

MORAVSKÁ VYSOKÁ ŠKOLA OLOMOUČ

Ústav managementu a marketingu

Jiří Kvapil

Japonský Management a jeho aplikace na českou firmu
Japanese Management and Its application on The Czech Company

Bakalářská práce

Vedoucí práce: Ing. Ladislav Chmela

Olomouc 2013

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracoval samostatně a použil jen uvedené informační zdroje.

Olomouc.....

Děkuji vedoucímu bakalářské práce Ing. Ladislavu Chmelovi a všem zaměstnancům společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. za cenné rady a připomínky a vstřícnost při vyplňování dotazníku.

Také bych rád touto cestou chtěl poděkovat rodičům a všem blízkým za podporu, kterou mi věnovali během celého studia a zvláště během vypracování bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	6
1 Definice základních pojmů	7
1.1 Management	7
1.2 Lidské zdroje	7
1.2.1 Řízení lidských zdrojů.....	8
1.3 Logistika	8
1.3.1 Just in Time	9
1.3.2 Kanban - 看板(かんばん)	9
1.3.3 FIFO	9
1.4 Kaizen - 改善(かいぜん)	10
2 Historie japonského managementu	11
2.1 On, Giri, Ninjo (おん, ぎり, にんじょ)	11
2.2 Éry Meiji, Showa a Heisei	11
2.2.1 Éra Meiji (めいじ) (1868-1912).....	12
2.2.2 Éra Showa (しよわ) (1926- 1986).....	12
2.2.3 Éra Heisei (へいせい) (1989 - současnost)	12
3 Logistické metody.....	14
3.1 Just in Time (JIT)	14
3.1.1 Faktory JIT	15
3.1.2 Cíle JIT	16
3.1.3 Konkurenceschopnost JIT	18
4 Řízení lidských zdrojů	20
4.1 Motivace	20
4.1.1 Typy motivace.....	20
4.1.2 Zjišťování míry motivace u zaměstnanců	21
5 Společnost LIFTMONT CZ, s.r.o.	22
5.1 Poslání společnosti	22
5.2 Základní specifikace spol. LIFTMONT CZ, s.r.o.	22

6	Organizační schéma společnosti	24
6.1	Organizace nákupu	24
7	Analýza skladových položek	26
7.1	Stav nákladů a aplikace metody JIT	28
7.1.1	Náklady na dopravu	28
7.1.2	Úspora nákladů na skladování.....	33
7.1.3	Úspora personálních nákladů	35
7.1.4	Úspora nákladů na energie	36
7.1.5	Úspora nákladů na manipulaci	37
7.1.6	Úspora nákladů na udržování	38
7.1.7	Úspora ostatních nákladů	38
7.2	Shrnutí úspory nákladů	39
8	Dotazník.....	41
8.1	Operacionalizace	41
8.1.1	Hypotéza.....	41
8.1.2	Konceptualizace	42
8.1.3	Tvorba indikátorů	43
8.2	Otázky v dotazníku	44
8.2.1	Zaměření otázek dotazníku	47
8.2.2	Vyhodnocení dotazníku.....	48
8.3	Motivační opatření.....	51
	Závěr.....	52
	Seznam zkratk	54
	Seznam obrázků	55
	Seznam Tabulek	56
	Seznam literatury.....	57
	Seznam internetových zdrojů	58
	Seznam příloh.....	59

Úvod

Cílem této práce je zjistit, zda je možné použít metodu Just in Time na společnost LIFTMONT CZ, s.r.o. a jaké dopady by použití této metody mělo na chod uvedené společnosti. Hlavním důvodem, proč byla, jako téma této práce zvolena jedna z metod japonského managementu, byl můj zájem právě o japonskou kulturu. V průběhu studia na Moravské vysoké škole Olomouc mi byla vytvořena možnost se dozvědět o různých metodách, používaných napříč různými zeměmi. Díky této skutečnosti, byl v této práci stanoven úkol, zjistit zda lze použít japonské metody i u nás. Celý můj výzkum byl prováděn za pomoci pracovníků firmy LIFTMONT CZ, s.r.o., která se zaslíbila ke spolupráci v empirické části této práce, tedy převážně v části vyplňování dotazníků a poskytování podkladů.

Tato práce bude věnována převážně logistice a řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů bylo zvoleno z důvodu, že na této činnosti prováděné v podniku je velice dobře zřejmé a zjištělné zda je možné provést můj záměr. Práce s lidskými zdroji je velice důležitá pro chod podniku. Zacházení s pracovníky, jak ve výrobním procesu, tak i v administrativě je klíčové pro správný chod podniku.

Díky předmětu Logistický management, mi bylo umožněno rozšířit si znalosti v oblasti logistiky. Jednou z podmínek úspěšného ukončení toho předmětu bylo vypracování seminární práce na téma obsahující logistické procesy a právě tento úkol mě seznámil s firmou LIFTMONT CZ, s.r.o. a jejími logistickými procesy. Seznámení se logistickými procesy v uvedené společnosti mi bylo velkou motivací k vypracování této práce, jelikož záměr této práce je celkové zlepšení všech témat, na která je tato práce zaměřena.

1 Definice základních pojmů

Jelikož v mé práci budu pracovat s odbornými pojmy, myslím si, že jejich definování je velice důležité. Téma mé práce je značně rozsáhlé, a proto se budu snažit obsáhnout všechny okruhy, které souvisí s obsahem mé práce. Jako první, základní a také nejdůležitější definici považuji definici pojmu management. Pojem management je velice rozsáhlý pojem, který má množství definic, které se v různých částech liší.

