Hügli Food, s.r.o. In the following steps their corporate culture and principles that they use were analysed.

KEYWORDS

Culture, Corporate culture, Principles of constantly improving, Kaize, Lean philosophy

OBSAH

ÚVOD.....	10
1 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM.....	11
1.1 Pojem kultura.....	11
1.2 Podniková kultura.....	12
1.2.1 Determinanty podnikové kultury	14
1.2.2 Význam podnikové kultury.....	16
1.2.3 Vhodná podniková kultura pro zlepšování.....	17
2 PRINCIPY NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ.....	19
2.1 Kaizen.....	20
2.2 Lean filozofie	22
2.2.1 Metody Lean managementu	25
3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HÜGLI FOOD, S.R.O.....	30
3.1 Historie společnosti	32
3.2 Mise, vize a hodnoty společnosti	33
4 PRINCIPY NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI.....	37
4.1 Lean projekty Hügli Food s.r.o. od roku 2012 do roku 2016	37
4.2 Konkrétní projekt	40
5 VLASTNÍ ŠETŘENÍ	42
5.1 Vyhodnocení dotazníků	43
5.2 Shrnutí a doporučení	59
ZÁVĚR.....	62
POUŽITÁ LITERATURA.....	63
SEZNAM PŘÍLOH.....	67

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2012	37
Tabulka 2: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2013	38
Tabulka 3: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2014	38
Tabulka 4: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2015	38
Tabulka 5: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2016	39
Tabulka 6: Vztah mezi otázkou 1, 2 a 3	43
Tabulka 7: Rozdělení odpovědí na konkrétní oddělení	44
Tabulka 8: Atmosféra na konkrétním pracovišti	45
Tabulka 9: Hodnocení pracovního prostředí	50

SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Determinanty podnikové kultury	14
Obrázek 2: Ukázka rozvojové, růstové spirály podniku	20
Obrázek 3: Špagetový diagram	25
Obrázek 4: Zobrazení jednotlivých kroků nástroje 5S	26
Obrázek 5: Jednokartový a dvoukartový systém Kanban	28
Obrázek 6: Ukázka výrobků divize Food Service	31
Obrázek 7: Zákazníci divize Private Label	32
Obrázek 8: Mapa poboček Hügli	33
Obrázek 9: Graf zvýšení produktivity při zavedení docházkového systému	41
Obrázek 10: Hodnocení atmosféry na pracovišti	44
Obrázek 11: Znalost hodnot společnosti	46
Obrázek 12: Znalost misí a vizí podniku	47
Obrázek 13: Hodnoty uplatňované ve firmě	47
Obrázek 14: Komunikace se spolupracovníky	48
Obrázek 15: Komunikace s nadřízenými	49
Obrázek 16: Komunikace s podřízenými	49
Obrázek 17: Co je nejdůležitější při výkonu práce	51
Obrázek 18: Nástroje uplatňované ve firmě	52
Obrázek 19: Nástroje používané na odděleních	52
Obrázek 20: Účast na školení	53
Obrázek 21: Motivace k přispívání s nápady na zlepšení	53
Obrázek 22: Počet návrhů na zlepšení od zaměstnanců za poslední 2 roky	54
Obrázek 23: Reakce na podaný návrh	55
Obrázek 24: Rychlost zpětné vazby na podané návrhy	56
Obrázek 25: Jak se dále pracuje s návrhy na zlepšení od zaměstnanců	56
Obrázek 26: Motivace pro zaměstnance za nový nápad na zlepšení	57

SEZNAM ZKRATEK

Apod. – a podobně

Atd. - a tak dále

ČR – Česká Republika

Kč - korun českých

Např. - například

s.r.o. – společnost s ručením omezeným

THP – technicko-hospodářský pracovník

tzv. – tak zvaně

ÚVOD

Jako téma bakalářské práce si autorka zvolila „Význam podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování“. Jinými slovy je tato práce zaměřená na zhodnocení významu charakteru podnikové kultury ve vybraném podniku, který uplatňuje jednotlivé principy zlepšování.

Podniková kultura je složitý pojem, který se nepadno definuje a je možné na něj nahlížet z různých pohledů. Nelze ho vnímat pouze jako vnitropodnikovou záležitost, protože může mít značný vliv i na vnější prostředí a to na strategické chování nebo přizpůsobení se okolnímu prostředí. Často je chápána jako určitý soubor hodnot, norem a postupů sdílených uvnitř organizace, ale lze ji chápat také jako celkovou atmosféru na pracovišti nebo vnitřní pravidla, kterými se organizace řídí. Pro zavedení principů neustálého zlepšování je vhodné v organizaci prosazovat tzv. proinovační podnikovou kulturu, která podporuje inovace a kreativitu a povzbuzuje rozvoj společnosti. Neustálé zlepšování je chápáno jako trvalý cíl na všech úrovních organizace. Jinak řečeno je to dlouhodobý proces, při němž se aktivně zapojují pracovníci při zlepšování jejich vlastní práce, zjednodušují se procesy a využívají se nové technologie.

Nejprve bude v práci uvedena teoretická část, kde bude popsána kultura obecně a podniková kultura a dále se bude zaměřovat na podnikovou kulturu vhodnou pro zlepšení, principy neustálého zlepšování, kde bude popsána hlavně lean filosofie a nástroje leanu a také metoda kaizen.

Praktická část bude zaměřena na společnost Hügli Food, s.r.o. v Zásnukách, kde bude za pomoci podkladů a informací poskytnutých společností nejprve popsán samotný podnik. Dále bude uvedena historie společnosti, výčet Lean projektů, které firma realizovala, jako příklad budou zde uvedeny 2 konkrétní projekty. V další části bude provedena analýza podniku a jeho podnikové kultury v kontextu neustálého zlepšování, která bude realizována pomocí vyplněných dotazníků zaměstnanci společnosti.

Na závěr bakalářské práce bude popsáno shrnutí a také zde budou uvedeny doporučení na zlepšení aktuálního stavu podniku.

1 PODNIKOVÁ KULTURA A JEJÍ VÝZNAM

Tato kapitola bakalářské práce se zaměřuje na vysvětlení pojmu kultura a podniková kultura. Kultura je pojem, který se obecně chápe jako „způsob, jakým se věci dělají“ a zvyšuje pochopení smyslu organizace z hlediska filozofického i praktického. (Pepper, 1995). Podniková kultura je založena na filozofii organizace a je podporována systémem řízení a strukturami, které umožňují, aby požadované chování probíhalo důsledně. Přesněji podnikovou kulturu definuje Schein (2004) jako vzor sdílených předpokladů, které jsme se naučili během řešení problémů, který je považován za platný a podle něj se noví členové organizace učí, jak správně myslet, cítit a vnímat ve vztahu k těmto problémům.

1.1 Pojem kultura

Před vysvětlením pojmu „podniková kultura“ je nutné vysvětlit samotný pojem „kultura“. Vlastní pojem kultura v nejobecnějším slova smyslu označuje „specifický způsob organizace, realizace a rozvoje činností, objektivizovaný ve výsledcích fyzické a duševní práce.“ (Lukášová, 2004).

Kulturu lze chápat jako „sociologický souhrn postojů v určité společnosti, které jsou následujícím generacím zprostředkovány pomocí symbolů, materializují se v nástrojích a výrobcích a lidé si je uvědomují ve svých představách a idejích. Kultura je také souhrnem vzorců chování v nějaké konkrétní sociální skupině bez ohledu na její velikost a trvání. Kultura formuje jedince v určitý typ, je to socializační fenomén, založený na učení, které umožňuje začlenění jedince do jeho skupiny (viz též socializace); obsahuje myšlenky, názory, významy, hodnoty, je selektivní, naučená, spočívá na symbolech ...“ (Otto, 2003)

Kultura je mezioborovým pojmem, který lidé zavedli k popsání a pochopení odlišností a podobností jednotlivců ve skupině, ale také odlišností a podobností mezi skupinami. Obsah kultury zahrnuje názory, hodnoty, postoje, normy, kulturní vzory, cítění a chování, podmiňující způsoby myšlení, a je pro každou skupinu takřka specifický (Lukášová, 2004)

V kultuře každé společnosti se prolíná několik úrovní:

- **Nadnárodní organizační kultura** je industriální kultura vyspělých zemí. Jednání lidí ve státech Ameriky jsou velmi podobné chování lidí například v Rusku. Tato nadnárodní kultura se formovala několik staletí na základech euroamerické civilizace a šířila se rozvojem průmyslu a hospodářství do všech koutů světa;

- **Národní kultura** vyjadřuje rozdíly, které jsou dané národními tradicemi. Tradičně jsou zkoumány a studovány hlavně rysy japonské organizační kultury, která je charakteristická kolektivismem a mimořádně vysokým citem pro povinnost;
- **Kultura vlastní organizace (podniková kultura)** se tvoří rozdílným vývojem a vlastním příspěvkem lidí v rámci jedné země;
- **Subkultury** divizí nebo útvarů v jedné organizaci, vykazují specifické chování lidí se společnou profesí v organizaci, např. kultura vrcholových manažerů, kultura účetních, nebo kultura provozních zaměstnanců. (Bělohlávek, 2006)

Kultura všech jednotlivých společností vzniká v hlavách zakladatelů. Udržuje se zejména těmito třemi prostředky: personálním výběrem, akcemi vedení a socializací nových členů. (Toth, 2010)

Personální výběr můžeme chápat jako výběrový proces, který upevňuje organizační kulturu tím, že snižuje množství kandidátů, kteří by nedodržovali základní hodnoty organizace.

Akce vrcholového vedení – Rozhodování vrcholových manažerů je příkladem

a je následováno vedoucími na nižších úrovních řízení.

Socializace – v procesu socializace se noví zaměstnanci učí normám a zvykům dané organizace. (Toth, 2010)

1.2 Podniková kultura

Pojem podniková kultura není jediný, se kterým se lze v české literatuře setkat. Dle Lukášové a Nového (2004) je možné se při zabývání se o kulturních aspektech organizace setkat celkem se třemi označeními: *podniková kultura* (Bedrnová a Nový, 1994, Nový a kol., 1996), *firemní kultura* (Pfeifer a Ulmanová, 1993) a *organizační kultura* (Bělohlávek, 1996, Vlácil a kol., 1997) a přitom je jejich význam totožný.

Podniková kultura je definována především jako „*označení určitých společných přístupů, hodnot, představ a norem sdílených ve firmě*“ (Šigut, 2004). Dále se pod tento pojem zahrnuje jednání a chování pracovníků podle určitých rituálů a symbolů (znaky, loga). Podle těchto názorů potom jednotlivci, skupiny a podniky vytvářejí a rozvíjí vlastní, originální představy, hodnoty. Celek norem, hodnotových představ, myšlení a následné chování vytváří „*tvář*“ podniku. Dále se uvádí, že „*firemní kultura vyjadřuje vždy určitý charakter, duch podniku, vnitřní pravidla hry, která ovlivňují myšlení a jednání pracovníků, ale i celkovou atmosféru, ve které probíhá vnitropodnikový život.*“ (Šigut, 2004)

Podniková kultura vždy vyjadřuje určitý charakter a pravidla, která ovlivňují chování pracovníků, atmosféru a také celkovou tvář podniku. Podnikovou kulturu ale můžeme vnímat mnohem více rozsáhle. Například Vláčil uvádí, že *„organizační kultura se prvotně ustavuje jako určitá kultura práce – sociálně ustavený způsob kolektivního vykonávání výrobních činností, vyplývající z vysoké intenzity kontaktů pracovníků ve vymezeném prostoru podniku, založený na dlouhodobé, většinou mnohogenerační akumulaci jejich zkušeností a umožňující jistou seberegulaci pracovních skupin.“* (Šigut, 2004)

Existuje spousta zvyklostí, které se časem neustále upevňují, stávají se normou každodenního chování pracovníků. Nazývají se firemní kulturou. (Bělohávek, 2006)

Jelikož podniková kultura ovlivňuje myšlení, cítění a chování člověka, vyplývá z toho, že každý podnik má jinou podnikovou kulturu specifickou pro ně samotné.

Podniková kultura je určena hlavně k vnějšímu přizpůsobení a k vnitřnímu sjednocení zaměstnanců. Dá se říci, že podniková kultura je soustava společných přístupů, cílů, morálním zásadám, hodnot a obecných pravidel, které zaměstnanci organizace společně sdílí a dodržují. Týká se lidí v individuálních situacích i ve vzájemné spolupráci. Také znázorňuje dodržování psaných ale i nepsaných pravidel. Slouží k ovlivňování motivace, myšlení a chování.

Další rozšířený pohled na podnikovou kulturu je z hlediska personálního řízení. Je vnímána jako velmi důležitá součást a jako nástroj řídicího procesu. Marques, Jirásek (2000) píší, že *„podniková kultura je soubor hodnotových představ a norem chování, který je produktem managementu podniku a ovlivňuje základní postoje zaměstnanců podniku (je všeobecně přijímán a udržován), projevuje se ve všech oblastech jeho života.“*

Podnikovou kulturu zkoumá dokonce i teorie a praxe marketingu. V pojetí podnikové kultury podle Kulhavého (1993) jsou strategie firmy a podniková kultura různé aspekty podnikové politiky. Definuje ji takto:

- Skupina ekonomických a metaekonomických hodnot a norem, zvyků a obyčejů, rituálů a mýtů, ceremonií, základních přesvědčení a mínění, pořádků a pravidel, vzorů, postojů a nepsaných zákonů, které jsou založeny na minulosti a existují v přítomnosti,
 - způsoby chování z toho vyvozené, především chování v rámci vedení a nejen to (také např. i chování telefonistky a vrátného) jakož i
 - materiální a nemateriální manifestace podnikové kultury vyplývající z chování lidí činných z podniku (Kulhavý, 1993).

1.2.1 Determinanty podnikové kultury

Při studování vzniku podnikové kultury a jejím vývoji je důležité zohlednit všechny faktory ovlivňující podnikovou kulturu. Je třeba vysvětlit a popsat jednotlivé determinanty, které podnikovou kulturu vytvářejí a mění ji. Na obrázku jsou znázorněny jednotlivé determinanty.



Obrázek 1: Determinanty podnikové kultury

Zdroj: (Šigut, 2004)

Při tvorbě podnikové kultury má vliv několik faktorů. Často zmiňované jsou např. pozice na trhu, obor činnosti, prostředí, ve kterém podnik působí a důležité jsou i sociální vazby mezi vlastníky, managementem a zaměstnanci podniku.

Determinanty podnikové kultury rozdělujeme podle 2 faktorů a to:

1. podle toho jaké zdroje působí na vnitřní vlivy (základní faktory, faktory managementu) a dále na vlivy vnější (okolní prostředí podniku, společenské a kulturní podmínky)
2. podle možnosti co se týče jejich ovlivnění a to na celkem snadno ovlivnitelné (základní faktory, faktory managementu) a na těžce ovlivnitelné (okolí firmy, společenské a kulturní podmínky). (Šigut, 2004)

Podle tohoto členění můžeme základní faktory a faktory managementu považovat za vnitřní vlivy, které můžeme snadno ovlivnit a okolí podniku a společenské s kulturní podmínky za těžko ovlivnitelné vnější vlivy.

Vnějšími faktory okolního prostředí jsou:

1. *Faktory okolního prostředí* - hospodářské, technické, technologické a ekologické aspekty, analýza konkurence, benchmarkingová srovnání, rozvoj odvětví atd.
2. *Společenské a kulturní podmínky rozvoje podniku* – sociální situace, procesy, ukazatele, kulturní vzorce, sociálně-kulturní přeměna hodnot, atd.)

Vnitřními faktory okolního prostředí jsou:

1. *Základní faktory*

- a) Osobní profil vedoucích pracovníků – postup v povolání, služební stáří, ochota učit se, odolnost vůči stresu, smysl pro řešení problémů, jak dlouho pracovník setrvává ve funkci.
- b) Rituály a symboly – způsob chování vedoucích pracovníků (praxe při výchově a vzdělávání, vedení porad, způsoby povyšování a propouštění), chování a jednání zaměstnanců uvnitř firmy i na veřejnosti, reklamace, prostorové a vnější symboly firmy (stav a vybavení budov, uspořádání kanceláří, firemní oblečení a vozy).
- c) Komunikace - vnitřní a vnější komunikace (služební cesty, public relations, podnikový časopis), komunikační styl podniku (informační a komunikační chování, otevřenost informací).

2. *Faktory managementu*

- a) Podniková strategie a plán - hlavní cíle podniku, strategie obchodní, marketingová, výrobní, finanční, vývojová, personální, vzdělávací apod.
- b) Organizační struktury a procesy – neformální struktury a procesy, způsob vytváření nových pracovních pozic, neformální síť podnikové komunikace.
- c) Řídící systémy – typ systémů, technické vybavení, reakce systémů apod. (Šigut, 2004)

1.2.2 Význam podnikové kultury

Žádná organizace nemůže dobře fungovat bez dodržování formálních i neformálních pravidel usměrňující výkon pracovních činností jejich zaměstnanců. Pravidla firemní kultury však nesmí být uplatňována příliš striktně, neboť negativní tvůrčí atmosféra by mohla negativně ovlivnit potřebný rozvoj firemní kultury. (Pitra, 1997)

Vzhledem k rychle se měnícímu okolí by v každé organizaci měla být přítomna kultura podporující kreativitu a inovace. Měla by vést k aktivnímu vyhledávání problémů, podporovat stávající řád, ale zároveň podporovat i „vzpouru“ proti tomuto řádu, usilovat o to, aby manažer byl inspirující vůdčí osobností, měl motivační potenciál a vytvořil konstruktivní napětí.

Nedílnou součástí podnikové kultury je firemní etika a odpovědnost za dopady chování zaměstnanců do firmy a mimo ni. Zahrnuje soubor hodnot, chování, myšlení, norem a postojů, které můžeme zařadit jako organizační kulturu interního chování podniku. Na druhou stranu externí funkce v organizaci ovlivňuje strategické chování a přizpůsobení k okolí (řeší vztahy se zákazníky, dodavateli, s veřejností, konkurencí atd.). (Lukášová, 2004)

„Podniková kultura může sehrát svou roli také jako prostředek kontroly. Kultura umožňuje pracovníkům shodné vnímání a interpretaci důležitých či kritických momentů podnikového života. Výsledkem pak je, že chod podniku může fungovat víceméně bez přímých příkazů a neustálé administrativní kontroly ze strany vedení, protože lidé výše uvedené přístupy sdílejí, podle nich interpretují důležité skutečnosti organizačního dění a v jejich duchu jednají“. (Šigut, 2004)

Roli podnikové kultury lze vidět také v prosazování etických aspektů práce a slušného zacházení se zaměstnanci. Přestože primárním cílem podnikání je dosažení zisku, je zřejmé, že jej nelze sledovat za každou cenu. Stále více především velkých společností, vypracovává a přijímá své vlastní etické kodexy. (Šigut, 2004)

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

Atmosféra na pracovišti – tento způsob chápání podnikové kultury, je ze všech nejdůležitější. Jedná se o pravidla a nařízení pro zaměstnance, způsob jejich přijímání, vzdělávání, rozvoj apod. Potencionální zaměstnanci jsou ochotni se zajímat o pracovní místo popřípadě i pracovat za nižší mzdu, když vědí, jak příjemná a přátelská atmosféra na pracovišti panuje.