1.1 Management

Práce s lidskými zdroji přímo souvisí s otázkou, které je věnována tato práce a management je základní jednotkou, od které se odvíjí ostatní články celého řetězce práce s lidskými zdroji, a proto si myslím, že definice managementu by měla být na prvním místě. Management je velice zkoumaný a mnohokrát definovaný. Mnozí autoři již uvedli značné množství definic a různé literatury uvádějí různé definice, jako je například:

„Management – nejobecněji lze charakterizovat jako souhrn všech činností, které je třeba udělat, aby byla zabezpečena funkce organizace.“¹

Právě tato definice obsahuje vše, co si představuji pod pojmem management a z tohoto důvodu se s ní ztotožňuji nejvíce. V této definici je totiž jinými slovy management popisován jako plnění činností (organizování, plánování, vedení, kontrola a další), které vedou k dosažení stanovených cílů, což je cílem každé organizace. Tato definice se mi jeví jako velmi výstižná, jelikož dosahování stanovených cílů je nebo by dle mého názoru měla být, podstatou provádění jakýchkoli činností.²

1.2 Lidské zdroje

Jednou z hlavních oblastí, kterou se budu zabývat, je řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje jako takové jsou jedním z hlavních zdrojů potřebných pro chod podniku. Tyto zdroje představuje práce, půda, kapitál, znalosti, kde právě práce zastupuje lidské zdroje. Společnosti nakupují na trhu práce lidské zdroje, kde domácnosti představují nabídku a firmy poptávku. Cenou práce je mzda, tedy částka, za kterou jsou ochotni pracovníci pracovat a zaměstnavatel jim za provedenou práci vyplatit. Lidské zdroje představují značnou část nákladů vynaložených na chod podniku. Díky této skutečnosti je velice důležité správně řídit činnosti prováděné právě pracovníky.

¹ VEBER, Jaromír. *Management, Základy – prosperita – globalizace*, s. 17.

² DOSTÁL, Petr. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*, s. 14

1.2.1 Řízení lidských zdrojů

Pojem řízení lidských zdrojů úzce souvisí s otázkou položenou v úvodu této práce. Pokud se chci dopátrat odpovědi na zmíněné otázky, definování pojmu řízení lidských zdrojů je velice důležitou součástí celé práce. *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*³ Tato definice řízení lidských zdrojů je dle mého názoru velmi vystihující a přímo navazuje na oblasti, které budou v této práci zkoumány, tedy metody a způsob rozhodování v oblasti řízení lidských zdrojů a jejich akceptace v prostředí české firmy.

1.3 Logistika

Další část mé práce bude věnována logistice. Vyřešení otázek logistiky ve společnosti LIFTMOTN CZ, s.r.o. je jedním z hlavních bodů této práce, a právě z tohoto důvodu se budu věnovat převážně logistickým metodám, avšak v této části práce je prioritou definovat pojem logistika. Logistika jako taková je pojem velice rozličně definovaný. Každý autor má rozličný pohled na velice rozmanitý prostor, ve kterém se logistika pohybuje. Definice, se kterou se nejvíce ztotožňuji, představuje logistiku takto: *„logistika je integrovaným plánováním, formováním, prováděním a kontrolováním hmotných a s nimi spojených informačních toků od dodavatele do podniku, uvnitř podniku a od podniku k odběrateli.“*⁴ Tato definice je, dle mého názoru, nejvýstižnější z důvodu, že opravdu obsahuje základ logistiky, tedy propojenost různých systémů tak aby vytvářely jeden celek dosahující cílů podniku. Logistika nevytváří ve své podstatě zisk, pokud je brána jako jeden z podpůrných procesů ve společnosti, nikoliv jako hlavní předmět podnikání, a proto jsou jedním z hlavních cílů úspory podporující chod podniku. Řízení lidských zdrojů v oblasti logistiky a také metod používaných při provádění logistických činností se zabývá logistický management. Logistické metody ve výrobě a také ve skladování je velmi důležité optimalizovat a řídit tak, aby nevznikaly přehnaně a zbytečně velké náklady v této oblasti, jelikož jak jsem již bylo zmíněno, z ekonomického hlediska není hlavním úkolem tvorba zisku, ale úspory. Vzniklé úspory tvoří ve své podstatě část zisku, jelikož nevstupují na stranu nákladů. Naopak, čím větší úspory vzniknou, tím se sníží část nákladů vynaložených na chod logistické části podniku.

³ MICHAEL, Armstrong. *Řízení lidských zdrojů*, s. 27.

⁴ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 211.

1.3.1 Just in Time

Just in Time je termín označující moderní způsob řízení logistiky potažmo i celého podniku, jelikož Just in Time nemusí být chápáno pouze jako způsob řízení výroby či přizpůsobování nákupu a dovážky materiálu, ale může být chápáno jako filozofie řízení celého podniku. Just in Time v překladu z anglického jazyka znamená „právě včas,“ což vystihuje pouze částečně podstatu tohoto systému. Just in Time je v publikacích definováno jako: „výroba pouze nezbytných položek v potřebné kvalitě, v nezbytných množstvích, v nejpozději přípustných časech.“⁵ Z této definice je zřejmé, že tato metoda nespočívá pouze v rovině časové, ale zaměřuje se i na množství či kvalitu představující důležité faktory, na které se zaměřuje ne jeden článek firemních procesů.

1.3.2 Kanban - 看板 (かんばん)

Jednou z variant metody Just in time je metoda Kanban používaná původně pouze v Japonsku. Tato metoda využívá všech výhod Just in time. Využívá její časové, množstevní a kvalitativní přesnosti. Metoda Kanban je založena na velmi dobré vzájemné komunikaci mezi jednotlivými pracovišti. Pracoviště, které má nedostatek vstupů, vyhotoví takzvaný Kanban, neboli štítek, obsahující informace o potřebném vstupu. Na štítku je uveden čas, množství a kvalita vyhovující žádajícímu pracovišti a je spolu s přepravním vozíkem zasláno na pracoviště, které má k dispozici požadované zdroje. Pokud se ve stejné chvíli sejde na pracovišti více kanbanů, upřednostňuje se metoda FIFO. Dané pracoviště musí vyhovět obdržnému kanbanu ve všech obsažených parametrech.⁶

1.3.3 FIFO

Jelikož byla v předchozím odstavci zmíněna metoda FIFO, bude objasněn i tento pojem související s problematikou logistiky. Zkratka FIFO znamená anglická slova „First in First out“, tedy v překladu do češtiny, první dovnitř první ven. Jak již název naznačuje, tato metoda využívá registrace příchoďů zdrojů nejen jako zdroj informací o stavu, ale také jako vodítko k jejich využívání. Zdroje se spotřebovávají v pořadí, ve kterém přišly, tedy první přišel, první jde také ven. Avšak tato metoda je využita pouze v účtování. Jedná se pouze o metodu, která nejedná s materiálem fyzicky, nýbrž jen v oblasti dokumentace.⁷

⁵ KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*, s. 71.

⁶ TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*, s. 244-245.

⁷ SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a rozšířené vydání*. 5, s. 64.

1.4 Kaizen - 改善 (かいぜん)

Kaizen, jak již samotné znění slova naznačuje, pochází z Japonštiny. Filozofie Kaizenu je velice složitá pro jedinou definici, a proto bude v této práci Kaizen definován, jako postupné a neustálé zlepšování procesů ve firmě. Kaizen se nezaměřuje na velké investice do zlepšování, ale spíše na postupné zlepšování jednotlivých článků a částí celého firemního procesu. Nezaměřuje se pouze na výrobu, logistiku, zlepšování pracovních procesů nebo kvality práce a jejího výsledku. Je to filozofie zaměřující se i na lidské zdroje, jejich komunikaci, společenský a odborný růst a také jejich vztahy. Filozofie Kaizenu je velmi všestranným nástrojem pro zlepšování celé organizace. Díky skutečnosti, že je Kaizen zapojen do všech složek, působí i jako motivační nástroj pro všechny pracovníky, jelikož mají možnost se zapojit do zlepšování společnosti a tak mohou být ohodnoceni na základě jejich aktivního zapojení.⁸

⁸ Dostupné na WWW:
<<https://managementmania.com/cs/kaizen>> [online 10.2.2013, 9:46]

2 Historie japonského managementu

Pokud chceme alespoň zčásti pochopit japonské chování, musíme se ohlédnout a zaměřit naši pozornost na historii, ze které vyplývají veškeré systémy a zavedené praktiky. I když máme různé moderní technologie, jejich základy vždy vznikly v minulosti. Díky bohaté historii japonského managementu bude v této práci, byť jen zčásti, zahrnuta historie japonského managementu.

Japonsko je ostrovní země a právě oddělení od zbytku světa vodní masou v minulosti zapříčinilo velice individuální vývoj. Určitá nedůvěra k okolnímu světu byla vidět na každém kroku. Například i v každodenním životě se o tom můžeme přesvědčit u tradiční obživy Japonců, tedy rybolovu. V historii byla omezena velikost lodí na takovou míru, aby nedokázali námořníci překonat velkou vzdálenost a tak se nedostali do kontaktu s okolním světem při zaoceánských plavbách. Tato skutečnost byla způsobena i tím, že katolické mise byly považovány za hrozbu pro tehdejší vládců Japonska, a proto byl jakýkoliv kontakt s nimi přísně zakázán.

Jednou z historicky zavedených praktik byla takzvané břemena, jinak řečeno závazky k jiným osobám. Historicky nejdůležitější závazky jsou on, giri a ninjo.⁹

2.1 On, Giri, Ninjo (おん, ぎり, にんじょ)

Pokud bychom se měli zaměřit na již zmíněné, historicky nejdůležitější závazky, budou to jistě on, giri, ninjo. Nejvýznamnější a také největší závazek je nazývaný „on.“ Tento závazek by se dal přirovnat k jedné, největší laskavosti, kterou člověk obdrží jednou za život. Následuje giri, což je závazek, který lze oplatit a to ve stejné míře. Druh tohoto závazku vzniká v běžných mezilidských vztazích. Závazek zvaný ninjo, se velice těžce popisuje. Ninjo nemusí být brán již jako závazek, ale spíše jako povinnost vytvořit soucítění s jinými osobami, a proto by se měl objevovat v každodenním životě.¹⁰

2.2 Éry Meiji, Showa a Heisei

Proč vlastně psát o historických érách Japonska? Mým názorem je, že tyto éry Meiji, Taisho a Showa byly a jsou hlavním zdrojem a také základem moderních metod japonského managementu. Z tohoto důvodu by bylo vhodné se pouze ve zkrácené míře zmínit o událostech, jež předcházely a započaly doposud nejsvětější chvíle japonského managementu, potažmo jeho metod používaných při dosahování výsledků.

⁹ WHITEHILL, Arthur M. *Japanese Management: Tradition and Transition*, s. 11.

¹⁰ Tamtéž

2.2.1 Éra Meiji (めいじ) (1868-1912)

Jedním z cílů vlády této éry bylo zjistit rozdíl mezi Japonskem a západními zeměmi. K dosažení tohoto cíle se museli japonští odborníci nejprve dozvědět právě ty informace potřebné k zjištění současného stavu jejich průmyslového vývoje a to nejen pro potřebu čistě teoretickou, ale dle historických událostí je nám známo, že i vojenskou. Jejich zjištění bylo pro Japonce přímo zdrcující. Díky této skutečnosti byl kladen důraz obzvláště na průmysl, jež byl důležitý k zajištění národní bezpečnosti. Jelikož ne všichni obyvatelé Japonska byli zastánci nové myšlenky přebírat technologie a způsoby hospodaření od západních zemí. Celá myšlenka byla poháněna ze státních zdrojů a i když byly přebírány techniky ze západních zemí, tedy zemí Evropy a Ameriky, byly zachovány japonské hodnoty a způsoby myšlení tím, že byly začleněny do metod převzatých právě od západních vizionářů.¹¹

2.2.2 Éra Showa (しよわ) (1926- 1986)