Přístup k zákazníkům – ekologický přístup firmy, dětské koutky, způsob řešení reklamací. Přístup k zákazníkům by měl být vždy vstřícný a pozitivní. Podniková kultura z pohledu zákazníka je velmi důležitá a to z toho důvodu, že si zákazník dokáže představit, jak se k němu budou pracovníci firmy chovat (jak v pozitivním, tak negativním smyslu). Toho často využívají nadnárodní organizace, protože jejich zákazníci vědí, že mohou očekávat stejný přístup ve všech řetězcích.

Přístup k obchodním partnerům – i zde má podniková kultura veliký význam, i když přístup k obchodním partnerům není tak přívětivý jako k zákazníkům. Obchodní partner očekává stejný nebo alespoň obdobný způsob chování a zacházení od všech zaměstnanců z různých divizí. (Business vize, 2010 – 2011)

Význam podnikové kultury je nedocenitelný, jelikož umožňuje a podporuje zejména:

- koordinaci zájmů zaměstnanců firmy;
- identifikaci zaměstnance s firmou;
- přijímání záměrů, strategie, otevřenost ke změnám;
- sdílení měřítek úspěchu s uplatněním principu neustálého zlepšování;
- sdílení prostředků k dosahování cílů;
- snižování zranitelnosti vůči negativním vlivům, orientace zaměstnanců na změny a nové přístupy;
- sebevzdělávání a seberealizace zaměstnanců;
- zvyšování stupně sounáležitosti zaměstnanců s firmou, zkvalitňování jejich postojů, přístupů. (Barták, 2007)

1.2.3 Vhodná podniková kultura pro zlepšování

Zlepšování začíná tím, že si podnik přizná skutečnost, že má problémy a ty řeší vytvořením takové podnikové kultury, ve které může tyto problémy každý připustit. (Masaki, 2004)

Pokud manažeři chtějí cílevědomě formovat organizační kulturu podporující kreativitu a inovace, musí vytvářet prokreativní a proinovativní sociálně-psychologickou atmosféru a povzbuzovat otevřenou komunikaci. (Franková, 2011) Pro úspěšné rozvíjení a využívání inovačních procesů je základním předpokladem proinovační firemní kultura. (Beck a Hlavatý, 2007)

Proinovační kultura musí být managementem prosazována, aby v podniku mohli být pracovníci kreativní a nebáli se přijít s novými myšlenkami. Pro povzbuzení kreativního

myšlení je podle Petříkové (2007) nutné, aby zaměstnanec nejdříve uvěřil, že má schopnosti, které mohou být přínosem jak pro firmu, tak pro něj samotného v podobě ovlivnění odměn a uspokojení práce. Také musí být přesvědčen, že společnost je otevřená dobrým nápadům zaměstnanců a bude je podporovat. Jako třetí faktor uvádí Petříková nezbytnost přesvědčení zaměstnance o spravedlivém systému odměňování a motivace také formou neformálního uznávání nositelů znalostí.

Profesorka Teresa Amabile definovala 6 základních podmínek podnikového prostředí, které stimuluje tvořivost:

- vysoká míra autonomie,
- dostatečné zdroje,
- organizační podpora,
- týmová podpora,
- manažerská podpora,
- výzva.

Podniková kultura podporující inovace a zlepšování tzv. proinovační podniková kultura má několik základních prvků, které definovali West a Richter. Těmito prvky jsou:

- hierarchie,
- definice pracovní pozice,
- neformální normy a příklady chování,
- hodnoty a rituály založené na spolupráci místo konkurence,
- fyzické prostředí firmy (různobarevné a otevřené kanceláře),
- vysoká tolerance k riziku,
- podpora nových nápadů,
- radost a smysl ze zadané práce. (Mám nápad, 2013-2016)

2 PRINCIPY NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

Zlepšování je specifická činnost, která je zaměřena na zkoumání chování např. procesů, jejich vyhodnocování a odhalování příčin problémů a jejich následné řešení. Protože se ve světě stále něco mění a vyvíjí – technologie, trh, výrobky, zákazníci a jejich požadavky, je potřeba neustálého zlepšování.

Neustálé zlepšování je chápáno jako trvalý cíl na všech úrovních organizace. Je to dlouhodobý proces, při němž se aktivně zapojují pracovníci při zlepšování jejich vlastní práce, zjednodušují se procesy a využívají se nové technologie. Obecně by se zlepšování mělo zaměřit na vyhodnocení účinnosti a efektivitu procesů, ty totiž mají být měřitelné a můžou se pak na základě vyhodnocení čísel posoudit.

Zlepšování procesů je zcela individuální a je třeba vzít ohled na podnikatelský záměr firmy, styl řízení, obor ve kterém funguje a také podnikovou kulturu. V organizaci se prolínají technologické schopnosti pracovníků a vlivy sociálních skupin. Jedno technické zlepšení může hodně ovlivnit sociální chování týmů, proto je důležité kombinovat více metod a z různých oborů, aby firma dosáhla užitečných výsledků. (Vlastní cesta, 2012)

V podstatě existují 2 přístupy ke zlepšování. Pokud se mluví o neustálém zlepšování, jedná se o metodu *Kaizen*, oproti tomu existuje zlepšování ve větších rozměrech, kterým je myšleno inovování. *Kaizen* a inovace jsou dvě hlavní strategie, které se používají proto, aby bylo dosaženo změny. Zatímco inovace vyžaduje radikální reformu, všechno, co vyžaduje *Kaizen*, je dělat malé, pohodlné kroky, které povedou ke zlepšení. (Mauer, 2005) Inovace zahrnuje aplikaci nejnovějších technologií, které jsou mnohdy velmi nákladné. Manažeři nakupují nová zařízení a najímají nové lidi, bez ohledu na efektivnost využití všech stávajících. *Kaizen* využívá nástroje postavené na zdravém rozumu a technikách, které jsou mnohem levnější.

K neustálému zlepšování patří také trvalé odstraňování plýtvání, které je zajišťováno pomocí aplikace Lean filosofie. Žádný postup není možné nastavit „napoprvé dokonale“ – tedy tak, aby jej nebylo nutné už nikdy upravovat. Pouze na základě nového stavu je možné odhalit další příležitosti pro zlepšení. (Leanexperts, 2009-2015)

Princip neustálého zlepšování by měl vedení firmy inspirovat k celkovému rozvoji a růstu po tzv. „růstové spirále“, která je vidět na obrázku 2 níže. Toho lze dosáhnout tak, když je ve společnosti plně naplněn procesní způsob řízení – zlepšování je nutné provádět už od nejnižších segmentů systému – jednotlivých procesů, pracovníků, částech produktu. Pouze takové chápání systému dokáže vytvořit podklad pro neustálé zlepšování, podklad pro:

- Odhalování a odstraňování rezerv a plýtvání
 - Měření, analýzu a zvyšování efektivity jednotlivých částí realizace produktu,
 - Motivaci a podněcování pracovníků k rozvoji výkonnosti a efektivity,
 - Trvalé zlepšování produktu
 - Posilování spokojenosti a věrnosti zákazníků,
 - Aplikace pokrokové rozvojové spirály trvalého rozvoje a růstu celé organizace.
- (Synext, 2008)



Obrázek 2: Ukázka rozvojové, růstové spirály podniku

Zdroj: (Synext, 2008)

2.1 Kaizen

Před tím než vysvětlíme aplikaci způsobu *Kaizen*, je důležité objasnit, co tento termín znamená. Pochází z Japonských slov „KAI“ – změna a „ZEN“ – dobrý, což dohromady znamená změna k lepšímu. KAIZEN chápeme tedy jako zdokonalení. Neustálé zlepšování je jednou z hlavních strategií pro lepší výsledky ve výrobě a je považován za zásadní prvek v dnešním konkurenčním prostředí. (Dean a Robinson, 1991)

Podle Mauera (2005) je Kaizen definováno jako „*metoda malých kroků ke kontinuálnímu zlepšování*“.

Může to být zdokonalení v osobním životě, domácím, společenském nebo pracovním životě a v aplikaci na pracovišti znamená *Kaizen* zdokonalování, které se týká všech v organizaci od manažerů po řadové zaměstnance, navíc zahrnuje koncepci nízkých nákladů. *Kaizen* lze definovat jako způsob myšlení nebo filozofii, která říká, že zítra musí být lépe než dnes. Jedná se o původně japonskou filozofii managementu spočívající ve stálých malých zlepšení, za které

jsou zodpovědní všichni pracovníci podniku. Slovo *Kaizen* označuje proces neustálého zlepšování standartního způsobu práce. (Masaaki, 2004)

Tento pojem je velmi důležitý k pochopení rozdílů mezi západním a japonským přístupem k otázkám řízení. Nejdůležitější rozdíl je, že japonský *Kaizen* se zaměřuje na výrobní proces a západní myšlení hlavně na inovace a výsledky. Spousta západních manažerů neví, že pro ně strategie *Kaizen* může znamenat důležitou konkurenční výhodu a pomoci jim ve vyrovnání se s výzvami. Úspěšně podniky ukázaly, že je možné změny předpokládat a postavit se tak výzvám včas dokud jsou zvládnutelné. Je ale důležité, aby manažeři nezapomínali také na inovace. Pokud chce podnik přežít a růst, musí se zaměřit na obojí – inovaci i strategii *Kaizen*. (Masaki, 2004)

Kaizen je uznáván po celém světě jako důležitý a významný pilíř dlouhodobé konkurenční strategie organizace. Jde o neustálé zlepšování postavené na zásadách, kterými jsou:

- dobré procesy přináší dobré výsledky;
- sledovat sebe a snažit se pochopit současnou situaci;
- být informován a řídit se fakty;
- akceptovat opatření k prevenci, vyloučení a řešení hlavních příčin problémů;
- pracovat jako tým. (Kaizen institute, 2017)

Zdokonalování v rámci *Kaizen* probíhá postupně po malých přírůstcích, ale jeho celkový proces přináší dramatické výsledky. Znovu je jasný dvojí pohled na zdokonalování a to pohled manažerů západního světa, kde věří v inovaci a tedy v zásadní změny v nejnovějších manažerských technikách či výrobních postupech. Naproti tomu strategie *Kaizen* je méně drastická až nenápadná, zaručuje postupný pokrok, vyplácí se dlouhodobě a navíc obnáší nižší rizika. (Masaaki, 2005)

V souvislosti *Kaizen* má management dvě hlavní funkce a to údržbu a zdokonalování. Funkce údržby se zabývá udržováním současných manažerských, technologických a provozních standardů pomocí vzdělávání a dodržování disciplíny. Všichni musí postupovat podle standartního provozního postupu „Standard Operating Procedure – SOP“. Funkce zdokonalování je pak zaměřena na činnosti, které přispějí ke zvýšení současných standardů. (Masaaki, 2005)

Je důležité věnovat pozornost i pozadí strategie *Kaizen*, kde dochází k pochopení skutečnosti, že vedení každé společnosti musí usilovat o uspokojení potřeb zákazníka. Zdokonalení v oblastech, jako je kvalita, výše nákladů nebo dodržování termínů, jsou

nezbytná. Základem této strategie je, že všechny aktivity by měly ve finále vést k uspokojení potřeb zákazníka a ke zvýšení jeho spojenosti. (Masaaki, 2004)

Japonští manažeři stále hledají způsoby, jak by vylepšili vnitřní firemní systémy, postupy a využití jejich myšlenek *Kaizen* proniká do oblastí, jako jsou vztahy se zaměstnanci a vedením, marketingové postupy a dodavatelské vztahy. Pro strategii *Kaizen* je také velmi důležité to, že vede k takovému způsobu myšlení, který je zaměřen na výrobní proces a systém řízení a tím podporuje a uznává lidské úsilí zaměřené na zdokonalování výrobních procesů.

2.2 Lean filozofie

Myšlenka lean filosofie spočívá v neustálém odstraňování plýtvání „odpadu“, jak z výrobních procesů, tak i z nevýrobní sféry podniku. Tuto filosofii musí podnik přijmout a ztotožnit se s ní jako celek, pokud chce být opravdu „štíhlý“ v rámci všech svých činností. (Management Mania, 2015). Vychází ze základní koncepce, že veškeré činnosti v podniku, které nemají za cíl tvorbu hodnoty pro zákazníka, jsou zbytečné, tedy „plýtváním“ a jako takové musí být odstraněny. (Leanexperts, 2009-2015)

I přes to, že se Lean v dnešní době objevuje i v administrativě, logistice atd., v literatuře se nejčastěji setkáváme s pojmy, jako jsou Lean management, Lean production nebo Lean manufacturing. Ty jsou pak do českého jazyka překládány jako „štíhlá výroba“. (Management mania, 2015)

Lean myšlení neboli štíhlé myšlení je štíhlé proto, že obnáší způsob jak dělat „více za méně“ – méně lidského úsilí, méně vybavení, méně času nebo méně prostoru, ale zároveň tak, aby se organizace co nejvíce přiblížila k potřebám a přáním zákazníků. (Womack, 2003)

Lean management neboli štíhlé řízení můžeme definovat jako filosofii nebo způsob práce, který si klade za cíl maximalizovat přidanou hodnotu všech firemních činností pro zákazníka a zároveň snižovat plýtvání zdroji, ať už jde o čas, materiál, finanční prostředky nebo lidskou práci. Je to komplexní organizace vývoje a výroby produktu, vztahů s dodavateli a zákazníky, která vylepšuje požadavek klienta. Lean management se dá využít jak ve výrobě tak např. v administrativních odděleních.

Lean management vychází z několika hlavních principů a těmi jsou:

- Stanovit to, co má skutečnou hodnotu pro zákazníka,
- identifikace toku hodnoty,
- vytvoření plynulých a nepřerušovaných procesů,
- vytvoření systémů řízených potřebou,
- neustálé snažení se o dokonalost. (Task manager, 2013)

Lean filozofii označujeme tedy také jako štíhlá výroba. Je to metodika, kterou vyvinula firma Toyota. Jde o přístup k výrobě, kde se výrobce snaží co nejvíce uspokojit požadavky zákazníků a to tak, že bude vyrábět pouze to, co zákazník požaduje, výrobky vyrábí v co nejkratším čase a s minimálními náklady, bez ztráty na kvalitě. Lean filozofie zahrnuje celou organizaci a nejdůležitější částí tohoto řízení je člověk. Procesy jsou prováděny lidskou pracovní silou, proto je důležité, aby podnik podporoval a vedl lidi k neustálému zlepšování procesů a snižování nákladů. Lean filozofie úzce souvisí s podnikovou kulturou a to tak, že každý člen v organizaci by měl jednat podle lean zásad. Tento způsob se řídí heslem „náš zákazník náš pán“. Podstata lean podnikání se dá shrnout do tří kroků:

- dokumentace svého plánu A,
- identifikace nejrizikovější části svého plánu,
- systematické testování plánu. (Maurya, 2016)

Tato metodologie byla vyvinuta s ohledem na zlepšování podnikových procesů v průmyslu, ale postupně se uplatnila v dalších oborech, zejména v administrativě a službách. Základní uvažování podle Lean je velmi jednoduché, přímočaré a často se podobá prostému logickému uvažování. Lean je založena na pravidelném přístupu ke zlepšování procesu. Soustředí se na malé zlepšovateľské kroky, které vedou k postupnému celkovému zlepšení a zároveň pomohou snížit případné negativní důsledky pokusných řešení. K tomu, aby byla Lean skutečně účinná, je potřeba, aby se stala součástí podnikové kultury. Lean představuje:

- *dlouhodobý filosofický přístup*, který je prosazován prostřednictvím dlouhodobých strategických úkolů,
- zaměření na proces jako na nositele kvality vytvářeného výrobku nebo poskytované služby a na zprostředkovatele potenciálu výkonnosti hlavních podnikových funkcí, který pak přesunuje úvahy blíže ke konkrétním vlastnostem a podmínkám procesu s následujícími předpoklady:

- *Je-li proces správně navržen, pak výrobky budou dosahovat požadované kvality.*
- *Je-li proces plynulý a vyvážený, pak nebude zatěžován náklady na pokrytí špiček nebo udržování zásob.*
- *Produkuje-li proces to, co zákazník žádá, a tehdy, kdy to potřebuje, nebudeme muset soutěžit o každý prodaný kus a naše zásoby budou objemem a strukturou odpovídat tomu, o co má trh zájem.*
- *Soustředí-li se proces na kvalitu každé jednotlivé operace, pak nebude zatěžován náklady na opravy a přepracovávání vadných produktů.*
- Cílené vyhledávání jednotlivců, kteří zprostředkovávají naše záměry týkající se dosažení nižších nákladů nebo vyšší kvality, podpora jejich osobního rozvoje, podněcování jejich zájmu ovlivnit vlastní běh procesů, stejně jako postupné dospívání zlepšovateľských programů.
- *Dlouhodobou podporu učících se procesů a rozvoje organizace samotné:*
 - *Sledováním procesů a hlubokým pochopením konkrétní situace.*
 - *Důkladnou diskusi a zvážením všech možností předtím, než dospějeme k rozhodnutí, poté však jeho rychlou implementaci.*
 - *Neustálou snahou po poznávání a organizační sebereflexi a soustavným programem zlepšování. (Svozilová, 2011)*

Lean se používá hlavně tam, kde se sleduje zvýšení výkonnosti procesu a snížení nákladů, které se projevují např. ve snížení zásob, změnou rozlohy výrobních prostor nebo úsporou práce. V praxi se Lean používá zejména tam, kde:

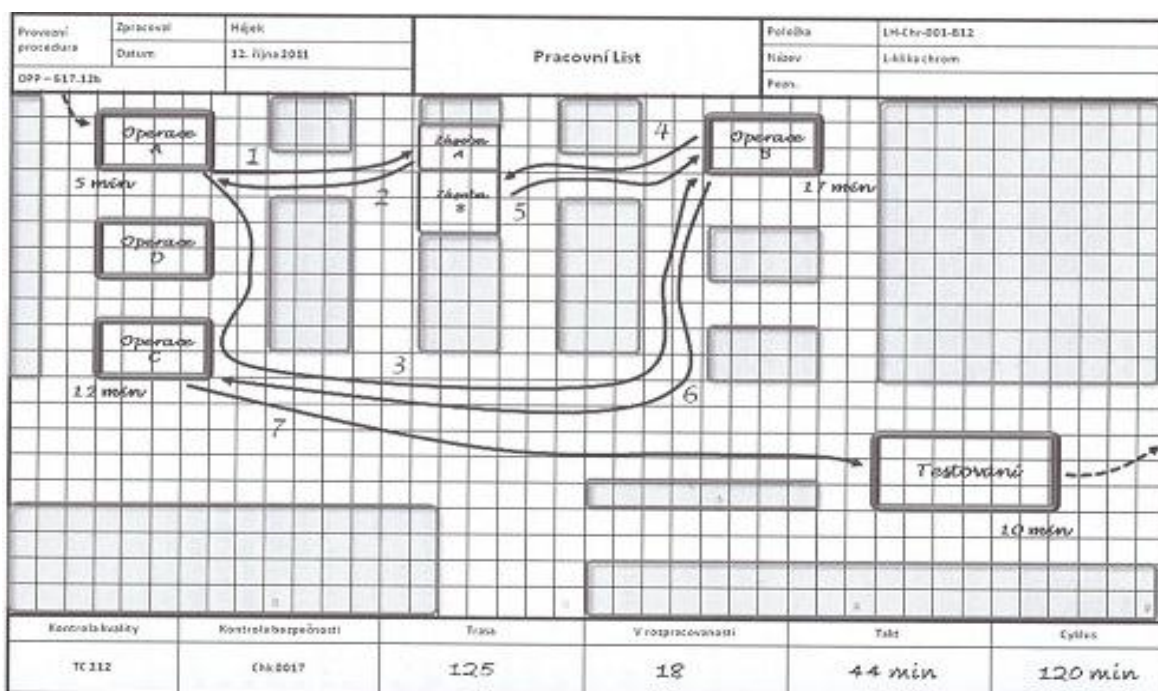
- příhodné tržní podmínky vyžadují vyšší výkonnost procesů nebo zkrácení objednávkových cyklů,
- je vykazována vysoká agresivita konkurenční silou zejména v oblasti ceny a kvality služeb,
- zákazníci vyžadují nižší ceny,
- organizace se snaží o snížení skladových zásob,
- vlastníci se snaží pomocí tlaku o vyšší návratnost kapitálu,
- organizace vidí cestu ke zvýšení tržního potenciálu pomocí lepší kvality produktů. (Svozilová, 2011)

2.2.1 Metody Lean managementu

Nyní jsou představeny vybrané metody pro zavedení Lean managementu do procesů. Jedná se konkrétně o řízení toku materiálu z pohledu hodnoty, nástroj 5S, Kanban a VSM (Value Stream Mapping). Existuje mnoho dalších nástrojů a metod souvisejících se zavedením Lean managementu. Jedná se např. o Demingův cyklus, kroužky kvality, metoda SMED (Single Minute Exchange of Dies), TQM (Total Quality Management) a další. (Management Mania, 2015)

Řízení toku materiálu z pohledu hodnoty

Za základní nástroj lean managementu uvádějí Košturiak (2006), Svozilová (2011), Jacobs (2010) a Ramesh a Kodali (2011) řízení toku materiálu z pohledu hodnoty. Tento nástroj má prozkoumat a vyjádřit současný tok hodnot do mapy nebo tzv. špagetového diagramu, uvedeného na obrázku 3 níže.



Obrázek 3: Špagetový diagram

Zdroj: (Svozilová, 2011)

Mapa toku hodnot zobrazuje tok materiálu, informací, způsob řízení výroby, parametry procesů a čas, kdy se přidává nebo nepřidává hodnota. Poměrem těchto časů získáme míru plýtvání a možné potenciály zlepšení v celém hodnotovém toku. Pomocí toku hodnot můžeme tedy říct, kolik procent času z celkové kontinuální doby výroby je materiál uložen na skladu v zásobě, jak dlouhá je skutečná průběžná doba výroby, kde se hromadí materiál a proč, stav

zásob a jejich obrat, rozpracovanost výroby, využití zdrojů a jiné. Vytvořením takové mapy umožníme navíc v procesu plánovat změny a utvářet budoucí vývoj (Košturiak a kol., 2006)

Řízení toku materiálu slouží pro podporu managementu, inženýrů, plánovačů, dodavatelů a zákazníků pro rozpoznání plýtvání a jejich příčin. Procesy zahrnují fyzickou mapu současného stavu, s cílem navrhnout plán stavu budoucího, který může sloužit jako základ pro další strategii zlepšování. (Kaizen institute, 2017)

Pět S

Dalším nástrojem užívaným v Lean managementu je systém „Pět S“. Nástroj je využíván pro optimalizaci pracoviště, neboť štíhlé pracoviště je základem pro štíhlou výrobu. Jde o souhrn pěti základních kroků, které vedou k odstranění plýtvání na pracovišti. Název Pět S vychází z anglického souhrnu pro *Sort, Straighten, Shine, Standardize, Sustain*, nebo z japonského *Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu, Shitsuke*. Těchto „Pět S“ v češtině můžeme vyložit jako *Třídění, Umisťování, Úklid, Standardizace a Udržení*. Původně se tato metoda používala jen v průmyslových oblastech, ale postupně se dostala tam, kde převládá nedostatečná organizace, nebo kde lidé musí hledat pomůcky nebo návody, aby mohli splňovat úkoly. (Academy of productivity and innovation, 2005-2017)



Obrázek 4: Zobrazení jednotlivých kroků nástroje 5S

Zdroj (Academy of productivity and innovation, 2005-2017)

Kuštoriak (2006) uvádí, že před provedením prvního kroku je dobré, aby proběhla přednáška pro zaměstnance, kteří se zde seznámí s nástrojem 5S a mělo by jim být vysvětleno, proč je tento nástroj pro podnik dobrý a co přinese jim samotným.

- Třídění (angl. *Sort*, jap. *Seiri*) – Cílem toho kroku je odstranění všeho, co nemá pro pracovní prostředí význam.
- Umisťování (angl. *Straighten*, jap. *Seiton*) – Zaměřeno na umístění věcí tak, aby byly tam, kde jsou nejvíc po ruce a aby je každý našel. Vše má své označené místo a je uloženo tak, aby bylo snadno dostupné a v pořadí, které zajišťuje plynulost a efektivitu výkonu.

- Úklid (angl. *Shine*, jap. *Seiso*) – Po umístění potřebných položek musí být proveden řádný úklid pracoviště. Pracovní prostory musí být udržovány v čistotě a tak aby byly snadno přístupné. Výkony organizace a úklidu jsou součástí každého procesního cyklu a ne jen tehdy, kdy je nepořádek na pracovišti již neúnosný.
- Standardizace (angl. *Standardize*, jap. *Seiketsu*) – pracovní postupy by měly být spolu v souladu a standardizovány tak, aby byla zajištěna opakovatelnost jednotlivých úkonů. Pokud je stejný úkon vykonává několika pracovníky, měli by činnosti vykonávat stejně.
- Udržení (angl. *Sustain*, jap. *Shitsuke*) – Jedná se o návrh postupů pravidelné kontroly a auditů pořádku. Mělo by být průběžně kontrolováno, zda proces po čase nesklouzl zpět do starých kolejí. (Svozilová 39)

Kanban

Slovo kanban pochází z japonštiny a v překladu znamená karta, štítek nebo lístek, v širším slova smyslu informace. Kanbanem (informací) může být karta, nebo přepravka, identifikační místo na podlaze, v regálu atd. Slovo kanban je také známo jako systém řízení výroby, který využívá karty.

Kanban neboli princip tahu a tlaku říká, že cílovému zákazníkovi máme dovolit, aby svou poptávkou určoval, kdy má být výrobek dodán, doplněn do skladu, aby byl vytvořen tehdy, kdy je požadován. (Academy of productivity and innovation, 2005-2017)

System tahu dává možnost procesu řízení pomocí poptávky snížení nadměrného předzásobení, čímž se snižuje plýtvání formou skladování. Příkladem tahu je flexibilní doplňování položek na regálech obchodu, evidenční systémy v obchodu, které sledují, jak se zboží prodává a v momentě, kdy zásoba klesne na kritickou hodnotu, které je v systému nastavena, systém vydá správci signál s požadavkem na doplnění určité položky. (Svozilová, 2011)

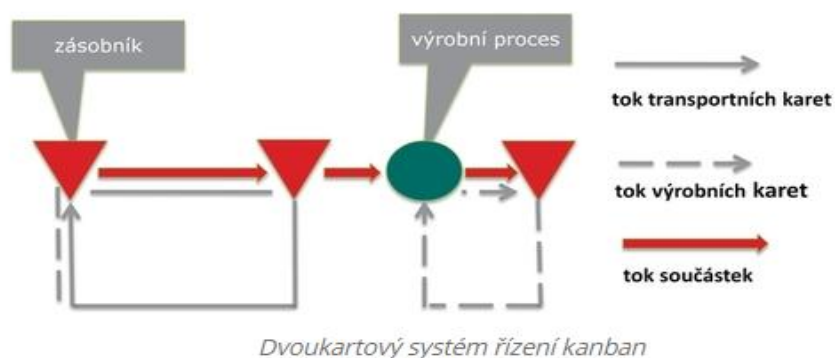
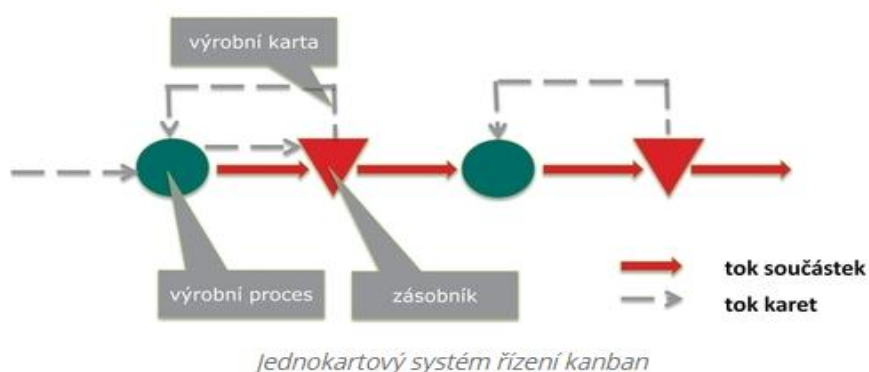
Podstatou tohoto systému je „tahání“ součástek procesem podle požadavku montáže, s minimálním počtem rozpracovaných zásob. Snahou systému je postupné odstranění všech skladů. Kanban se využívá pro signalizaci stavu zásob a rozpracované výroby v procesu. Kanban nemusí existovat pouze uvnitř podniku, ale může být využit i mezi dodavatelem a centrálním skladem nebo mezi dodavatelem a montáží. (Academy of productivity and innovation, 2005-2017)

Základní pravidla pro fungování Kanban systému:

- Personál procesu je povinen odebrat dílce z předcházejícího procesu podle předpokladů a údajů příslušné kanban karty (typ, množství...),
- výrobní personál smí vyrobit pouze to, co mu povoluje výrobní kanban karta,
- žádná činnost (doprava, výroba) nesmí být realizována, pokud na pracovišti nejsou k dispozici žádné kanban karty,
- kanban karty jsou přepravovány společně s paletami a dílci,
- výrobní personál je odpovědný za to, že do palet pro následující proces, budou vloženy jen výrobky se stoprocentní kvalitou,
- pokud se vyskytne chyba, následuje zastavení celého procesu a odstranění této chyby tak, aby se nemohla dále opakovat,
- inicializační počet Kanban karet musí být postupně redukován, spojitost procesů se musí zvyšovat, snížení zásob odkrývá problémy a umožňuje tak jejich eliminaci. (Vítek, 2012)

Základní dělení Kanban systému je:

- Jednokartový systém
- Dvoukartový systém



Obrázek 5: Jednokartový a dvoukartový systém Kanban

Zdroj: (Academy of productivity and innovation, 2005-2017)

Value Stream Mapping

Value stream mapping (VSM) v překladu znamená mapování toku hodnot nebo analýza hodnotového řetězce. Je to analytická technika, která je jednou ze základních technik filosofie Lean. Slouží pro mapování hodnotového toku ve výrobních ale i administrativních procesech. (Management mania, 2015)

VSM slouží pro podporu managementu, inženýrů, plánovačů, dodavatelů a zákazníků pro rozpoznání plýtvání a jejich příčin. Procesy zahrnují fyzickou mapu současného stavu, s cílem navrhnout plán stavu budoucího, který může sloužit jako základ pro další strategii zlepšování. (Kaizen institute, 2017)

3 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI HÜGLI FOOD, S.R.O.

Informace, které jsou použity v této části jsou dostupné na oficiálních internetových stránkách společnosti Hügli a jsou doplněné o informace získané z osobních konzultací s výrobním ředitelem a z interních materiálů společnosti.

Společnost Hügli je mezinárodní potravinářská společnost. Byla založena ve Švýcarsku roku 1935 Beatem Stoffelem a své jméno firma získala po prvním řediteli a vývojáři Otto Huglim. Koncern Hügli zaměstnává okolo 1200 zaměstnanců a její roční obrat se pohybuje kolem 6,8 mld. Kč.

Výrobní závod v ČR s názvem Hügli Food s.r.o. se sídlem v Zásmukách je zaměřen především na produkci suchých směsí, jako jsou polévky, omáčky, bujony, dezerty, kořenící směsi a další profesionální pomocníci k vaření. Hügli Food s.r.o vznikla v ČR v roce 2002 na základech bývalé firmy Bonita. Společnost tvoří hlavně pilíře, což jsou divize Food Service a Private Label – balení pro koncového zákazníka. Zaměstnává přibližně 200 zaměstnanců a roční obrat je okolo 700 000 000 Kč. Všechny produkty jsou vyráběny převážně jako sypké směsi.

Dnes je jednou z předních evropských společností pro vývoj, výrobu a distribuci suchých směsí. Výrobky jsou určeny pro nemocnice, školy, závodní jídelny, restaurace a hotely, ale i privátní značky obchodních řetězců a to jak v ČR, tak v celé Evropě. Hügli zůstal od samotných začátků rodinným podnikem. To pocítují jak zaměstnanci, tak i jejich akcionáři, lidé v obcích, v nichž sídlí pobočky firmy Hügli a cítí to i jejich zákazníci. Společnost má několik dceřiných společností, které se nacházejí v Polsku, Německu, Velké Británii, Španělsku, Itálii, Rakousku, Holandsku, Slovensku, Maďarsku a v České republice.

V pobočce např. ve Švýcarsku se vyrábí především výrobky pro čtyři divize Food Service, Food Industry, Brand Solutions a Consumer Brands. Specializuje se jak na výrobu malých a středních sérií, tak na výrobu takzvaných upravených (customised) suchých směsí. Oba tyto výrobní procesy vyžadují nadprůměrně kvalifikované zaměstnance a modulárně organizovaný strojový park, které musí ve vzájemné souhře zajistit v každém okamžiku co nejlepší flexibilitu na vysoké úrovni kvality. Kdežto např. závod poblíž Valencie ve Španělsku se specializuje na vegetariánské a veganské pomazánky a sníadaňové cereálie. Vyrábí zde převážně produkty pod svou značkou pro evropské zákazníky divize Consumer Brands.

Charakteristika výrobků:

- BIO,
- certifikace halal,
- vegan,
- nepřisolené / snížený obsah soli,
- použití přírodních aromat,
- bez látek zvýrazňujících chuť,
- bez přidaných alergenů,
- bez přidaných aromat,
- bez přidaného rostlinného bílkovinného hydrolyzátu,
- bez kvasnicového extraktu,
- bez ztužených tuků. (Huegli, 2013)



Obrázek 6: Ukázka výrobků divize Food Service

Zdroj: interní materiály podniku

Zákazníci divize Private Label

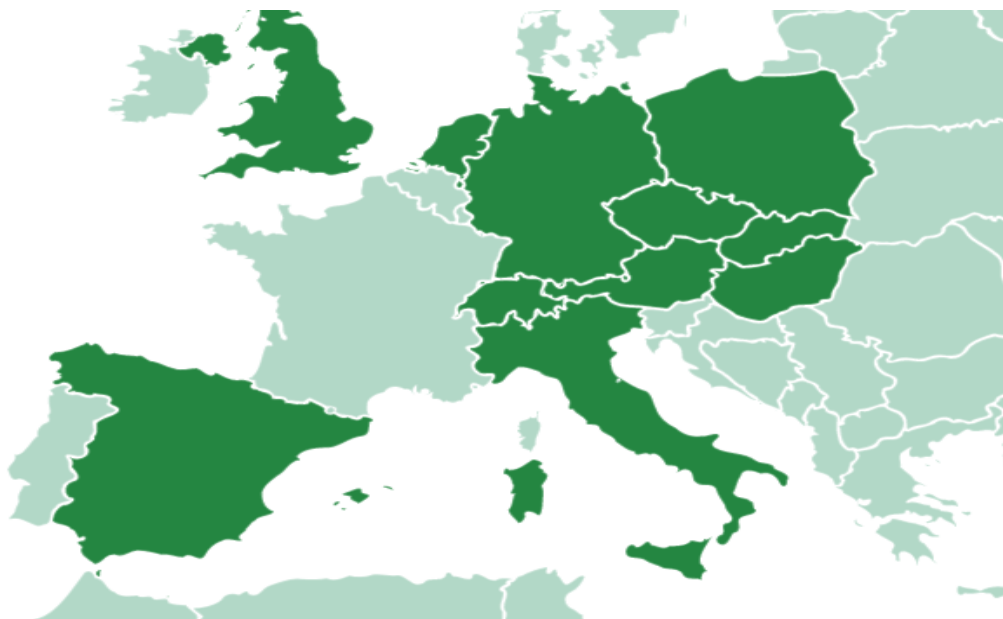


Obrázek 7: Zákazníci divize Private Label

Zdroj: interní materiály podniku

3.1 Historie společnosti

Mateřská společnost Hügli byla založena ve Švýcarsku roku 1935. Prvním průmyslově vyráběným produktem byl vývar v kostce, který nesl název Brodox, to byl pro firmu průkopnický počín. Následující rok začala společnost prodávat instantní polévky, začala se zaměřovat na segment velkospotřebitelů a postupně se vyvíjela. První dceřiná společnost vznikla roku 1959 v Rakousku. Roku 2000 expandovala Hügli do východní Evropy již jako akciová společnost a posílila o pobočku v České republice. Dnes má koncern Hügli 1 mateřskou a 10 dceřiných společností. Na obrázku níže, je vidět, ve kterých státech koncern Hügli působí. (Huegli, 2013)



Obrázek 8: Mapa poboček Hügli

Zdroj: Huegli, 2013

3.2 Mise, vize a hodnoty společnosti

Vize společnosti jsou zpracované na základě osobních konzultací s výrobním ředitelem. Nejsou tedy přímo veřejné a zaměstnancům nemusí být vždy známé, i když se vedoucí své zaměstnance snaží o těchto vizích informovat a přesvědčit a motivovat je k takovému chování, které napomáhá tyto vize uskutečňovat.