Tuto éru lze velice dobře charakterizovat jako éru politického rozporu. Demokracie se v Japonsku sice velice rozmohla a hlavní demokratická strana sílila, byla moc císaře podporována a také upevněna hlavními články vedení celého státu. Všechny militaristické akce, podniknuté jak na stranu Číny, tak na stranu Spojených Států Amerických, vedly k zaběhnutí metod získaných díky hnutí v éře Meiji. Tyto metody se díky válečnému úsilí ze strany Japonska staly nedílnou součástí fungování výrobních procesů.¹²

2.2.3 Éra Heisei (へいせい) (1989 - současnost)

Válečná éra Showa skončila a smrtí císaře Hirohita také významná připomínka japonské agrese vůči Spojeným Státům Americkým. Již z názvu této historické éry si můžeme všimnout její základní myšlenku a tou je mír (přeloženo z japonského slova heisei znamenající v českém jazyce mír všude). Po značném nárůstu ekonomické síly v 80 letech se ekonomický růst Japonska značně utlumil.¹³

Všechny tyto historické éry moderních japonských dějin měly své místo a také účel, který vedl k minulým i současným úspěchům japonských metod. Tyto metody byly převzaty ze západních zemí, následně doplněny a přizpůsobeny japonským podmínkám a myšlenkovým pochodům tak, aby se přímo hodily do jejich plánů. Jejich efektivita

¹¹ WHITEHILL, Arthur M. *Japanese Management: Tradition and Transition*. s. 19.

¹² Tamtéž, s. 25.

¹³ Tamtéž, s. 31.

spočívala v zapojení všech složek potřebných k úspěšné realizaci. Tvrdá práce a zapojení jak jednotlivých lidí, tak národních celků byla potřeba, aby vzniklo všechno, co bude v této práci zkoumáno či aplikováno do daných situací.

3 Logistické metody

Jelikož za základní bod této práce byly zvoleny logistické metody, bude v této části blíže specifikováno, jaké oblasti logistiky budou v této práci zkoumány. V úvodní části byla pozornost věnována logistickým metodám, jako jsou například Just in Time nebo metoda FIFO. Právě tyto logistické metody byly stanoveny jako hlavní bod práce. Logistická část řízení podniku je velice důležitým prvkem, který se v podmínkách firmy LIFTMONT CZ, s.r.o. v současné situaci řeší a je o něj zájem. Ale tento zájem je pouze tvořen tím, že v současné době je trendem snižovat náklady firem a to ve všech procesech. Díky skutečnosti, že firma LIFTMONT CZ, s.r.o. je firmou výrobní, její skladovací prostory jsou, na velikost samotné firmy, značné. I z povahy její činnosti týkající se montáží zdvihových zařízení, je velikost skladovacích prostor značná a náklady spojené s tímto prostorem jsou nemalé. Mým osobním cílem bylo a stále je zlepšovat prosperitu celé společnosti. Tento důvod mě přivedl právě na myšlenku zmíněnou v úvodu mé práce, tedy zjistit metody, které snižují náklady spojené se skladováním, či zlepšují organizaci v logistickém procesu.

3.1 Just in Time (JIT)

Logistická metoda zvaná Just in Time původně vznikla a také byla poprvé použita v 50 letech 19. století v Japonsku. První podnět vedený k této metodě udal Taiichi Ohno, zaměstnanec firmy Toyota. Základní myšlenka byla vedena právě ze strany tohoto zaměstnance, avšak jejím původem byli zákazníci. Právě zákazníci byli ti, kteří pomyslně postrčili vývoj této metody, jelikož jejich požadavky byly stanoveny v takové míře, že staré, původní nebo již zavedené logistické procesy nestačily jejich požadavkům a musely být nahrazeny novou metodou, a tou metodou bylo právě Just in Time. Zákazníci měli takové nároky, že zavedení nové metody bylo nezbytné a díky metodě Just in Time, která se zaměřuje, jak lze vyčíst již z názvu, hlavně na úsporu času, a s tím související úsporu nákladů. Metoda Just in Time je implementována tak, aby se zkrátily časy potřebné k vyhovění zákaznickova požadavku a náklady na realizaci byly co nejmenší. Tím se poměrně zvyšuje i flexibilita celé společnosti, jelikož od původního požadavku zákazníka, až k realizaci objednávky je potřebná doba zkrácena na základní technologické, výrobní, či biologické procesy. Myšlenka, která provázela celý vznik metody Just in Time, je přítomna i dnes.¹⁴

¹⁴ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 9.

3.1.1 Faktory JIT

K úspěšnému zavedení této metody je samozřejmě zapotřebí splňovat určité faktory, ovlivňující její úspěch, či v případě nedosažení, neúspěch.

Prvním faktorem, který je dle mého názoru nejdůležitější, je motivace zaměstnanců. Jednou ze základních podmínek je motivace, díky které se nemusí podařit celý proces Just in Time. Pokud máme nedostatečně motivované zaměstnance, není nám teoretický postup metody Just in Time vůbec nic platný. Zaměstnanci jsou hlavním hybatelem všech ostatních vstupů, tedy například hmotných položek jako je materiál, produkty nedokončené výroby, či zboží, a také finančních prostředků.

Zaměstnanci, i přes již dosažené standardy, musí být motivováni k tomu, aby stále zlepšovali společnost. Nesmí se tedy spokojit s dosažením jednoho stupně, ale hned jakmile se zaměstnancům podaří tento úspěch, musí si uvědomit, že je ještě další vyšší stupeň a přímo si jej stanovit jako další cíl a podmět motivace.¹⁵

Dalším faktorem, znamenající jednu podstatnou část procesu vytváření prostředí pro použití metody Just in Time, je týmová spolupráce. Tým je tvořen pracovníky, zastávající různé role. Díky této skutečnosti jsou sdíleny vědomosti, znalosti, a předávány dovednosti nabyté praxí. Jednotliví členové týmu mají také jisté schopnosti nebo talenty, které zbývající členové týmů nemusí mít, tím se zvyšuje efektivita týmu. Pokud chceme tým, který bude efektivní v požadované činnosti, musíme jej sestavit optimálně a stanovit jednotný cíl motivující celou skupinu jako jeden celek.¹⁶

Samotná metoda Just in Time je sice méně časově náročná ve výrobní části, ale na druhou stranu je náročná na čas pracovníků. V Japonsku není neobvyklé, že zaměstnanci zůstávají v práci i čtrnáct hodin.

Dalším faktorem je fluktuace zaměstnanců. Motivace, týmová spolupráce a také snaha neustále zlepšovat organizaci. To vše souvisí s řízením lidských zdrojů, a pokud máme velkou fluktuaci, není tento stav zrovna ideální pro fungování metody Just in Time. V japonských společnostech není výjimkou, že zaměstnanci kariérně postupují u jedné firmy téměř celý svůj život. Díky sníženému počtu pracovníků opouštějících zaměstnání z různých důvodů jsou

¹⁵ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 11.

¹⁶ Tamtéž. s. 12.

náklady na zaškolování nových pracovníků vynakládány z velké míry plánovaně, tedy odchody do důchodu, či nábor nové pracovní síly.¹⁷

Zjištění stávajícího stavu a obměny zaměstnanců firmy LIFTMONT CZ, s.r.o. bude věnována oblast empirické části této práce zaměřené právě na zaměstnance v logistickém procesu.

Další faktor ovlivňující úspěšné zavedení metody Just in Time velice úzce souvisí s týmovou prací zmíněnou v předcházejících odstavcích. Tímto faktorem je týmová spolupráce. V případě vytvoření týmové skupiny jsou japonští zaměstnanci schopni nejen pracovat v týmu, ale zde existuje jakési „týmové povědomí“. Pod tímto pojmem bude v této práci chápána nejen spolupráce, či týmový duch, ale také empatie a vzájemný ohled na další členy týmu.¹⁸

Všechny tyto faktory ovlivňující metodu JIT, jsou také zároveň stavebním prvkem, který je pevnou půdou pro základy budování logistického systému založeného na této metodě.

3.1.2 Cíle JIT

Pokud se zaměříme na cíle metody Just in Time, zjistíme, že myšlenky této metody jsou prospěšné pro mnohé společnosti. Myslím si, že i když máme nastavený prostor pomocí faktorů rozebraných v předchozí části, je nutné stanovit si určité cíle, kterých se budeme snažit dosáhnout. Stanovení cílů je nutné i pro úspěšné splnění požadavků některých faktorů. Například motivace pracovníků se neobejde bez udání cíle, kterého mají dosáhnout. Pokud nestanovíme cíl, naši zaměstnanci nemají oblast, kam by směřovali svá úsilí. Určování cílů musí být realizováno za dodržení určitých podmínek. V případě, že budeme stanovovat cíle pro zaměstnance, musí být určeny dle pravidla „SMART,“ tedy specifický, měřitelný, akceptovatelný, realistický a termínovaný.¹⁹

Prvním cílem metody Just in Time je eliminace plýtvání materiálů při výrobě. Celá metoda Just in Time se přiklání, či přímo vede k úsporám nákladů, a to už časových, variabilních nebo fixních. Díky této myšlence je i její prioritní cíl mířen tímto směrem a snaží se o zamezení navyšování nákladů přímo ve výrobě tím, že spotřeba materiálu bude při produkci co nejmenší.²⁰

Druhým cílem je zlepšení komunikace. Komunikace je důležitým prvkem při tvoření týmu. Ze zmíněných faktorů je jasné, že celá metoda Just in Time je postavena na týmové

¹⁷ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 13.

¹⁸ Tamtéž

¹⁹ HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. s. 59

²⁰ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 21.

práci a spolupráci jednotlivých členů. Všechny tyto procesy se nemohou uskutečnit bez vzájemné komunikace všech členů týmu. Avšak druhý cíl, tedy zlepšení komunikace, se nezaměřuje pouze na členy týmů, ale také na zlepšení komunikace v rámci celé organizace. Organizace jako celek je v mnohých případech velice komplikovaný systém a vazby mezi jednotlivými články jsou velice důležité pro fungování, kanál, tvořící přenos informací, je vzájemná komunikace. To však není vše, na co se tento druhý cíl zaměřuje. Nejedná se pouze o komunikaci členů týmů nebo v rámci celé organizace, ale také o komunikaci s vnějším prostředím, tedy prodejci, či přímo zákazníky. Pokud se ohlédneme za hlavním důvodem vzniku metody Just in Time, byla jí neschopnost pohotově vyhovět potřebám zákazníků. I z tohoto důvodu je vzájemná komunikace a to už jak s prodejcem nebo přímo se zákazníkem velice kritická pro fungování metody Just in Time.²¹

Třetím cílem metody Just in Time je pro většinu organizací známý cíl. Při pořizování materiálu či jiných potřebných vstupů jsou značné náklady. Při přesném logistickém procesu, který si vyžaduje metoda Just in Time, je možné a dle mého názoru nevyhnutelné, že náklady na pořizování hmotných vstupů budou stoupat. Z třetího cíle metody JIT si můžeme všimnout další snahy o snížení nákladů. V předchozí části mé práce jsem se zmínil o snižování nákladů na čas a na materiál již při samotném výrobním procesu a při procesu, který vede od základního podmětu zákazníka, tedy objednávky, až k vyřízení objednávky, tedy uspokojení potřeb zákazníka. Pokud počítáme do tohoto procesu nákup materiálu je jasné, že metoda Just in Time se bude soustředit na snižování nákladu i zde.²²

Dalším cílem je snížení potřebného času na všechny procesy, související s uspokojováním potřeb zákazníků. V předchozí části byla zmínka o úspoře času a zde můžeme vidět, že úspora času je jedním z nejdůležitějších cílů celé metody Just in Time, jelikož je zařazena právě do tohoto seznamu cílů. Úspora času pomocí metody Just in Time není zaměřena pouze a přímo na výrobu, ale na všechny procesy související s výrobou, tedy například pořizování materiálu, či celkový průběh vyřizování objednávek zákazníků, a právě díky snižování času potřebného na vyřízení objednávek se musí zároveň zvyšovat produktivita ve výrobním procesu.²³

Díky snaze snížit potřebný čas na všechny zmíněné procesy, se může zdát, že metoda Just in Time se soustřeďuje pouze na rychlost a tím snižuje kvalitu produktů, ale opak

²¹LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 21.