Vizí společnosti Hugli je být takovou výrobní společností, jejíž jméno vyvolává v myslích okolí kvalitu a to nejen výrobkovou, ale i kvalitu vztahů uvnitř firmy i mimo její hranice. Díky důkladnému a individuálnímu zaměření na zákazníka, poctivosti, čestnosti a aplikaci veškerých hodnot společnosti se chce stát také nejlepším partnerem okolí. K získání takové pozice může firmě pomoci přátelsky a profesionálně zaměřený přístup k zákazníkům, budování výkonnostního potenciálu u každého zaměstnance a vytváření nových směrů v oblasti individualizace přístupů.

Společnosti Hugli byla založena již v roce 1935 a tak má přes 80 let své firemní historie. Nedílnou součástí při jejích obchodních postupech byla poctivost, čestnost, mravní integrita a férové obchodní jednání. Podniková politika koncernu Hugli je založena na přesvědčení, že vytvořit trvale udržitelné hodnoty pro akcionáře, spolupracovníky, zákazníky a ostatní spolupracující subjekty lze pouze v tom případě, je-li vlastní chování společnosti i všech jejích složek z etického a právního hlediska bezvadné.

Podniková vize, která je pro společnost zásadní, zahrnuje hodnoty, principy a normy, které tvoří přirozený základ jejich podnikové kultury. Jedná se hlavně o různé typy výkonů a služeb poskytovaných zákazníkům, ale také vlastní zodpovědnost zaměstnanců Hügli jako celku orientovanou na cíle a potřeby podniku. Zaměstnanci tyto principy uplatňují denně při výkonu své práce a tím vytvářejí dobrou pověst podniku, což je jedna z nejcennějších hodnot, kterou podnik může mít.

Společnost Hügli ztělesňuje normy, hodnoty a zásady, na kterých je založena kultura podniku. Tato kultura zahrnuje kromě výkonnosti a dokonalých služeb zákazníkům také vlastní zodpovědnost podnikatelsky uvažujících spolupracovníků, integritu, důvěru, respekt a stálost jednání a mnoho dalšího. Tyto vlastnosti zaměstnanci prokazují ve své každodenní práci a vytváří tak základy dobrého jména společnosti, které jsou jedním z nejvzácnějších aktiv podniku. Všechny zásady chování a etické principy jsou podrobněji rozvedeny v kodexu chování společnosti a obsahuje např. informace o bezpečnosti práce, střetu zájmů a externích činnostech, diskriminaci a obtěžování, dodržování zákonů a směrnic, férové soutěži a kartelových zákonů a mnoho dalšího. Etický kodex společnosti je součástí přílohy A. Protože ale kodex chování nemůže pokrýt veškeré oblasti ve společnosti, jsou zaměstnancům k dispozici jejich nadřízení a vedoucí manažeři, aby zodpověděli všechny dotazy a předali důležité informace. V případě pochyb nebo nejistoty ohledně vykonání některých činností má společnost stanoveno několik otázek, které by si zaměstnanci měli sami pro sebe zodpovědět v rámci etického kodexu.

• *Je mé chování, které v dané situaci hodlám uplatnit, dostatečné na to, aby byla i nadále udržena důvěra všech důležitých zájmových skupin (tj. investorů firmy, obchodních partnerů, státu, veřejnosti, kooperujících subjektů)?*

• *Považovala by moje rodina a moji přátelé mé chování za eticky korektní?*

• *Uvažoval jsem o tom, jaké dopady může mít mé chování na subjekty, které jsou jím zasazeny?*

• *Cítil bych se dobře, kdyby se mnou někdo zacházel stejným způsobem?*

• *Souhlasil bych s tím, aby bylo mé chování zveřejněno v médiích?*

• *Je mé chování v souladu se zákonnými předpisy i v souladu s podnikovou vizí a principy uplatňovanými ve společnosti Hügli? (Huegli, 2013)*

Bezpečnost práce

Bezpečnost práce je jedna ze základních prvků podnikové kultury. Pro společnost Hügli byla a je vždy na prvním místě. Každý ze zaměstnanců je vyzván k tomu, aby důkladně identifikoval případná rizika, která by na jeho pracovišti mohla vést ke vzniku úrazu nebo nehody. Tyto rizika by poté měl sám odstranit, pokud je to možné, nebo podat příslušné hlášení svému nadřízenému. Při výkonu práce i při samotném pohybu např. ve výrobních prostorách je nutné stále dodržovat veškeré předpisy a nařízení týkající se bezpečnosti práce ve společnosti Hügli.

Diskriminace a obtěžování

Základem pracovního prostředí, pro které je příznačné ctění hodnot, je vzájemný respekt. Ctění hodnot by mělo být pro všechny zaměstnance podnikové skupiny Hügli na stejné úrovni. Jakýkoli typ diskriminace na základě pohlaví, původu, národnosti, církevního vyznání, politické orientace atd. je ve společnosti Hügli striktně zakázán. Není zde tolerováno ani žádné sexuální obtěžování na pracovišti. To zahrnuje jak nevyžádaný bližší tělesný kontakt, tak také sexuálně motivované jazykové narážky. Ve společnosti nejsou tolerovány taktéž žádné urážky, výhrůžky či šikana.

Dárky, pohoštění a korupce

Nikdo ze zaměstnanců skupiny Hügli nesmí svou funkci zneužít k tomu, aby díky ní získával osobní výhody. Přijetí všech darů či pohoštění je zakázáno, a to především takové, jež by mohlo přivést podnik do takové situace, která by mohla navodit dojem, že by mohla existovat ambice nepřiměřeně ovlivnit předmětný obchodní vztah. Povoleno je pouze přijetí symbolických dáreků nebo pozvání ve standardním obchodním rámci.

Ochrana podnikového a duševního vlastnictví společnosti

Je samozřejmostí, že všichni zaměstnanci i spolupracovníci firmy Hügli musí zacházet s majetkem a vlastnictvím rozvážně a chránit je před poškozením, ztrátou, krádeží a zabránit přístupu cizích osob. Je přísně zakázáno zneužívat duševní vlastnictví firmy pro osobní účely, tento závazek zahrnuje také vlastnictví, jako jsou např. známky, patenty, know-how, design, informační systémy nebo obchodní tajemství.

Dodržování zákonů a směrnic

Společnost Hugli a všichni její zaměstnanci a spolupracovníci jsou povinni ve všech zemích, ve kterých tato společnost působí, dodržovat aktuální platné zákonné předpisy. K tomu je ale zapotřebí, aby zaměstnanci dodržovali také interní předpisy a směrnice, které v jednotlivých případech mohou i překročit požadavky určené zákonem.

4 PRINCIPY NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ VE SPOLEČNOSTI

Růst organizace, který začal stále rychleji ukazovat nutnost jejího rozvoje, přinesl i první úvahy o zavedení principů štíhlého myšlení. Systematická zlepšování byla prováděna prakticky od samého začátku, což se potvrzovalo každoročním růstem produktivity. Od roku 2011 se začali programově aplikovat principy štíhlé výroby. První projekt byl ve společnosti Hügli Food s.r.o. realizován v roce 2012. Od toho roku se realizace projektů značně rozvinula.

4.1 Lean projekty Hügli Food s.r.o. od roku 2012 do roku 2016

V následujících tabulkách jsou zobrazeny Lean projekty společnosti Hügli Food s.r.o. v jednotlivých letech, od zavedení Leanu až po současnost. Realizované projekty jsou označeny jako hotovo, dále jsou zde projekty, které stále trvají nebo byla jejich realizace odložena na jiné období. Celkem společnost vyvinula 44 Lean projektů od roku 2012 do roku 2016 a 27 z nich bylo plně dokončeno, zbylé projekty jsou dlouhodobého charakteru nebo byla jejich realizace odložena.

Tabulka 1: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2012

Oddělení	Projekt	Stav
Logistika	Sledování výkonnosti pracovníků na skladu, stanovení norem práce, prémiový systém	Hotovo
Výroba	Mísírna- reorganizace	Hotovo
Výroba	Food Service (kanban a vychystávání zakázek ve skladu)	Hotovo
Výroba	Stěhování sirupů na Nádražní	Hotovo
Výroba	Výroba PL optimalizace výrobních linek	Trvá
Výroba	Odměňování ve výrobě – prémiový systém	Hotovo
Výroba	Eliminace nadspotřeby materiálu	Trvá
Výroba	Food Service – optimalizace výrobních linek	Hotovo
Plánování	Objednávání surovin a obalů plánovacím oddělením	Hotovo
Celý podnik	Docházkový systém (pořízení SW docházky)	Trvá
Výroba	Sběr a prezentace dat u výrobních linek	Hotovo

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 společnost realizovala a dokončila celkem 8 projektů a 3 další jsou rozpracované jako dlouhodobé projekty, které se firmě uplatňují neustále. Společnost se neustále snaží o eliminaci nadspotřeby materiálu, pořídila software pro kvalitnější evidenci

docházky, ale tento software je neustále vylepšován i v dalších letech stejně jako optimalizace výrobních linek.

Tabulka 2: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2013

Oddělení	Projekt	Stav
Výroba	Řízení výroby – výběr optimalizace činnosti s ohledem na lidské zdroje, jejich efektivní využití a hodnocení. Minimalizovat neproduktivní výrobní čas	Hotovo
Logistika	Proces toku materiálu a jeho správná evidence (objednání dopravy, avizo, příjem materiálu, vratky, reklamace).	Hotovo
Výroba	Uzavírání zakázek na plánovacím oddělení	Hotovo
údržba	Provádění preventivní údržby s cílem snížit poruchovost výrobních zařízení	Trvá

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2013 byly realizovány celkem 4 projekty a z toho 3 byly dokončeny a 1 se prováděn neustále.

Tabulka 3: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2014

Oddělení	Projekt	Stav
Výroba	Optimalizace procesu kompletace výrobků	Hotovo
Výroba	Food Service – optimalizace obalů	Hotovo
Plánování	Kapacitní plánování – zahrnout i propoččet personálu	Hotovo
Plánování	Propojení zpětné vazby s SW plánu výroby → ALPHA (skutečné termíny realizaci zakázek)	Hotovo

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2014 byly realizovány také celkem 4 projekty a z toho byly všechny v témže roce dokončeny.

Tabulka 4: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2015

Oddělení	Projekt	Stav
Výroba	Optimalizace procesu kompletace výrobků	Hotovo
Výroba	Výstavba 3NP H3- revize logistických toků a stavu personálu	Hotovo
Výroba	Najetí linky L7 na předepsaný výkon	Hotovo
Výroba	Revize norem na výrobních linkách	Hotovo
Plánování/ Vývoj	Zvýšení hmotnosti příprav (max. využití kapacity míchacích strojů	Hotovo
Logistika/ Výroba	Optimalizace zásobování pracoviště kompletací + organizace pracoviště	Realizace odložena na rok 2016
IT	Zajištění odváděcího terminálu pro prac. Komplet.	Realizace odložena na rok 2016

Výroba	Zkrácení času, zamezení chybovosti při tisku TTR etiket ve výrobě	Realizace odložena na rok 2016
Výroba	Revize image pro TTR etikety + nastavení procesu vzniku a schválení	Realizace odložena na rok 2016
Výroba	Naprogramování rychlého vyvolání tisku TTR v SW výroby	Realizace odložena na rok 2016
Plánování/ Nákup	Objednávání dopravy+ aviza LKW do skladů- společná databáze pro všechna oddělení	Realizace odložena na rok 2016

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2015 společnost navrhla celkem 11 projektů, ale pouze 5 z nich dokončila. Ostatní projekty odložila na rok 2016.

Tabulka 5: Lean projekty společnosti Hügli za rok 2016

Oddělení	Projekt	Stav
Výroba	Výroba PL optimalizace výrobních linek	Trvá
Logistika/ Výroba	Optimalizace zásobování pracoviště kompletací + organizace pracoviště	Trvá
Výroba	Zkrácení času, zamezení chybovosti při tisku TTR etiket ve výrobě	Trvá
Výroba	Revize image pro TTR etikety + nastavení procesu vzniku a schválení	Trvá
Údržba	OEE- sběr dat od balících linek	Realizace odložena na rok 2017
Výroba	LEAN mísírný (personální technika, logistika)	Hotovo
Logistika	Využití volných prostor pro skladování	Hotovo
Výroba	INTERPACK – instalace kartonovačky + LEAN linky	Hotovo
IT	Zajištění odváděcího terminálu pro prac. Komplet.	Hotovo
Výroba	5S ve výrobě	Hotovo (mísírna)
Plánování/vývoj	Zvýšení hmotnosti příprav (max. využití kapacity míchacích strojů)	Hotovo (02/2017)
Výroba	Naprogramování rychlého vyvolání tisku TTR v SW výroby	Hotovo
výroba	Doprogramování propojení na nový SW	Hotovo
logistika	Objednávání dopravy + aviza LKW do skladů – společná databáze pro všechna oddělení	Realizace odložena na rok 2017

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2016 se společnost snažila vyhotovit celkem 14 projektů. 7 projektů bylo dokončeno v témže roce, 4 jsou dlouhodobými projekty a 2 byly odloženy na další rok.

4.2 Konkrétní projekt

Jak již bylo psáno výše, společnost navrhla celkem 44 projektů a 27 z nich bylo realizováno a dokončeno. Zde budou uvedeny pro představu 2 projekty, které ve firmě zastávali nebo stále zastávají důležitou roli. Jedná se projekty s názvem „ Zvýšení produktivity nové mísírny“ a „Docházkový systém a centrální čas“

Název projektu: Zvýšení produktivity nové mísírny

Tento projekt se začal realizovat v květnu roku 2016. Cílem bylo zvýšení produktivity nové mísírny o 30% oproti průměrné produktivitě mísírny v roce 2015. Při realizaci byl sestaven „akční plán“, který pomohl pracovníkům mísírny eliminovat prostoje způsobené technickým stavem, rozšířit znalosti obsluhy v pracovních postupech a ovládání nové technologie sil a navažování. Tým pracovníků v tomto projektu navrhoval a řešil podněty pro zlepšení produktivity v oblasti technické, personální, logistické a v oblasti stálého zvyšování kvality.

Cílem projektu bylo maximální možné využití přínosů nové technologie sil a automatického navažování hlavních surovin, a tím navýšit personální produktivitu mísírny o 30%.

Produktivita celé mísírny byla v roce 2015 na průměru 252 kg na personální hodinu. Pokud bude srovnán nejlepší dosažený výsledek z července roku 2016, pak bylo dosaženo zvýšení produktivity o 28 %. Při měření produktivity pouze u personálu míchacích strojů, bylo dosaženo zlepšení o 19 %. Z toho vyplývá, že došlo k nárůstu produktivity prokazatelně na jen u míchacích strojů, ale v celé mísírně.

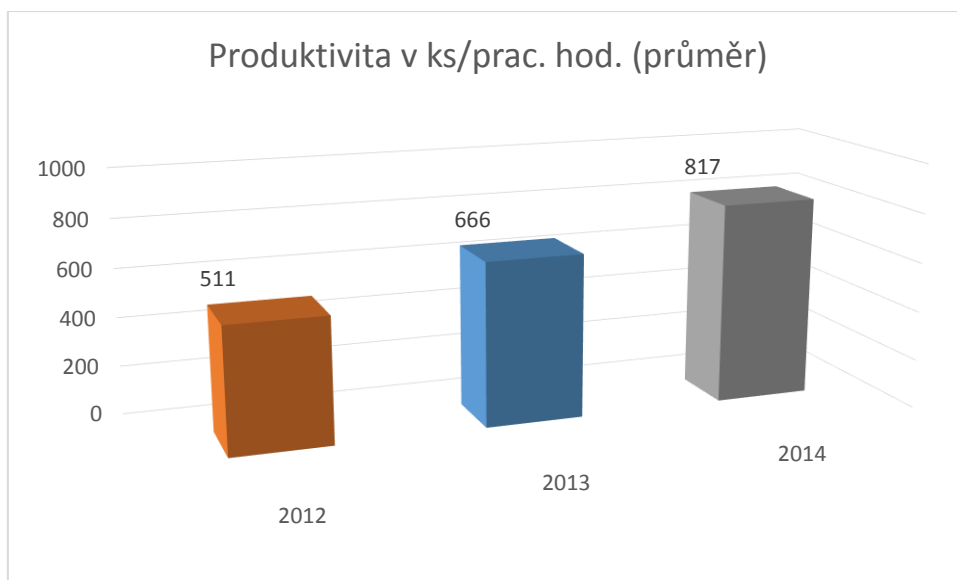
Název projektu: Docházkový systém a centrální čas.

Tento projekt se začal realizovat v září roku 2012 a pokračuje dodnes. Hlavní příčinou, proč se společnost rozhodla pro zakoupení nového softwaru pro efektivnější evidenci docházky, bylo:

- Nedodržování začátků a konců pracovní doby a nedodržování začátků a konců přestávek (cca 60 min/den)
- Ztráta za směnu při jedenácti balicích linkách v PL = 660 min/ směnu
- Ztráta výroby = 42 900 ks/směnu
- Platy zaměstnanců = 11 270 Kč/den

- Při odpracování cca 230 pracovních dnů je za tento čas zbytečně vyplaceno 2 592 100 Kč.

Cílem této změny bylo tedy snížení výrobních a finančních ztrát min o 50%, dodržování a využívání fondu pracovní doby a sjednocení časomíry docházkového systému s ukazateli času na pracovištích a šatnách. Software byl plně nainstalován a naprogramován v červnu roku 2013 a jeho investiční náklady činily 293 000 Kč. Dodnes je systém pravidelně udržován a aktualizován.



Obrázek 9: Graf zvýšení produktivity při zavedení docházkového systému

Zdroj: vlastní zpracování

5 VLASTNÍ ŠETŘENÍ

Tato kapitola se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců a analýzou podnikové kultury v kontextu principů neustálého zlepšování ve společnosti Hügli. Respondenti byli zaměstnanci ze společnosti Hügli food s.r.o a byli požádáni o vyplnění krátkého dotazníku. Dotazníky byly vytvořeny pomocí webové stránky Vyplňto.cz a šetření probíhalo v termínu od 21. 4 do 20. 6. 2017.

Dotazník je rozdělen do 2 hlavních částí. První 4 otázky jsou identifikační a zaměřují se na pohlaví, věk, dobu odpracovanou ve společnosti a konkrétní pracoviště. Zbylá část je zaměřena na pojem podniková kultura, zda zaměstnanci vůbec vědí, co znamená a dále na konkrétní kulturu ve společnosti. Druhá část dotazníku je orientovaná na zlepšování ve společnosti, jak jsou k tomu zaměstnanci vedeni a zda k němu dochází. Dotazník obsahuje 25 otázek, z nichž 21 je uzavřených a 4 jsou otevřené. Všechny otázky, kromě otázky č. 25 byly pro respondenty povinné. Poslední otázka sloužila pouze pro případné komentáře.