²² Tamtéž

²³ Tamtéž

je pravdou, jelikož právě se snižováním celkového potřebného času souvisí zvyšování kvality produktů.

Ze všech uvedených cílů vyplývá, že všechny cíle značně zvyšují nároky na zaměstnance. Ať už se jedná o motivaci zaměstnanců, či snižování potřebného času, vše zvyšuje nároky na zaměstnance a jejich přesnost. V souvislosti s tímto problémem má metoda Just in Time další cíl, a tím je zvyšovat disciplínu v organizaci a zapojení managementu společnosti. Všechny cíle stanovené metodou Just in Time se dají splnit, ale bude to ze strany zaměstnanců i vedení firmy stát značné úsilí. Disciplína zde není myšlena ve špatném slova smyslu, tedy ohromné tresty za nedodržení stanovených podmínek, ale jako součást motivačního procesu zaměstnanců, který nám pomáhá dosáhnout stanovených cílů. Díky zvýšené disciplíně ve společnosti se nám může podařit lépe motivovat zaměstnance, a pokud zapojíme do stejného systému i management společnosti, což souvisí s druhou již zmíněnou částí tohoto cíle a nastavíme všem pracovníkům stejné podmínky, myslím si, zaměstnanci snáze přijmou fakt, že musí něco dodržovat. Nastavení takzvaného systému „cukru a biče“ je jednou z možností jak zařídit dosáhnout stanovených cílů. Další možností jak dosáhnout požadovaných cílů je vhodnými prostředky stimulovat motivaci zaměstnance tak, aby on sám měl zájem na splnění stanovených cílů.

Další cíl přímo souvisí s interní komunikací zaměstnanců. Propojováním komunikačních kanálů se celá organizace propojuje v jeden celek a právě to je další cíl metody Just in Time. Propojování různých částí organizace, je dalším cílem, který se řadí do nejdůležitějších cílů..²⁴

Všechny tyto cíle jsou důležité a velmi přínosné pro celou organizaci. Podstata všech zmíněných cílů je dobrá, tedy pokud se nám jich podaří dosáhnout, jsou ohromným přínosem pro naši organizaci, jak po ekonomické stránce, tak po stránce personální. Vedení organizace by však nemělo zapomenout stanovit si cíle přiměřeně k jejím možnostem, jelikož stanovení nadměrně ambiciózních cílů může pracovat kontraproduktivně, tedy mít opačný účinek. Pokud si stanovíme cíle na takové úrovni, že se nám je nepodaří nikdy či v rozumném časovém horizontu, který je velice individuální a každá organizace jej má jinak, splnit, může to mít na zaměstnance demotivující účinky.

3.1.3 Konkurenceschopnost JIT

Všechny zmíněné faktory metody Just in Time jsou zde, abychom mohli dosáhnout stanovených cílů. Pokud se zaměříme na historii, či dílčí cíle, bylo jím uspokojení potřeb

²⁴ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. s. 21.

zákazníka, zrychlení procesů, lepší komunikace. Všechny tyto cíle jsou důležité a organizace používající metodu Just in Time pozvednou na jinou úroveň. Avšak dle mého názoru, je hlavním cílem společností konkurenceschopnost. V dnešní době, kde je konkurence na každém rohu, se musíme velice snažit, abychom přežili v globálním konkurenčním prostředí. Je pro nás, jako organizaci, nesmírně důležité mít konkurenční výhodu, a tím se stát konkurenceschopnou společností. Metoda Just in Time svými cíli směřuje a usiluje o získání konkurenční výhody. Pokud se plně zaměříme například na stanovené dílčí cíle, jimiž je zlepšení komunikace, organizace práce, snižování nákladů ve všech činnostech, vše vede k vyzvednutí naší společnosti nad úroveň našich konkurentů. Zlepšení komunikace vede k lepší a rychlejší odezvě na zákaznickovy požadavky, snižování nákladů nám dovolí mít pro zákazníky výhodnější ceny, jelikož se sníží výrobní náklady. Toto snižování nákladů jak na materiální složky výroby, tak na časovou potřebu, nám, dle mého názoru, pomáhá stát se konkurenceschopnou společností.²⁵

²⁵ LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*, s. 24.

4 Řízení lidských zdrojů

V předchozích částech této práce byla několikrát zmíněna komunikace, motivace a další procesy, ovlivňující fungování lidských zdrojů v organizaci. Z faktorů, jež ovlivňují metodu Just in Time, je jasné, že otázka lidských zdrojů bude hrát roli v úspěšném aplikování a také používání metody Just in Time. Díky této skutečnosti je cíl práce svázán i s otázkou řízení lidských zdrojů.

V úvodní části této práce byl definován pojem řízení lidských zdrojů. Pro účel této práce byly zvoleny jen určité části procesu řízení lidských zdrojů souvisejících přímo s cíli a faktory metody Just in Time, tedy motivaci, vzdělávání a komunikace mezi interními složkami společnosti. V předchozí části jsem se již zmínil, že proces zlepšování komunikace související s aplikování metody Just in Time není pouze v interním prostředí společnosti, ale soustředí se také na externí komunikaci, tedy komunikaci s dodavateli, odběrateli, tedy našimi zákazníky.