Dotazníky byly rozeslány zaměstnancům pomocí e-mailů, a proto se nedostal úplně ke každému zaměstnanci, ale pouze k těm, na které společnost vlastní e-mailovou adresu. Každý z oslovených zaměstnanců byl požádán, aby dotazník vyplnil a případně o něm informoval své spolupracovníky, kteří by byli ochotni ho také vyplnit. Tímto způsobem se dotazník dostal do většiny oblastí ve společnosti. Celkem bylo obdrženo 40 odpovědí, což je zhruba 30 % ze všech zaměstnanců firmy. Dotazník je součástí přílohy B.

5.1 Vyhodnocení dotazníků

Otázka č. 1. 2. a 3. V tabulce č. 6 je uvedeno, jak dlouho zaměstnanci pracují ve společnosti. Tabulka je rozdělena podle věkové struktury a podle pohlaví. Nejvíce dotazovaných je ve věku 26 – 35 let (32 %).

Tabulka 6: Vztah mezi otázkou 1, 2 a 3

Jak dlouho pracujete ve společnosti?								
Jaký je Váš věk?	Déle než 1 rok	Déle než 5 let	Déle než 10 let	Celkem	Déle než 1 rok	Déle než 5 let	Déle než 10 let	Celkem v %
26-35 let	4	0	1	12,5 %	2	5	1	20 %
36-45 let	0	1	1	5 %	2	6	2	25 %
46-55 let	0	1	3	10 %	0	1	2	7,5 %
55 let a více	0	2	3	12,5 %	0	0	3	7,5 %
Celkem v %	10 %	10 %	20 %	40 %	10 %	30 %	20 %	60 %
Jaké je Vaše pohlaví?	Muž				Žena			

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů se nachází ve věkové skupině 26-35 let (32 %). Co se týká délky strávené ve společnosti, nejvíce respondentů odpovědělo, že zde pracují déle než 5 let (40 %) a déle než 10 let (40 %). Na základě odpovědí 40 respondentů je vidět, že ve společnosti pracuje více žen (60 %) než mužů (40 %). Příčinou může být to, že v Hügli Food není práce příliš fyzicky náročná a tak jí zvládnou i ženy.

Otázka č. 4. Otázka“ Na kterém oddělení pracujete?“ byla otevřená, z tohoto důvodu byly odpovědi respondentů různé, a proto byly zařazeny do následujících kategorií, které jsou uvedené v tabulce 7.

Tabulka 7: Rozdělení odpovědí na konkrétní oddělení

Na kterém oddělení pracujete?							
Výroba	Kvalita	Vývoj	Zákaznický servis	Obchodní oddělení	IT	Jiné	Celkem
12	8	4	6	3	3	4	40

Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce dotazovaných respondentů bylo z oddělení výroby a to 30 %, dále z oddělení kvality 20 %, ze zákaznického servisu 15 %, vývojového oddělení 10 %, dále z obchodního oddělení a IT oddělení každý po 7,5 % a odpovědi z jiných oddělení, které zahrnují např. údržbu, správu, administrativu 10 %.

Otázka č. 5. „Víte co znamená pojem podniková kultura?“

Na tuto otázku uvádí 90 % dotazovaných zaměstnanců, že vědí, co pojem podniková kultura znamená a pouze 10 % neví, co přesně si pod tímto pojmem představit. Bylo na výběr z odpovědí Ano - Ne, ale tento pojem jsem už někdy slyšel/a – Ne, nikdy jsem o tomto pojmu neslyšel/a. Zaměstnanci by měli vědět, co to podniková kultura je a jaká kultura je uplatňována ve společnosti, kde pracují a také by se s ní měli ztotožnit.

Otázka č. 6. Obrázek 8 vyhodnocuje odpovědi respondentů, kteří podle osobních pocitů uvádí, jak hodnotí atmosféru konkrétně na jejich pracovišti.



Obrázek 10: Hodnocení atmosféry na pracovišti

Zdroj: vlastní zpracování

Ze 40 respondentů odpovědělo 47,5 %, že atmosféra na jejich pracovišti je spíše příjemná, dále 45 % velmi příjemná a 7,5 % spíše nepříjemná. Nikdo nezvolil odpověď „Velmi nepříjemná“, což je pro společnost dobře, ovšem 7,5 % zaměstnanců uvádí atmosféru spíše nepříjemnou. To může mít vliv na jejich výkon práce. Zaměstnanci by se měli vždy při výkonu práce na svém pracovišti cítit dobře a manažeři a vedoucí pracovníci by se měli snažit o to, co nejvíce k tomu zaměstnancům dopomáhat. Následující tabulka uvádí spokojenost zaměstnanců na jednotlivých odděleních.

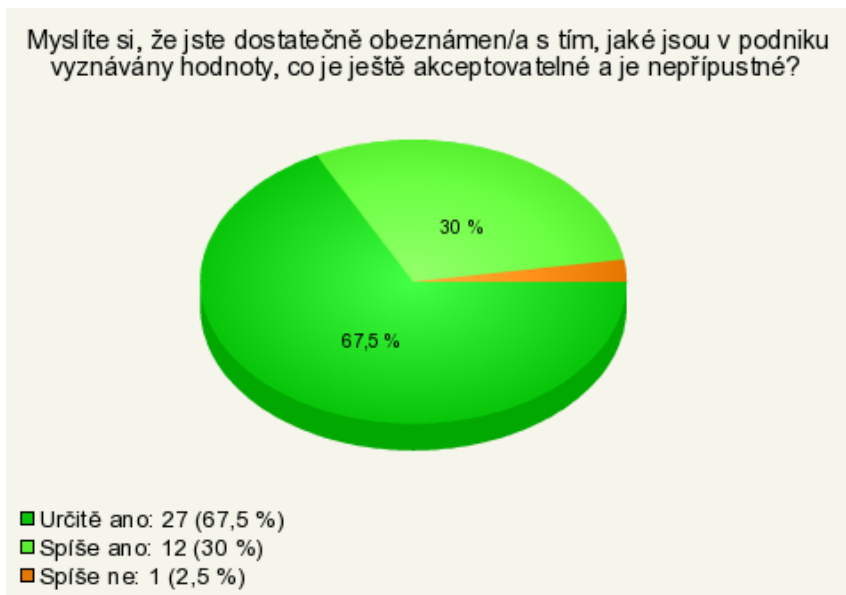
Tabulka 8: Atmosféra na konkrétním pracovišti

Jak hodnotíte atmosféru konkrétně na Vašem oddělení?					
	Velmi příjemná	Spíše příjemná	Spíše nepříjemná	Velmi nepříjemná	Celkem
Výroba	10 %	20 %	0 %	0 %	30 %
Kvalita	7,5%	10 %	2,5 %	0 %	20 %
Vývoj	7,5%	2,5 %	0 %	0 %	10 %
Obchodní oddělení	2,5 %	5 %	0 %	0 %	7,5 %
Zákaznický servis	7,5 %	7,5 %	0 %	0 %	15 %
IT	5 %	2,5 %	0 %	0 %	7,5 %
Jiné	7,5 %	2,5 %	0 %	0 %	10 %
Celkem	47,5 %	50 %	2,5 %	0 %	100 %

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 8 je vidět propojení otázky č. 4 a 6, kde je uvedeno hodnocení atmosféry na konkrétním pracovišti. Z odpovědí je jasné, že atmosféra na většině oddělení je velmi (47,5 %) nebo spíše příjemná (50 %). Nejvíce spokojeni na svém pracovišti jsou zaměstnanci z oddělení výroby.

Otázka č. 7. Obrázek 9 vypovídá o tom, zda jsou zaměstnanci obeznámeni s tím, jaké hodnoty se ve společnosti vyznávají.

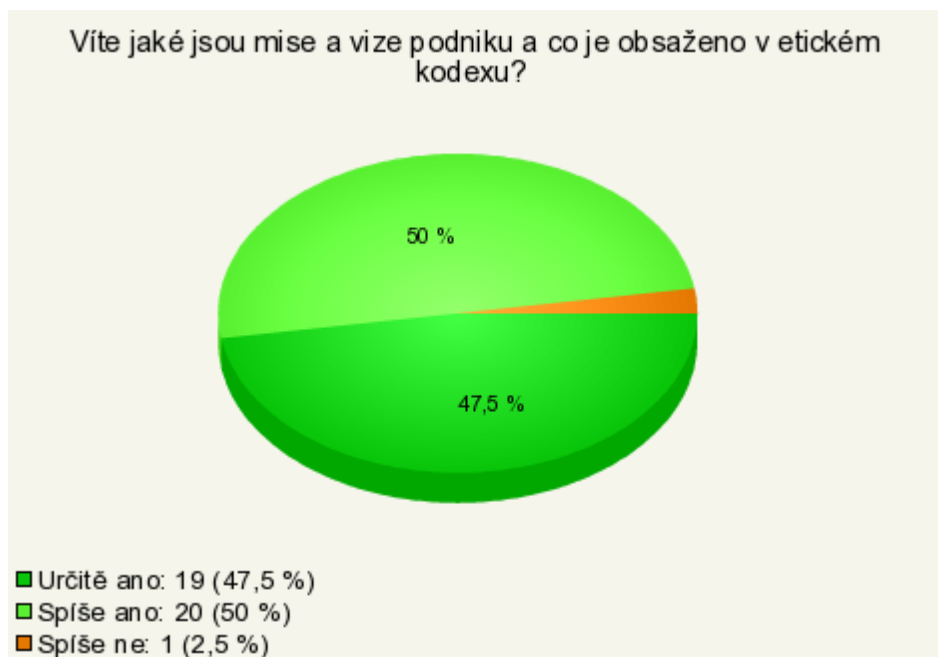


Obrázek 11: Znalost hodnot společnosti

Zdroj: vlastní zpracování

Znalost hodnot, které podnik vyznává, je pro správné fungování velmi důležité. Většina respondentů odpověděla na otázku „Myslíte si, že jste dostatečně obeznámen/a s tím, jaké jsou v podniku vyznávány hodnoty, co je ještě akceptovatelné a co je nepřijatelné?“ odpovědí Určitě ano (67,5 %), dále pak 30 % odpovědělo Spíše ano a pouze 2,5% Spíše ne. Je dobré, že více než polovina zaměstnanců, uvádí, že jsou s hodnotami společnosti obeznámeni, protože dodržování zásad, pravidel a disciplíny je pro podnikovou kulturu důležité a zejména pro Lean culture. Zásady chování jsou obsaženy v etickém kodexu firmy, kde se řeší např. bezpečnost práce, dodržování směrnic apod. a hodnoty firmy se odrážejí z pracovního řádu.

Otázka č. 8. „Víte, jaké jsou mise a vize podniku?“



Obrázek 12: Znalost misí a vizí podniku

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 10 je vidět, že celkem 97,5% zaměstnanců ví, alespoň částečně, jaké jsou mise a vize podniku a pouze 2,5 % odpovědělo, že je neznají. Znalost misí a vizí podniku je pro fungování velice důležitá. Zaměstnanci by se s nimi měli seznámit a ztotožnit, protože pouze tehdy, když zaměstnanci ví, co přesně je účelem společnosti pro kterou pracují, a o co se snaží, může potom společnost naplno fungovat.

Otázka č. 9. Na následující otázku měli respondenti vybrat 3 ze 7 odpovědí na otázku „Vyberte 3 hodnoty, které jsou ve firmě uplatňovány nejvíce“



Obrázek 13: Hodnoty uplatňované ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

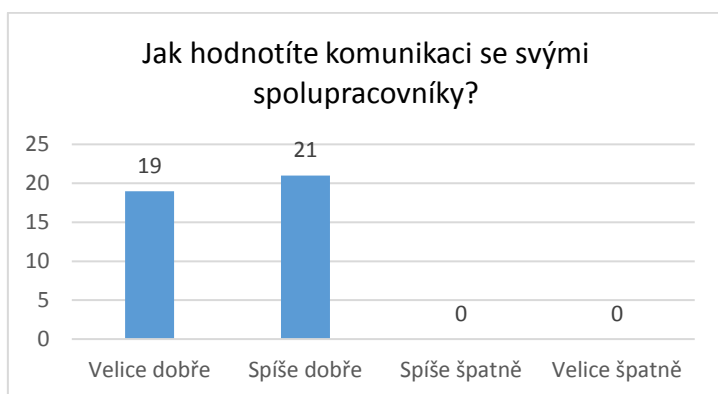
Mezi všemi možnostmi převažovala odpověď **Dodržování interních standardů**, kterou zvolilo 75 % zaměstnanců. Na druhém místě se umístila odpověď **Dodržování postupů bezpečnosti a ochrany zdraví**, kterou zvolilo celkem 72,5% respondentů a na třetím místě potom **dodržování zákonů**.

Z těchto odpovědí je zřejmé, že společnost Hügli Food s.r.o. klade důraz na dodržování určitých postupů, pravidel, standardů a zákonů. To je pro fungování společnosti velmi důležité a všichni zaměstnanci by je měli znát. Také se zaměřuje na spokojenost svých zákazníků a snaží se co nejvíce vycházet se svými zaměstnanci. Uspokojení zákazníků je pro firmu nejvyšší priorita. Aby byli zákazníci spokojeni, musí být spokojeni i zaměstnanci, kteří vytváří produkty.

I když společnost a zaměstnanci v ní dodržují standardy, postupy a zákony je otevřená novým nápadům a podporuje tvořivost pracovníků, což je jedním ze základů pro podnikovou kulturu vhodnou pro aplikaci principů neustálého zlepšování neboli proinovační kulturu.

Otázka č. 10, 11, 12. Na otázku „Jak hodnotíte komunikaci se svými ... (spolupracovníky, nadřízenými, podřízenými)“ odpovídali respondenti poměrně pozitivně. Vyskytla se pouze 1 negativní odpověď, při hodnocení komunikace s podřízenými, kdy respondent označil odpověď velice špatně.

Komunikace se spolupracovníky je hodnocena pozitivně, kdy 52,5 % respondentů odpovědělo Spíše dobře a 47,5 % Velice dobře. Nikdo z respondentů neodpověděl negativně. Komunikace mezi spolupracovníky je velmi důležitá, protože dobré vztahy přispívají ke zvýšení pracovních výkonů a zvyšují produktivitu práce. Mělo by tak být v zájmu firmy, aby vytvářela co nejlepší pracovní prostředí.

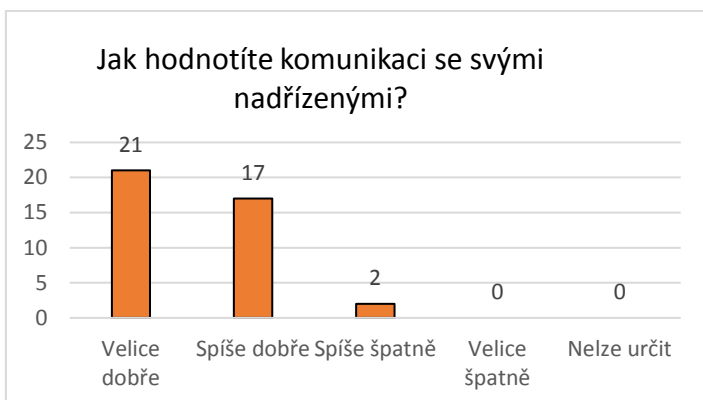


Obrázek 14: Komunikace se spolupracovníky

Zdroj: vlastní zpracování

Komunikace s nadřízenými je hodnocena také velmi dobře. 52,5 % respondentů ji označilo za velice dobrou, 42,5 % za spíše dobrou a pouze 5 % spíše špatnou. Stejně tak jako komunikace

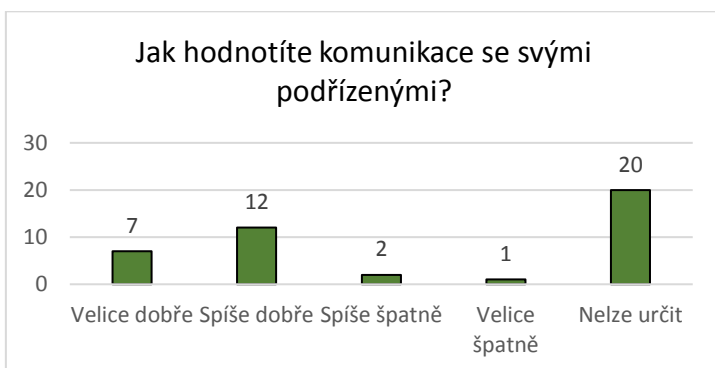
se spolupracovníky tak i komunikace s nadřízenými hodně ovlivňuje pracovní výkony zaměstnanců. Je tedy vhodné udržovat dobré vztahy mezi podřízenými a nadřízenými.



Obrázek 15: Komunikace s nadřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

Většina respondentů označila odpověď *Nelze určit*, což znamená, že nemají podřízené nebo jsou sami podřízenými. 30% pak vybralo možnost *Spíše dobře*, 7% *Velice dobře* a pouze 1 z respondentů odpověděl *Velice špatně*.



Obrázek 16: Komunikace s podřízenými

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13. Respondent musel zvolit odpověď 1, 2, 3, 4 nebo 5 na otázku „Jak hodnotíte pracovní prostředí Vašeho oddělení?“ Odpovědi jsou seřazeny od 1- nejlepší po 5- nejhorší.

Tabulka 9: Hodnocení pracovního prostředí

Jak hodnotíte pracovní prostředí Vašeho oddělení?					
	1	2	3	4	5
Výroba	5	5	0	2	0
Kvalita	0	5	2	1	0
Vývoj	4	0	0	0	0
Nákup a prodej	1	1	1	0	0
Zákaznický servis	2	4	0	0	0
IT	2	1	0	0	0
Jiné	3	1	0	0	0
Celkem	17 (42,5 %)	17 (42,5 %)	3 (7,5 %)	3 (7,5%)	0

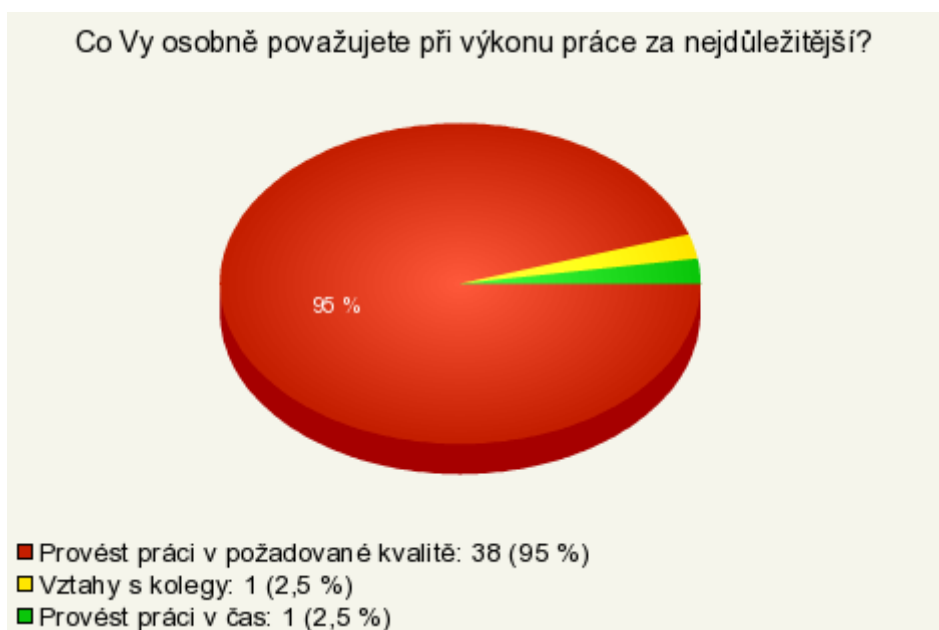
Zdroj: vlastní zpracování

Z údajů uvedených v tabulce výše lze usoudit, že zaměstnanci jsou se svým pracovním prostředím většinou spokojeni. Dá se očekávat, že ne všichni zaměstnanci budou vždy s prostředím spokojeni, i z toho průzkumu 7,5 % respondentů dalo svému oddělení známku 4. Vedení společnosti by se mělo snažit o vytvoření co nejlepšího pracovního prostředí, protože i to má veliký vliv na psychiku zaměstnanců a ta poté na jejich pracovní výkony.

Ve společnosti Hügli Foord, s.r.o. se hodně dbá na hygienu, z důvodu, že zaměstnanci pracují s potravinami. Proto mají všichni každý den k dispozici čisté pracovní oblečení. Jsou také povinni si před každým vstupem do haly umýt ruce desinfekcí, uložit všechny šperky nebo různé předměty, které by se mohli dostat do potravinových směsí, do skříněk a nasadit si ochrannou čepici, aby se do směsí nedostaly vlasy.

Většina místností, kromě kanceláří, ve společnosti jsou haly vybavené stroji na přípravu směsí nebo na jejich balení a třídění. Všechny haly mají u vchodu umístěny umyvadla, skříně na odložení osobních věcí a koš s ochrannými čepicemi. Dále jsou zde místnosti pro odpočinek pracovníků, které jsou vybavené židlemi, stoly a kuchyňskou linkou, kde si mohou pracovníci popřípadě ohřát své jídlo nebo připravit kávu a čaj.

Otázka č. 14. Zde respondenti odpovídali dle svých vlastních pocitů, co oni sami považují při výkonu práce za nejdůležitější.



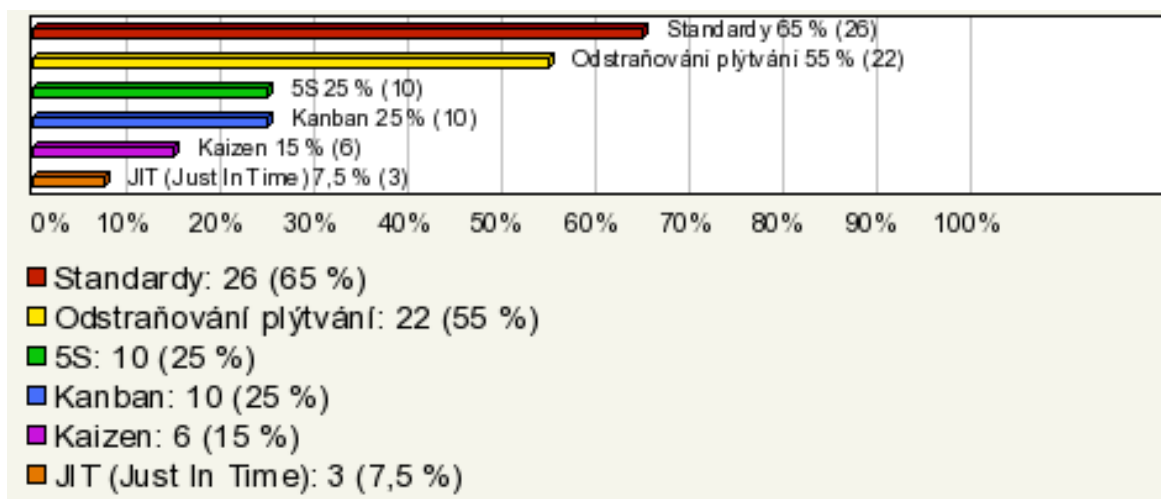
Obrázek 17: Co je nejdůležitější při výkonu práce

Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti měli na výběr z možností **Provést práci včas – Provést práci v požadované kvalitě – Vztahy s kolegy – Pohodlnost pracovního oděvu**. Téměř naprostá většina respondentů odpověděla, že při výkonu práce považují za nejdůležitější provést práci v požadované kvalitě. To odpovídá podnikovým záměrům a vizím, kteří se snaží co nejvíce uspokojit své zákazníky a snaží se, aby jejich jméno v myslích zákazníků i okolí vyvolalo kvalitu a to nejen výrobovou.

Otázka č. 15. V této otázce měli respondenti vybrat nástroje, které jsou podle jejich názoru uplatňovány na jejich oddělení. Na výběr měli nástroje 5S, Kanban, Kaizen, Odstaraňování plýtvání, Standardy, JIT (Just In Time). Respondenti mohli vybrat jakékoliv množství odpovědí, ale minimálně jednu.

Na následujícím grafu jsou zobrazeny odpovědi, které nástroje se podle názoru zaměstnanců ve společnosti používají. Nejsou rozděleny na konkrétní oddělení.



Obrázek 18: Nástroje uplatňované ve firmě

Zdroj: vlastní zpracování

V následující tabulce je vidět, jaké nástroje zvolili zaměstnanci, že se používají na jejich konkrétních odděleních. V závorkách jsou uvedeny celkové počty odpovídajících zaměstnanců z jednotlivého oddělení.

Oddělení	Výroba (12)	Kvalita (8)	Vývoj (4)	Nákup (3)	Zákaznický servis (6)	IT (3)	Jiné (4)
5S	5	3	0	0	0	2	0
Kanban	6	2	0	0	0	1	0
Kaizen	3	1	1	1	0	0	0
Plýtvání	6	7	1	3	3	1	1
Standardy	5	5	3	3	5	2	3
JIT	0	1	0	2	0	0	0

Obrázek 19: Nástroje používané na odděleních

Zdroj: vlastní zpracování

Ve společnosti Hügli Food, s. r. o. se využívají hlavně nástroje 5S, kanban a kaizen. Odstraňování plýtvání a dodržování standardů probíhá v určité míře na každém oddělení. Na oddělení výroby se používá nejvíce nástroj 5S a Kanban. Zaměstnanci mají v halách vyvěšeny plakáty s principem 5S a Kanban je aplikován např. jako označení míst, kde přesně mají stát palety nebo jak má být uloženo nářadí v příslušné skříni.

Nástroj Kaizen spočívá v tom, že by měl být aplikován opakovaně a to každý den. Ve společnosti Hügli se dá říct, že Kaizen využívá každý den, protože zaměstnanci mohou chodit každý den s jejich individuálním návrhem na zlepšení.

Otázka č. 16 je zaměřena na to, zda se zaměstnanci někdy zúčastnili školení o principech zlepšování. Jejich odpovědi byly téměř vyrovnané. 52,5 % respondentů odpovědělo, že **ano** a 47,5 %, že **ne**. Pro ukotvení a vyvíjení se principů zlepšování a konkrétně pro aplikaci

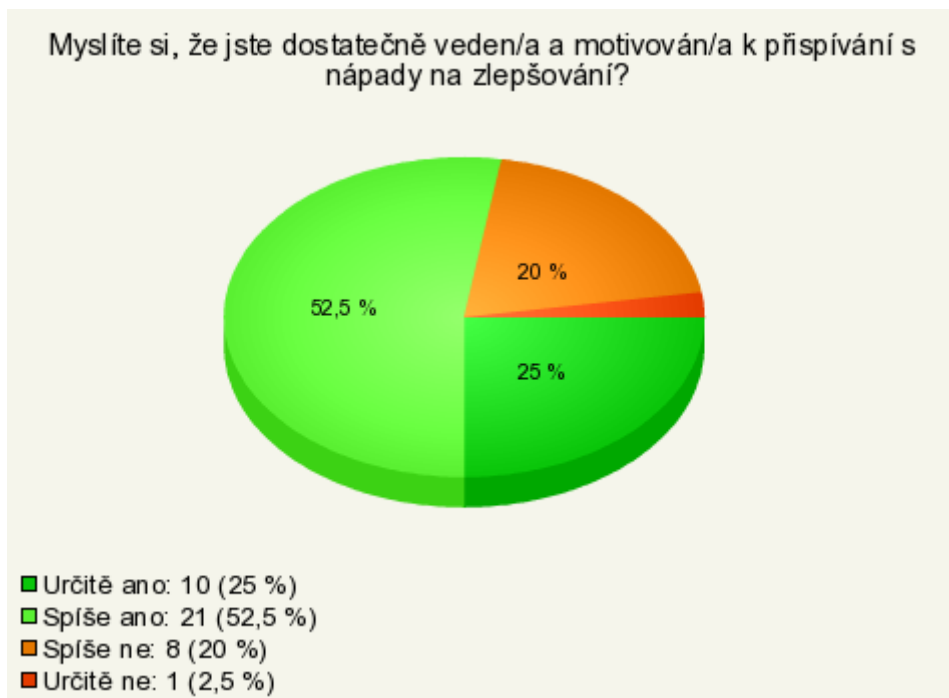
Lean filosofie, by bylo pro podnik dobré své zaměstnance více motivovat k tomu, aby se o tyto principy více zajímali a účastnili se různých školení. Všichni zaměstnanci mají možnost se školení účastnit, ale společnost jich nenabízí velké množství z důvodu malého zájmu.



Obrázek 20: Účast na školení

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 17. Myslíte si, že jste dostatečně veden/a a motivován/a k přispívání s nápady na zlepšování?



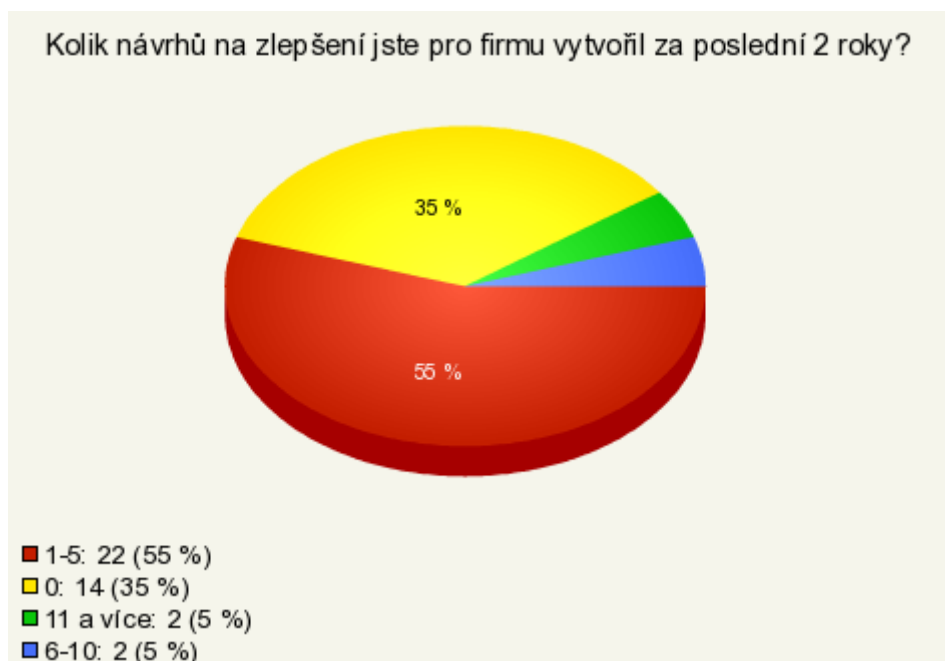
Obrázek 21: Motivace k přispívání s nápady na zlepšení

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 20 je vidět, že většina zaměstnanců (52,5 %) si myslí, že jsou dostatečně motivováni k přispívání s nápady. Dost respondentů (20 %) ale také zvolilo odpověď *spíše ne* a 2,5 % zvolilo *určitě ne*. Vedení společnosti by mělo vést a motivovat všechny své zaměstnance, aby přinášeli nové nápady na zlepšení, protože ti, kteří s danou problematikou přichází do styku každý den, nejlépe vědí, co je třeba zlepšit.

Jako benefity uvádí společnost, že její zaměstnanci mají možnost nákupu jejich produktů v zaměstnaneckém prodeji, který je za zvýhodněnou cenu, dále pak vyplácejí zaměstnancům věrnostní prémie podle délky nepřerušného pracovního vztahu. Tyto prémie se liší u dělnických profesí, kdy se vyplácí jednorázově od 5 000 do 20 000 Kč (3 roky – 20 let) a u THP pracovníků, od 1 000 do 3 000 Kč (od 5 let do 10 let) dále pak za každých 5 let 3 000 Kč. Společnost, ale nikde neuvádí, žádné speciální odměny pro motivaci k přispívání s nápady na zlepšování.

Otázka č. 18. Odpovědi na otázku „Kolik návrhů na zlepšení jste pro firmu vytvořil za poslední 2 roky?“ jsou uvedeny na následujícím obrázku č. 21.



Obrázek 22: Počet návrhů na zlepšení od zaměstnanců za poslední 2 roky

Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku respondenti odpovídali takto: 55% respondentů přineslo firmě 1-5 návrhů na zlepšení, 35% nepřišlo za poslední 2 roky s žádným nápadem, 5 % přišlo s 11 a více návrhy na zlepšení, tyto respondenti byli z vyšších pozic než řadoví zaměstnanci, a dalších 5 % přineslo společnosti 6-10 návrhů. Z toho plyne, že většina zaměstnanců se aktivně zapojuje

do přispívání ke zlepšení. Naopak 35% což je 14 respondentů, nepřišlo s žádným nápadem. Může to být důsledkem nedostatečné motivace, jak je uvedeno v předchozí otázce, kde si 22,5 % zaměstnanců myslí, že nejsou dostatečně motivováni. Pro společnost by bylo nejlepší, kdyby se zapojovali všichni zaměstnanci a všichni přicházeli s nápady.

Otázka č. 19. Jaká byla reakce na Vámi podaný návrh?

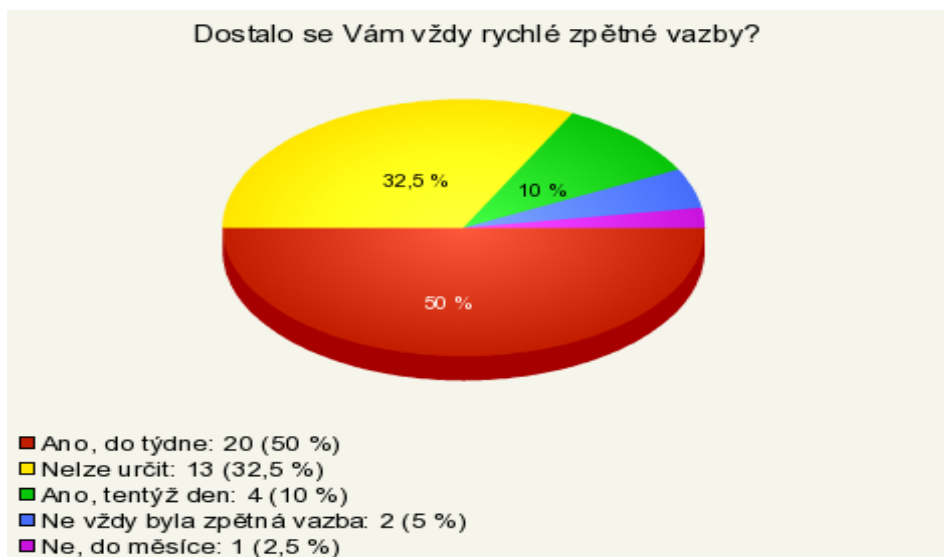


Obrázek 23: Reakce na podaný návrh

Zdroj: vlastní zpracování

Z toho obrázku jasně vyplývá, že více než polovina návrhů (57,5 %) se kterými zaměstnanci přijdou, jsou ve společnosti přijaty a poté aplikovány. Žádný z respondentů nevolil odpověď, že jeho návrh nebyl přijat, to ale určitě neznamená, že všechny podané návrhy jsou ve společnosti vždy přijaty. Samozřejmě se ve společnosti občas objeví i návrhy, které nejsou nijak k užítku a tak nejsou odsouhlaseny. Zde je ale vidět, že zaměstnanci většinou přijdou s návrhy, které se ve společnosti uplatní. Zaměstnanci totiž nejlépe vědí, co může být zlepšeno na jejich konkrétním pracovišti a při výkonu jejich práce.

Otázka č. 20. Dostalo se Vám vždy rychlé zpětné vazby?



Obrázek 24: Rychlost zpětné vazby na podané návrhy

Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku č. 23 je vidět, že vedení společnosti reaguje na podané návrhy velmi rychle. Odpovědi se zaměstnancům dostane nejčastěji do týdne. 10 % respondentů odpovědělo, že odpověď obdrželo ještě tentýž den. Otázkou je, zda je toto zjištění dobré nebo špatné, protože příliš rychlá zpětná vazba může znamenat nějaké zanedbání, vedení nemuselo návrhu věnovat dostatečnou pozornost atd. Na druhou stranu rychlá odpověď je pro zaměstnance příjemnější. Vzhledem k předcházející otázce, kde bylo zjištěno, že většinou jsou návrhy přijaty, je možné říci, že se nejedná o zanedbání nebo nedostatečnou pozornost, ale že se vedení společnosti snaží předat odpověď co nejrychleji.

Otázka č 21. V této otázce měli respondenti vybrat odpověď, jak se pracuje s jejich nápady na zlepšení.



Obrázek 25: Jak se dále pracuje s návrhy na zlepšení od zaměstnanců

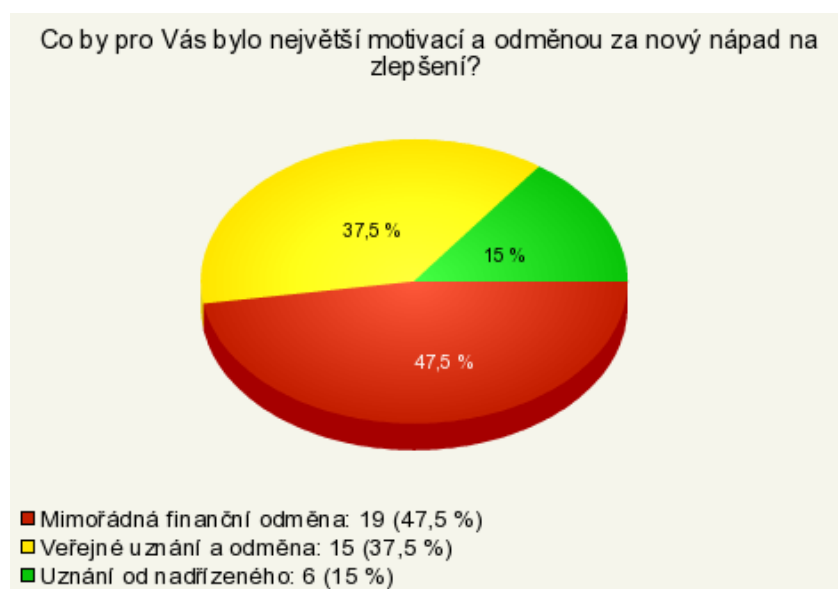
Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí respondentů bylo, že jejich nápady jsou většinou oceňovány a podporovány, odpovědělo tak 70 % dotazovaných. 22,5 % odpovědělo, že jejich nápady jsou vždy oceňovány a podporovány. Někteří respondenti ale zvolili i odpověď, že jejich návrhy jsou ne vždy oceňovány a podporovány a jeden respondent vybral odpověď *formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi*.