4.1 Motivace

Prvním pojmem, kterým se tato část práce bude zabývat, je motivace zaměstnanců. Motivace je pojem velice důležitý pro správné fungování metody Just in Time. *„Co je motivace? Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali.“*²⁶ Tato definice byla zvolena z důvodu, že dle mého názoru, vystihuje přesně to, na co se bude zaměřovat jedna oblast empirické části této práce. *„Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzování lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i spokojení jejich vlastních potřeb. Zabývá se rovněž spokojeností s prací – faktory, které ji vytvářejí, a jejím vlivem na pracovní výkon.“*²⁷ Na všechny tyto faktory se bude zaměřovat praktická část, jelikož bez vhodného přístupu pracovníků, nelze efektivně využívat metodu Just in Time. Motivace pracovníku je velice důležitá pro realizaci metody JIT. Právě z tohoto důvodu bude na motivaci společně se stimulací, jež společnost LIFTMONT CZ, s.r.o. využívá, zaměřena zmíněná oblast empirické části této práce.

4.1.1 Typy motivace

Jelikož je motivace zaměstnanců velice složitý proces, má i více typů, a proto si myslím, že by bylo vhodné se zmínit o základních typech motivace.

²⁶ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 219.

²⁷ Tamtéž, s. 219.

Prvním typem motivace je motivace vnitřní. Pokud má zaměstnanec vnitřní motivaci, je již z názvu patrné, že motivace vychází ze zaměstnance samotného, je to tedy motivace vytvořené jím samým. Zaměstnanec má své vlastní cíle, které chce vyplnit, aby uspokojil své potřeby. Tedy pokud se budeme držet hierarchie uvedené v Maslowově pyramidě potřeb²⁸, jejich prvotním cílem bude uspokojení základních fyzických potřeb. Budou tedy pracovat s cílem získat peníze a uspokojit tyto potřeby. Pokud se zaměstnanci dostanou až na vrcholek zmíněné pyramidy, jejich cílem bude seberealizace. Budou tedy v práci hledat prostor pro seberealizaci a budou vnitřně motivováni pracovat.

Druhým typem motivace, je motivace vnější neboli stimulace. Motivace přicházející z vnějšího prostředí, potažmo od vedení společnosti, pokud se zaměříme na pracovní proces. Tuto motivaci vytváříme umělými prostředky, jako jsou například odměny za provedenou práci, či různá osobní ohodnocení. Pokud se chceme věnovat motivaci pracovníků, musíme rozlišovat zmíněné typy motivace²⁹ a zaměřit se na vytváření podmínek k vytvoření motivace zaměstnanců a podnětů, jež budou stimulovat zaměstnance tak, že budou dosahovat stanovených cílů.

4.1.2 Zjišťování míry motivace u zaměstnanců

Pro účely této práce je nezbytné, aby další části byly zaměřeny na zjišťování míry motivace zaměstnanců, jelikož právě motivace bude stěžejním bodem celého dotazníkového výzkumu, který bude dále rozveden v praktické části práce.

Určování míry motivace je složitý proces, při kterém lze použít nejrůznější metody. Všechny tyto metody lze dle základních znaků rozdělit na metody obsahové a procesní teorie. Pro získání míry motivace existují různé metody, jež se dají rozdělit dle uvedených faktorů. Mezi tyto metody patří například Alderferova teorie existence-vztahy-růst, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Mc Gregorova teorie X, Y a také Vroomova teorie očekávání. Všechny tyto metody jsou používány k získání informací o motivaci zaměstnanců a všechny metody jsou použitelné pro účely mého výzkumu.³⁰

²⁸ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*, s. 220-221.

²⁹ Tamtéž, s. 223-224.

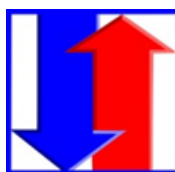
³⁰ Tamtéž, s. 221.

Praktická část

Tato oblast bakalářské práce bude věnována praktické části celého výzkumu. Tedy převážně práci s dosaženými znalostmi získanými při tvorbě teoretické části. Jelikož se celý výzkum zabývá logistikou a také řízením lidských zdrojů ve společnosti LIFTMONT CZ s.r.o., byl zvolen jako první bod této části představení společnosti a uvedení jejich základních údajů.

5 Společnost LIFTMONT CZ, s.r.o.

Obrázek č. 1: Logo LIFTMONT CZ, s.r.o.



Zdroj: Interní materiály spol. LIFTMONT CZ, s.r.o.

5.1 Poslání společnosti

Posláním společnosti je vytvářet, poskytovat a zlepšovat své služby a výrobky na základě přání všech, kteří chtějí a potřebují, nebo kteří budou chtít a potřebovat usnadnit či realizovat mobilitu prostřednictvím zdvihacích zařízení.³¹

„Za každých okolností usnadníme Váš život.“

5.2 Základní specifikace spol. LIFTMONT CZ, s.r.o.

soud:	8 - Krajský soud v Ostravě
spisová značka:	C 40382
IČ:	26845687
obchodní firma:	LIFTMONT CZ s.r.o.
právní forma:	112 - Společnost s ručením omezeným
sídlo:	Nádražní 2459/35, 78501 Šternberk
stav subjektu:	aktivní subjekt
datum zápisu:	3.11.2004

³¹ Interní materiály spol. LIFTMONT CZ, s.r.o.

Předmět podnikání

Montáž, opravy, revize a zkoušky vyhrazených zdvihacích zařízení, výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 Živnostenského zákona, projektová činnost ve výstavbě.

Kapitál

jmění: základní

vklad: 200 000 Kč

Statutární orgán

jméno: Jiří Kvapil, datum narození: 4.3.1964

funkce: Jednatel

bydliště: Polská 270/91, 77900 Olomouc - Povel

ve funkci: od: 1.10.2012

Jednatel jedná jménem společnosti samostatně.