Otázka č. 22. „Myslíte si, že jste za své pracovní výkony (včetně návrhů na zlepšení) dostatečně finančně ohodnoceni?“ Na tuto otázku zvolilo 62,5 % dotazovaných odpověď Spíše ano, 20 % Určitě ano a 17,5 % Spíše ne. Nikdo z respondentů nezvolil odpověď Určitě ne, ale 17,5 %, což je 7 lidí jsou se svým ohodnocením nespokojeni a to může mít vliv na jejich výkonnost při práci.

Otázka č. 23. „Jste ohodnocován/a i jiným typem odměn? (Pokud ano, uveďte prosím, o jaký druh se jedná)“. Zde respondenti mohli zvolit odpověď „Ano“ a „Ne“ a případně doplnit, o jaký druh odměny se jedná. 70 % zvolilo odpověď „Ne“. Zbýlých 30 % si vybralo odpověď „Ano“. Nejčastější druh jiné odměny byl uveden jako občasná nebo roční prémie, tak odpovědělo 10 % respondentů, kteří zvolili odpověď „Ano“. Dále se zde objevily odpovědi jako kariérní postup, uznání od celého kolektivu nebo volnočasové aktivity mimo pracovní dobu.

Otázka č. 24. Co by pro Vás bylo největší motivací a odměnou za nový nápad na zlepšení?



Obrázek 26: Motivace pro zaměstnance za nový nápad na zlepšení

Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastější odpovědí na tuto otázku bylo „mimořádná finanční odměna“. Odpovědělo takto 47,5 % respondentů. Dále by 37,5 % uvítalo veřejné uznání a odměnu a 15 % by stačilo uznání od nadřízeného.

Otázka č. 25. Tato poslední otázka sloužila pouze pro připomínky, stížnosti nebo komentáře dotazovaných a jako jediná byla nepovinná. Ze 40 respondentů odpověděl pouze 1 zaměstnanec. Jeho odpověď zněla takto: *„Asi bez výhrad, těžko lze očekávat ráj na Zemi. V práci nebude nikdy jako o dovolené“*.

5.2 Shrnutí a doporučení

Z provedené analýzy podnikové kultury bylo zjištěno, že většina zaměstnanců ví, co znamená pojem podniková kultura nebo o něm alespoň už slyšeli a znají podnikové mise a vize, i přes to že nejsou nikde uvedeny. Pracuje zde více žen než mužů různých věkových kategorií, ale nejvíce jich odpovědělo z kategorie 26-35 let a 36-45 let, mnoho respondentů bylo také z kategorie 55 a více let. To vypovídá o tom, že práce ve společnosti není příliš náročná a můžou jí vykonávat muži i ženy různého věku. Většina respondentů pracuje ve společnosti déle než 5 i déle než 10 let, fluktuace v podniku je tedy poměrně nízká a zaměstnanci jsou ke společnosti loajální, což pomáhá udržovat inovační potenciál a růst společnosti. Někteří pracovníci uvedli, že nejsou spokojeni s atmosférou, komunikací a ani s pracovním prostředím nebo finančním ohodnocením, což může mít značný vliv na jejich výkony. Za nejdůležitější při výkonu své práce zaměstnanci považují hlavně kvalitně odvedenou práci, což se shoduje i s podnikovou vizí vyvolat v myslech okolí kvalitu. Skoro polovina dotazovaných uvedla, že se nikdy nezúčastnili školení o principech zlepšování. To může být pro společnost nevyužitá příležitost. Poměrně dost pracovníků také odpovědělo, že nejsou příliš motivováni k přispívání s nápady a proto ani žádné nepřináší. Naopak ti, kteří s nápady přispívají, jsou celkem spokojeni se zpětnou vazbou od vedení, kdy dostávají odpověď po poměrně krátké době a jejich nápady jsou podporovány a oceňovány a ve většině případů jsou přijaty a realizovány. Většina pracovníků také podle průzkumu ví, že se na jejich oddělení používají nějaké nástroje pro zlepšení, i když je mohou mezi sebou často zaměňovat. Každý z respondentů odpověděl, že na jejich pracovišti se využívá odstraňování plýván a dodržují se standardy. Dalšími nejvíce užívanými nástroji jsou 5S, Kanban a Kaizen.

Na základě zjištěných informací jsou navržena následující doporučení na zlepšení, které by mohly společnosti Hügli Food, s.r.o. pomoci.

Na utváření podnikové kultury a spokojenosti zaměstnanců má vliv to, zda a jakým způsobem prezentuje společnost svým zaměstnancům mise a vize a také to zda jsou s nimi zaměstnanci ztotožnění. Vedoucí oddělení se snaží své zaměstnance informovat o tom, jaké jsou ve společnosti priority, hodnoty a jaké jsou mise a vize. Mise a vize ovšem nejsou nikde formálně sepsány a tak se tato informace nemusí dostat ke každému ze zaměstnanců a ti tak neví jaký je hlavní smysl společnosti. Navrženým řešením je tedy zlepšit prezentaci misí a vizí, popřípadě zavedení informačních plakátů, celofiremního intranetu, který by mohli zaměstnanci navštěvovat i z domova a kde by se zaměstnanci mohli dozvědět vše, co se společnosti týká. Na tomto intranetu by mohli zaměstnanci sledovat také novinky, které jsou ve společnosti nebo také firemní akce.

Někteří zaměstnanci vyjádřili svou nespokojenost s atmosférou, která panuje na jejich pracovišti a to konkrétně hlavně z oblasti výroby, může to být spojené i s tím že někteří nejsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a s komunikací s vedením nebo se svými podřízenými. Tento problém může mít za následek demotivaci pracovníků a tak i snížení jejich pracovního výkonu. Tuto oblast ve společnosti zajišťuje management, který by se měl zaměřit na spokojenost zaměstnanců a snažit se je co nejvíce motivovat k lepším výkonům a tím i celkově posílit podnikovou kulturu. Doporučení se tedy týká hlavně vedoucích pracovníků, jejichž úkolem je zlepšovat podnikovou kulturu a péče o to nejcennější co podnik a má a to tedy o své pracovníky. Pozornost by se měla věnovat každodenním činnostem, které se v podniku vykonávají a vedoucí pracovníci by měli vidět na vlastní oči, jak daný proces probíhá, zda je pro zaměstnance zvládnutelný jak psychicky tak i fyzicky. Pokud bude vedení podrobněji vědět, jak které procesy probíhají, mohou lépe zavádět principy zlepšování. S tím souvisí i zmapování procesů, respektive revizi těch stávajících a doplnění těch, které nejsou popsány. To napomůže efektivnější implementaci principů zlepšování. Dalším způsobem, jak zpříjemnit atmosféru v podniku je vybudování lepšího pracovního prostředí. 17,5 % respondentů s ním není spokojeno. Možností pro zlepšení je mnoho. Jedna z možností je lepší vybavení odpočinkových místností, vymalování některých místností, protože všechny haly, kanceláře i chodby jsou vymalovány bílou barvou. Také nejsou v celé společnosti zavedeny žádné automaty, jak na jídlo, tak na pití a zaměstnanci tedy nemají možnost občerstvení, pokud si nepřinesou své vlastní.

Jelikož ve společnosti funguje dvousměnný provoz, mohlo by být, z hlediska vyčerpání pracovníků, zavedení třetí směny (to je ale nepravděpodobné v důsledku finančních nákladů).

Pozitivní je, že se vedoucí pracovníci snaží na odděleních zavádět různé kaizeny na usnadnění jejich práce. S těmito nápady mohou přicházet i zaměstnanci sami a jsou následně odměněni.

Další doporučení se týká nedostatku školených lidí. Až 47,5 % dotazovaných odpovědělo, že se nikdy nezúčastnili školení o principech zlepšování. Pro společnost by jistě bylo dobré, kdyby zaměstnanci věděli, jak takové principy fungují a jak se zavádějí. Bylo by tedy na místě zaměstnance motivovat k tomu, aby se o školení začali zajímat a některého se zúčastnili. Pokud mají zaměstnanci být schopni zvládat budoucí výzvy a požadavky, měli by držet krok s měnícími se odvětvovými praktikami a technologickými změnami. Zaměstnanci totiž při výkonu jejich práce jistě využívají nástrojů na zlepšení, ale často o tom ani nevědí. Zaměstnanci mohou být vysláni na externí kurzy nebo společnost může pozvat nezávislé

konzultanty, aby pracovníky proškolili na místě a pořádat různé workshopy, aby zaměstnanci vůbec rozuměli tomu, jak takový princip na zlepšování funguje, jaké se mohou využívat nástroje a jaké nástroje se využívají konkrétně na jejich pracovištích. Pokud zaměstnanci nejeví sami zájem o další vzdělání a vývoj, měli by je vedoucí pracovníci motivovat např. finanční odměnou, možností rychlejšího kariérního postupu atd.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo zhodnotit význam charakteru podnikové kultury při aplikaci principů neustálého zlepšování, pro něhož byla zvolena společnost Hügli Food, s.r.o.

Z teoretické části práce vyplývá, že charakter podnikové kultury je velice důležitý při uplatňování principů zlepšování. Aby mohly být tyto principy ve společnosti co nejefektivněji aplikovány, je třeba, aby všichni zaměstnanci pochopili, jaké hodnoty společnost vyznává a čeho chce v budoucnu dosáhnout a také se s tím ztotožnit. Při aplikaci principů neustálého zlepšování jde ve značné míře o uplatňování Lean filosofie. Pro její zavedení je potřeba, aby se touto filosofií všichni řídili a ve společnosti vytvořili tzv. „Lean culture“, která se vyznačuje svými specifickými znaky, které v jiných podnicích nemusí být zavedeny. Jedná se hlavně o zavedení nástrojů Lean managementu (viz kapitola Nástroje Lean Managementu). Při zavádění těchto principů je dobré, když je společnosti zřízena tzv. proinovační podniková kultura.

Cílem analýzy podnikové kultury v kontextu neustálého zlepšování bylo především zjistit, jaký charakter má podniková kultura ve společnosti Hügli Food, s.r.o., jaká v podniku panuje atmosféra, zda zaměstnanci vědí co to je podniková kultura a zda vědí, jaké hodnoty společnost vyznává, jak moc jsou spokojeni celkovou komunikací v podniku apod. V dotazníku dostali zaměstnanci možnost vyjádřit svůj osobní názor, tato otázka byla dobrovolná, a odpověděl na ni pouze jeden z pracovníků. Většina zaměstnanců je ve společnosti Hügli Food, s.r.o. spokojená. Samozřejmě se v každé společnosti vždy najdou i nespokojení zaměstnanci, stejně jako v této. Zaměstnanci si nejčastěji stěžovali na jejich pracovní prostředí, komunikaci s nadřízenými a finančním ohodnocením. Z analýzy vyplynulo i několik pozitivních zjištění a to např. že zaměstnanci jsou většinou spokojeni s atmosférou, která panuje na jejich oddělení také že 65% zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník se aktivně zapojuje do přispívání s nápady.

Na základě provedené analýzy došla autorka k závěru, že podniková kultura ve společnosti Hügli Food, s.r.o. se projevuje značnou stabilitou a jednotou celého systému a zaměstnanci jsou ke společnosti loajální. Zaměstnanci jsou v celku ve společnosti spokojeni, jak vyplývá z jejich odpovědí. Dalším ukazatelem spokojenosti je např. fakt, že většina odpovídajících pracuje ve společnosti již dlouhou dobu. Z odpovědí na otázku ohledně přispívání s nápady a motivace vyplývá, že vrcholový manažeři by se měli snažit více svým zaměstnancům pomáhat najít jejich sílu, vyvíjet se a pracovat na sobě a hlavně je více motivovat k tomu, aby se o rozvoj zajímali a také k tomu, aby přispívali více svými nápady ke zlepšení podniku.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1 BARTÁK, Jan, 2007. Personální management v procesu změn. 1. vyd. Praha: Univerzita J. A. Komenského. ISBN 978-80-86723-28-0.
- 2 BECK, J., HLAVATÝ, K. Management inovací v teorii, praxi a ve výuce. Proinovační firemní kultura. 1. vyd. Vysoká škola manažerské informatiky a ekonomiky, 2007. 86 s. ISBN 978-80-86847-27-6.
- 3 BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
- 4 BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULERŤ, 2006. Management. 1. vyd. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.
- 5 BĚLOHLÁVEK, František, 1996. Organizační chování. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.
- 6 Co je kaizen? Kaizen institute [online]. [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>
- 7 Co je to Lean. Leanexperts [online]. ©2009-2015 [cit. 2017-07 02]. Dostupné z: <http://www.leanexperts.cz/lean-sluzby/stihla-vyroba/>
- 8 Firemní kultura: kritický faktor inovační schopnosti vaší firmy. Mám nápad [online]. 2013 [cit. 2017-07-02]. Dostupné z: <http://www.mamnapad.cz/firemni-kultura-kriticky-faktor-inovacni-schopnosti-vasi-firmy/>
- 9 FRANKOVÁ, Emilie. Kreativita a inovace v organizaci. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3317-3.
- 10 IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen: [řízení a zlepšování kvality na pracovišti]. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2005, viii, 314 s. ISBN 80-251-0850-3. (IMAI, Masaaki. Gemba Kaizen. Brno: Computer Press, 2005. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0850-3.)
- 11 IMAI, Masaaki. Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: Computer Press, c2004. Business books (Computer Press). ISBN 978-80-251-1621-0.
- 12 Jednotlivé metody a nástroje (A - CH): 5S. Academy of productivity and innovations [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-07 04]. Dostupné z: http://www.eapi.cz/24886-jednotlive-metody-a-nastroje-a-ch#Pet_S
- 13 Jednotlivé metody a nástroje (I - P): Inovace. Academy of productivity and innovations [online]. ©2005-2017 [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <http://www.eapi.cz/24887-jednotlive-metody-a-nastroje-i-p>

- 14 Kanban a jeho aplikace. In: API Academy of Productivity and Inovations [online]. 2012 [cit. 2017-04-01]. Dostupné z: <http://www.e-api.cz/24887-jednotlive-metody-a-nastroje-i-p>
- 15 KULHAVY, Ernest. Skici k marketingu. Praha: Victoria, 1993. 140 s. ISBN 80-85605-61-9
- 16 Lean management. Task manager [online]. © 2013 [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/>
- 17 Lean: Co je lean. Management mania [online]. 2015 [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/o-nas/definice-kaizenu.html>
- 18 LUKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2
- 19 LUKÁŠOVÁ, Růžena, 2010. Organizační kultura a její změna. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-2951-0.
- 20 MANAGEMENTMANIA. Lean. ManagementMania.com [online]. © 2011–2013, Poslední aktualizace: 22. 07. 2015 [cit. 2017-03-05]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/lean>
- 21 MAURER, Robert. Cesta kaizen: z malého kroku k velkému skoku. Přeložil Kateřina AMIOUROVÁ. Praha: Beta, 2005. ISBN 80-7306-178-3.
- 22 MAURYA, Ash. Lean podnikání: přejděte od plánu A k plánu, který funguje. Přeložil Lukáš DUŠEK. V Brně: BizBooks, 2016. ISBN 978-80-265-0506-8.
- 23 NOVÝ, Ivan. Interkulturální management: lidé, kultura a management. Praha: Grada, 1996. ISBN 80-7169-260-3.
- 24 Ottova všeobecná encyklopedie ve dvou svazcích. Vyd. 1. Praha: Ottovo nakladatelství v divizi Cesty, 2003. 1 sv. ISBN 80-7181-938
- 25 Pepper, G.L. (1995). Communications in Organizations: A Cultural Approach. McGraw-Hill Inc.
- 26 PETŘÍKOVÁ, R. aj. Lidé v procesech řízení. 1. vyd. Professional Publishing, 2007, 216s. ISBN 978-80-86946-28-3
- 27 PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. Firemní kultura: konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit. Praha: Grada, 1993, 130 s. ISBN 80-7169-018-x.
- 28 PITRA, Z. Inovační strategie. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 177 s. ISBN 80-7169-461-4.

- 29 Princip neustálého zlepšování – základní filozofie ISO 9001. Synext [online]. [cit. 2017-07-02]. Dostupné z: Trvalé zlepšování procesů. Vlastnicesta [online]. ©2008 [cit. 2017-07-02]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/trvale-zlepsovani-procesu/>
- 30 ROBINSON, Dean M., Stewart M. ROBINSON, Patria A HUME a William G. HOPKINS. Training intensity of elite male distance runners. *Medicine and science in sports and exercise* [online]. 1991, 1078-1082 [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: https://scholar.google.com/citations?view_op=view_citation&hl=cs&user=n4CySVMAAAAJ&citation_for_view=n4CySVMAAAAJ:isC4tDSrTZIC
- 31 SCHEIN, Edgar H. *Organizational culture and leadership*. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2004. Jossey-Bass business & management series. ISBN 0-7879-6845-5.
- 32 Skupina Hügli: Pobočky. Hügli [online]. [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <http://www.huegli.com/cz/skupina-huegli/pobocky/>
- 33 ŠIGUT, Zdeněk. *Firemní kultura a lidské zdroje*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2004. 88 s. Lidské zdroje. ISBN 80-7357-046-7.
- 34 TOTH, Daniel, 2010. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Powerprint. ISBN 978-80-87415-05-4.
- 35 Trvalé zlepšování procesů. Vlastnicesta [online]. 2012 [cit. 2017-07-02]. Dostupné z: <http://www.vlastnicesta.cz/metody/trvale-zlepsovani-procesu/>
- 36 Value Stream Mapping - Mapování toku hodnot. Kaizen institute [online]. [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/slovník/value-stream-mapping.html>
- 37 Value Stream Mapping - Mapování toku hodnot. Kaizen institute [online]. [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://cz.kaizen.com/slovník/value-stream-mapping.html>
- 38 VÍTEK, Václav. Kanban: Tahový systém řízení výroby [online]. 2012 [cit. 2017-08-02]. Dostupné z: <http://www.svetproduktivity.cz/slovník/Kanban.htm>
- 39 Vláčil, Jan-Organizační kultura v českém průmyslu. Vláčil, Jan a kol. Praha : Codex Bohemia, 1997. 218 s., il.
- 40 VSM (Value Stream Mapping) Mapování toku hodnot. Management mania [online]. 2015 [cit. 2017-07-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/value-stream-mapping>
- 41 WOMAC, James P. a Daniel T. JONES. *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*[online]. Second Edition. New York: Free Press and colophon are trademarks of Simon Schuster, 2003 [cit. 2017-06-02]. ISBN 0-7432-4927-5. Dostupné z: https://books.google.cz/books?hl=cs&lr=&id=2eWHaAyiNrgC&oi=fnd&pg=PA13&dq=lean+meaning&ots=2LR_pq7nUm&sig=XSML8S0fyUSRY-PcF4Hg__YoDwU&redir_esc=y#v=onepage&q=lean%20meaning&f=false

42 ZIKMUND, Martin. Firemní kultura - důležitý prvek nebo nicneřikající zaklínadlo velkých korporací?. In: Nitana. BusinessVize [online]. [Praha]: © 2010–2011, 07 ŘÍJEN 2010 19:05 [cit. 2017-6-28]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/rozvoj/firemni-kultura-aneb-nicnerikajici-zaklinadlo-velkych-korporaci>

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Etický kodex společnosti Hügli Food, s.r.o.	69
Příloha B: Dotazník	71

Etický kodex společnosti Hügli Food, s.r.o.

Hügli Kodex chování

1. Bezpečnost práce

Pro společnost Hügli byla a je bezpečnost práce vždy na prvním místě. Každý zaměstnanec či spolupracovník je proto důsledně vyzván k tomu, aby pečlivě identifikoval veškerá možná rizika, jež by na jeho pracovišti mohla vést ke vzniku nehody, a tyto následně buď sám odstranil, či podal příslušné hlášení svému nadřízenému. Je třeba stále dodržovat veškeré předpisy a nařízení týkající se bezpečnosti práce na pracovištích společnosti Hügli.

2. Střet zájmů a externí činnosti

Konflikt zájmů nastává tehdy, jestliže si vzájemně „konkurují“ osobní zájmy se zájmy firmy Hügli. Společnost Hügli klade důraz na to, aby se všichni její zaměstnanci a spolupracovníci snažili v rámci vykonávání svých služebních povinností zamezit střetu zájmu či konfliktům souvisejícím s loajalitou vůči firmě.

V případě, kdyby došlo k výskytu faktického či i jen potenciálního konfliktu zájmů, je zapotřebí, aby dotčený zaměstnanec či spolupracovník informoval svého nadřízeného či personální oddělení, tak aby mohlo být nalezeno řešení, jež je férové, transparentní a které je vzhledem k dané situaci vnímáno jako řešení přiměřené.

Aktivita či angažování našich zaměstnanců vně společnosti Hügli jsou tolerovány pouze v případě, nelze-li v souvislosti s nimi očekávat konflikt se zájmy společnosti Hügli či s oborem zodpovědnosti dotčeného zaměstnance či spolupracovníka. Obzvláště je třeba dbát na to, aby i v případě těchto „vnějších“ aktivit bylo vždy chráněno dobré jméno a pověst společnosti Hügli. Takové aktivity nesmějí být nikdy v konkurenčním střetu s našim podnikem. Využití postavení v podniku pro získání osobních výhod, výhod pro spřízněné či příbuzné osoby či osoby blízké je zakázáno.

3. Tzv. insider obchody

Skutková podstata tzv. insider obchodů zahrnuje (v souladu se zněním tzv. „Burzovního zákona“) na jedné straně využívání informací z vnitřního prostředí firmy pro účely obchodování s cennými papíry, na straně druhé sdělení informací, jimiž interní zaměstnanci a spolupracovníci firmy disponují, třetí osobě. Jako tzv. „insider“-informace (tj. informace, jež disponují interní zaměstnanci či spolupracovníci firmy) je obecně klasifikována každá důvěrná, neveřejná skutečnost, jejíž zveřejnění by mohlo mít za následek výrazné ovlivnění kursu akcií společnosti Hügli kótovaných na burze. Většinou jde o informace o provozní činnosti a o finančních záležitostech podniku. K těmto informacím se tak např. jmenovitě řadí informace o významných změnách v obchodních procesech dané společnosti, informace o zamýšlených či plánovaných akvizicích, informace o zásadních personálních změnách, informace o finančních údajích, jakými jsou např. roční či půlroční uzávěrky, či v neposlední řadě také informace o finančních plánech.

Zaměstnanci a spolupracovníci, kteří tímto typem informací disponují, mají zakázáno obchodovat s cennými papíry akciové společnosti Hügli Holding AG. Dále mají rovněž zakázáno sdělovat výše uvedené důvěrné informace třetím osobám. Insider obchody jsou ve většině zemí trestné a mohou mít za následek také interní disciplinární opatření.

Existují-li pochybnosti o tom, zdali by se u dané informace mohlo jednat o informaci povahy výše uváděné „insider“-informace, pak je možné získat příslušnou radu u „CFO“ dané podnikové skupiny (tj. u finančního ředitele skupiny) či u „CEO“ dané podnikové skupiny (tj. u výkonného ředitele skupiny). (Příslušné kontaktní údaje na předemné zaměstnance jsou k dispozici v příloze k tomuto dokumentu označené jako příloha 1 nebo na příslušných webových stránkách www.huegli.com/de/investor-relations).

4. Diskriminace a obtěžování

Vzájemný respekt je základem pracovního prostředí, pro které je příznačné ctění hodnot. Ctění hodnot má být pro všechny zaměstnance podnikové skupiny Hügli na stejné úrovni. Jakýkoliv typ diskriminace na základě původu, národnosti, pohlaví, církevního vyznání či světonázoru, politické orientace, postížení, věku, sexuální identity či specifických osobních znaků je ve společnosti Hügli striktně zakázán.

Hügli netoleruje žádné sexuální obtěžování na pracovišti. To zahrnuje jak nevyžádaný bližší tělesný kontakt, tak také sexuální motivované jazykové narážky. Ve společnosti Hügli nejsou rovněž akceptovány žádné typy obtěžování, vyhrůžky či šikana.

5. Dodržování zákonů a směrnic

Společnost Hügli a její zaměstnanci a spolupracovníci jsou ve všech zemích, v nichž tato společnost působí, povinni dodržovat aktuálně platné zákonné předpisy. Nadto je dále zapotřebí, aby zaměstnanci a spolupracovníci firmy Hügli dodržovali Interní předpisy a směrnice, které mohou v jednotlivém případě i překročit požadavky plynoucí z díky zákona.

6. Férová soutěž a kartelový zákon

Národní a mezinárodní ustanovení stanovují, jak mohou účastníci trhu prodávat produkty a jak si účastníci trhu smějí vyměňovat s konkurenčními subjekty na trhu informace. S tím také úzce souvisí ustanovení týkající se nekalé soutěže či ustanovení kartelového zákona. Dohody s konkurencí o cenách, podmínkách prodeje, množstevních omezeních, dělbě oblastí či o nabídkách u veřejných výběrových řízení jsou striktně zakázány. Obchodní politika a ceny jsou stanovovány nezávisle na nás a nikdy nejsou (ať již formálně, či neformálně) dojednávány s konkurencí či jinými stranami, a to ať již přímo či nepřímo. Zákazníci, oblastí a produktové trhy jsou vždy výsledkem férové soutěže. Obzvláště ti, kteří pracovně působí v oblasti prodeje, marketingu a nákupu a kteří jsou v pravidelném kontaktu s konkurenčními subjekty, jsou povinni dodržovat zákony na ochranu a zachování principů férové soutěže.

7. Dárky, pohoštění a korupce

Žádný zaměstnanec či spolupracovník nesmí svou pozici či funkci zneužít k tomu, aby díky ní získával osobní výhody, tyto si nechal přislibit či tyto přijal. Přijetí větších dárek či pohoštění je zakázáno, a to především takové, jež by náš podnik mohlo uvést do závislé situace, v níž bychom byli dotčenému subjektu zavázáni, či takové, které by mohlo navodit dojem, že by mohla existovat ambice nepřiměřeně ovlivnit předemětný obchodní vztah. Je povoleno pouze přijetí symbolických, vzhledem k dané situaci přiměřených dárek nebo pozvání ve standardním obchodním či místním rámci. Přijetí finančních prostředků či jiných výhod peněžní hodnoty jako jsou např. půjčky, cenné papíry, provize či jiné výhody je zakázáno.

Právně zákonné a obchodně odůvodněné provize za zprostředkování, odměny jakéhokoliv typu, rabaty, zpětné náhrady atp. je třeba kompletně a transparentně zdokumentovat a zaúčtovat, aby se vyloučily takové obchody, jež by mohly být případně označeny za obchody nekalé.

8. Ochrana podnikového a duševního vlastnictví

Všichni zaměstnanci a spolupracovníci fy. Hügli jsou povinni řádně, pečlivě a rozvážně zacházet s majetkem a vlastnictvím fy. Hügli, a tyto chránit před poškozením, ztrátou, krádežemi či přístupem cizích osob. Je zásadně zakázáno zneužívání duševního vlastnictví fy. Hügli pro osobní účely. Tento závazek zahrnuje také duševní vlastnictví fy. Hügli jako například známky, patenty, know-how, design, informační systémy či obchodní tajemství.

9. Důvěrné informace

Všichni zaměstnanci a spolupracovníci fy. Hügli jsou povinni bezpečně uchovávat a nakládat s důvěrnými informacemi týkajícími se společnosti Hügli. Všichni zaměstnanci a spolupracovníci fy. Hügli jsou dále povinni tento typ informací zpřístupnit třetím stranám jen do té míry, do jaké je to prospěšné či nutné pro dosažení příslušného obchodního cíle nebo sledovaného obchodního účelu. Důvěrné informace zahrnují především data a údaje o produktech, procesech, marketingových a prodejních strategiích, nákupních cenách, zákaznických, data týkající se osob či neveřejné informace finanční povahy.

10. Porušení a postup pro jejich nahlašování

Tento kodex chování je součástí podnikové kultury skupiny Hügli. Již domněle nepatrná porušení a přestupky proti těmto směrnici chování ze strany jednotlivých zaměstnanců a spolupracovníků naší společnosti mohou mít za následek významné znehodnocení pověsti naší společnosti Hügli a s tím související významné škody, včetně škod finančních. V souladu s tím je třeba tato porušení a přestupky disciplinárně trestat (v rámci aplikovatelných zákonů, interních předpisů a uzavřených pracovních-právních dohod), přičemž taková porušení či přestupky pak mohou následně také vést k trestním řízením, jakož i například k požadavku na náhradu vzniklé škody požadované po viníkově.

Chovat se morálně a zodpovědně je osobní zodpovědností každého zaměstnance a nelze ji delegovat na nikoho jiného. Je zodpovědností každého jednotlivce, aby zajistil kompletní dodržování všech námi prezentovaných směrnic chování. V případě jakýchkoli pochybností by se zaměstnanci a spolupracovníci fy. Hügli měli vždy držet zásad uváděných v předmluvě tohoto kodexu chování. V případě dotazů mají zaměstnanci a spolupracovníci firmy Hügli požádat o radu, a pakliže jsou si v určité situaci nejistí, o doporučení, jak by měli dále postupovat. K tomuto účelu jsou zaměstnancům a spolupracovníkům firmy Hügli k dispozici ředitelé všech firemních závodů, jakož i představitelé vedení koncernu (kontaktní údaje na tyto osoby viz příloha k tomuto dokumentu označená jako příloha č. 1).

Jakákoliv porušení a přestupky je třeba hlásit přímým nadřízeným ve struktuře podniku, personálnímu oddělení či řediteli příslušného závodu. Zaměstnanci a spolupracovníci naší společnosti Hügli se však mohou také anonymně či písemně obrátit na člena vedení koncernu Hügli. V příloze k tomuto dokumentu označené jako příloha číslo 1 jsou uvedeny příslušné kontaktní údaje na tyto osoby (tj. na osoby z vedení koncernu Hügli).

Kdo v dobré víře učiní oznámení, nemusí se obávat žádného postihu vůči své osobě, tím spíše, když se takové oznámení později ukáže jako odůvodněné.

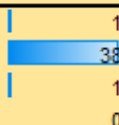
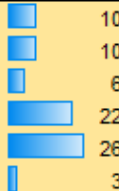

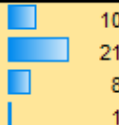
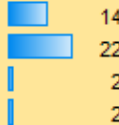
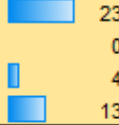
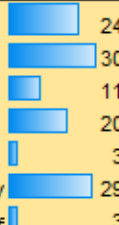
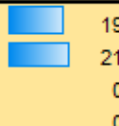
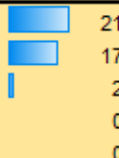
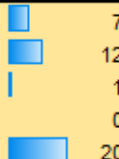
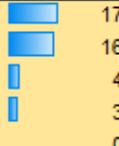
Správní rada a vedení koncernu společnosti Hügli Holding AG

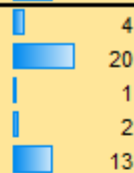
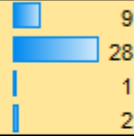
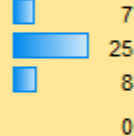
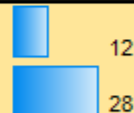

Ve Steinachu, dne 21. září 2016

Příloha A: Etický kodex společnosti Hügli Food, s.r.o.

Zdroj: Huegli

Dotazník

14	Co vy osobně považujete při výkonu práce za nejdůležitější?	Provést práci včas Provést práci v požadované kvalitě Vztahy s kolegy Pohodnost pracovního oděvu		1 38 1 0
15	Jaké nástroje myslíte, že jsou uplatňovány na Vašem oddělení?	5S Kanban Kaizen Odstraňování plýtvání Standardy JIT (Just In Time)		10 10 6 22 26 3
16	Zúčastnil/a jste se někdy školení o principech zlepšování?	Ano Ne		21 19
17	Myslíte si, že jste dostatečně veden/a a motivován/a k přispívání s nápady na zlepšování?	Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne		10 21 8 1
18	Kolik návrhů na zlepšení jste pro firmu vytvořil za poslední 2 roky?	0 1-5 6-10 11 a více		14 22 2 2
19	Jaká byla reakce na Vámi podaný návrh?	Byl přijat Nebyl přijat Realizace byla odložena Nelze určit		23 0 4 13
9	Vyberte 3 hodnoty, které jsou ve firmě uplatňovány nejvíce	Dodržování zákonů Dodržování interních standardů Respekt ke spolupracovníkům Respekt k zákazníkům Respekt k široké veřejnosti Dodržování postupů bezpečnosti a ochrany Pozitivní reprezentování společnosti na veřejnosti		24 30 11 20 3 29 3
10	Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými spolupracovníky?	Velice dobře Spíše dobře Spíše špatně Velice špatně		19 21 0 0
11	Jak hodnotíte vztahy a komunikaci se svými nadřízenými?	Velice dobře Spíše dobře Spíše špatně Velice špatně Nelze určit		21 17 2 0 0
12	Jak hodnotíte vztahy se svými podřízenými?	Velice dobře Spíše dobře Spíše špatně Velice špatně Nelze určit		7 12 1 0 20
13	Jak hodnotíte pracovní prostředí Vašeho oddělení?	1 2 3 4 5		17 16 4 3 0

20	Dostalo se Vám vždy zpětné vazby?	Ano, tebtýž den Ano, do týdne Ne, do měsíce Ne vždy byla zpětná vazba Nelze určit	 <table border="1"> <tr><td>Ano, tebtýž den</td><td>4</td></tr> <tr><td>Ano, do týdne</td><td>20</td></tr> <tr><td>Ne, do měsíce</td><td>1</td></tr> <tr><td>Ne vždy byla zpětná vazba</td><td>2</td></tr> <tr><td>Nelze určit</td><td>13</td></tr> </table>	Ano, tebtýž den	4	Ano, do týdne	20	Ne, do měsíce	1	Ne vždy byla zpětná vazba	2	Nelze určit	13
Ano, tebtýž den	4												
Ano, do týdne	20												
Ne, do měsíce	1												
Ne vždy byla zpětná vazba	2												
Nelze určit	13												
21	Nové nápady, podněty a myšlenky jsou...	Vždy oceňovány a podporovány Většinou oceňovány a podporovány Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi Ne vždy jsou podporovány a oceňovány	 <table border="1"> <tr><td>Vždy oceňovány a podporovány</td><td>9</td></tr> <tr><td>Většinou oceňovány a podporovány</td><td>28</td></tr> <tr><td>Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi</td><td>1</td></tr> <tr><td>Ne vždy jsou podporovány a oceňovány</td><td>2</td></tr> </table>	Vždy oceňovány a podporovány	9	Většinou oceňovány a podporovány	28	Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	1	Ne vždy jsou podporovány a oceňovány	2		
Vždy oceňovány a podporovány	9												
Většinou oceňovány a podporovány	28												
Formálně přijaty, ale nepracuje se s nimi	1												
Ne vždy jsou podporovány a oceňovány	2												
22	Myslíte si, že jste za své pracovní výkony (včetně návrhů na zlepšení) dostatečně finančně ohodnoceni?	Určitě ano Spíše ano Spíše ne Určitě ne	 <table border="1"> <tr><td>Určitě ano</td><td>7</td></tr> <tr><td>Spíše ano</td><td>25</td></tr> <tr><td>Spíše ne</td><td>8</td></tr> <tr><td>Určitě ne</td><td>0</td></tr> </table>	Určitě ano	7	Spíše ano	25	Spíše ne	8	Určitě ne	0		
Určitě ano	7												
Spíše ano	25												
Spíše ne	8												
Určitě ne	0												
23	Jste ohodnocován/a i jiným typem odměn? (pokud ano, uveďte prosím, o jaký druh se jedná)	Ano Ne	 <table border="1"> <tr><td>Ano</td><td>12</td></tr> <tr><td>Ne</td><td>28</td></tr> </table>	Ano	12	Ne	28						
Ano	12												
Ne	28												
24	Co by pro Vás bylo největší motivací a odměnou za nový nápad na zlepšení?	Mimořádná finanční odměna Veřejné uznání a odměna Uznání od nadřízeného	 <table border="1"> <tr><td>Mimořádná finanční odměna</td><td>19</td></tr> <tr><td>Veřejné uznání a odměna</td><td>15</td></tr> <tr><td>Uznání od nadřízeného</td><td>6</td></tr> </table>	Mimořádná finanční odměna	19	Veřejné uznání a odměna	15	Uznání od nadřízeného	6				
Mimořádná finanční odměna	19												
Veřejné uznání a odměna	15												
Uznání od nadřízeného	6												
25	Zde je prostor pro Vaše případné poznámky/doporučení nebo stížnosti ohledně podnikové kultury ve společnosti Hügli Food, s.r.o.												

Příloha B: Dotazník

Zdroj: vlastní zpracování