Společníci s vkladem

jméno: Jiří Kvapil, datum narození: 4.3.1964

bydliště: Polská 270/91, 77900 Olomouc - Povel

vklad: 200 000 Kč

splaceno: 200 000 Kč

obchodní podíl 100%

6 Organizační schéma společnosti

Společnost LIFTMONT CZ s.r.o. (LM) zabezpečuje tři hlavní činnosti v oboru svého podnikání:

- **SERVIS** – udržování stávajících výtahových zařízení na základě předpisů uvedených v ČSN a ostatní platné legislativě ČR
- **MONTÁŽE NOVÝCH INSTALACÍ (NI)** – dodávky a montáže zcela nových zařízení obvykle v nových objektech.
- **MODERNIZACE STÁVAJÍCÍCH INSTALACÍ (MOD)** – dodávky a montáže zcela nebo z části nových zařízení, která nahrazují stávající již provozované instalace ve stávajících objektech.
- **VÝROBA** – vlastní produkty uplatňované v rámci SERVIS, NI, MOD

Pro zabezpečení těchto činností má společnost vytvořenu organizační strukturu, která zabezpečuje tyto procesy.

Organizační strukturu tvoří pět základních úseků: servis, montáže NI MOD, výroba, nákup a logistika.

Organigram viz přílohu č. 4

6.1 Organizace nákupu

Veškerý nákup v celé společnosti je centrálně zajišťován v rámci činnosti Vedoucího nákupu. Ve společnosti LM jsou rozděleny nakupované položky do těchto základních kategorií:

- **Nakupované díly** – díly nakupované na konkrétní zakázkovou výrobu v rámci procesů SERVIS, NI, MOD
- **Skladové položky** – položky průběžně nakupované v rámci skladových zásob dle určeného minimálního stavu zásob na skladě
- **Kooperace** – externí kooperační práce na vlastních výrobcích, jedná se především o operace na výrobcích, které LM není schopna zabezpečit ve vlastní režii
- **Subdodávky** – položky mající charakter technologického celku, jedná se obvykle o položky, které LM běžně vyrábí, ale např. z kapacitních důvodů tyto položky není momentálně schopna zabezpečit
- **Výroba** – položky vyráběné LM

Schéma viz přílohu č. 1

Součástí objednávky je specifikace nakupovaného produktu, která musí být jednoznačná a úplná, která obsahuje:

- Návrh dodacích podmínek popř. odkaz na číslo už oboustranně známých dodacích podmínek;
- Popis kontroly kvality dodávek
- Způsob dopravy

Schéma viz přílohu č. 2

Dodávky jsou přebírány zásadně v pracovní době. Zcela výjimečně převezme dodávku v mimopracovní době pověřený pracovník, který umožní dopravci složení dodávky na určené a předem označené místo, zkontroluje podle dodacího listu, zda je dodávka určena naší firmě, potvrdí externímu přepravci převzetí zboží (jen podle počtu palet, beden, obalů), převezme od dopravce dodací list a další dokumentaci dodávky, zajistí informování Vedoucího logistiky o došlé dodávce v mimopracovní době.

Kontrolu úplnosti dokladů dodávky provádí Vedoucí logistiky porovnáním s objednávkou (mohou to být např. dodací list, atest, záruční list, návody, protokoly, aj. dle specifikace v objednávce - smlouvě). Při této kontrole zapíše skladník do „Příjemky materiálu. „Tento doklad obsahuje:

- Pořadové číslo dodávky,
- datum převzetí
- stručné označení dodávky,
- množství,
- označení dodavatele,
- číslo dodacího listu,
- číslo objednávky,
- podpis pracovníka přijímajícího dodávku.

Kontrolu dodaného množství provádí Vedoucí logistiky porovnáním údajů na příslušném dodacím listu se skutečně dodaným množstvím. Je-li kontrola množství v pořádku, vyplní „Příjemku materiálu" a touto označí dodávku. Každá dodávka se označuje novou příjemkou.

7 Analýza skladových položek

V předchozí části bylo konstatováno, že společnost LM má různé druhy skladových položek. S každou skladovou položkou jsou spojené náklady, které jsou zanesené v tabulce č. 4.

Tabulka č. 1: Stávající stav nákladů na jednotlivé skladové položky

Popis položek	Hodnota nakup. položek	Personální náklady	Nájem	Energie	Doprava	Manipulace	Udržování	Ostatní náklady
	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakup. díly	8248,38	140,40	0,00	3,12	93,60	4,68	36,40
	Sklad. položky	4441,44	140,40	0,00	3,12	93,60	4,68	36,40
	Kooperace	9416,40	378,00	0,00	8,40	252,00	12,60	98,00
	Subdodávky	146,08	72,00	0,00	4,80	144,00	7,20	56,00
Sklad 2	Nakup. díly	12055,33	205,20	128,00	4,56	136,80	6,84	53,20
	Sklad. položky	6491,33	205,20	103,00	4,56	136,80	6,84	53,20
	Kooperace	3363,00	135,00	51,50	3,00	90,00	4,50	35,00
	Subdodávky	146,08	72,00	77,50	4,80	144,00	7,20	56,00
Sklad Výroba	Nakup. díly	10469,10	178,20	0,00	3,96	118,80	5,94	46,20
	Sklad. položky	5637,21	178,20	0,00	3,96	118,80	5,94	46,20
	Kooperace	538,08	21,60	0,00	0,48	14,40	0,72	5,60
	Subdodávky	54,78	27,00	0,00	1,80	54,00	2,70	21,00
Sklad Servis	Nakup. díly	951,74	16,20	0,00	0,36	10,80	0,54	4,20
	Sklad. položky	512,47	16,20	0,00	0,36	10,80	0,54	4,20
	Kooperace	134,52	5,40	0,00	0,12	3,60	0,18	1,40
	Subdodávky	18,26	9,00	0,00	0,60	18,00	0,90	7,00
Celkem	62624,20	1800,00	360,00	48,00	1440,00	72,00	72,00	560,00

Zdroj: Interní materiály společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o.

Tabulka č. 1 uvádí rozdělení nákladů dle interních zvyklostí společnosti LM. Společnost LM řadí náklady spojené s logistickými procesy, postupy a vůbec se skladováním do osmi základních kategorií:

- Nakupované položky,
- personální náklady,
- nájem,
- energie,

- doprava,
- manipulace,
- udržování,
- ostatní náklady.

Sloupec nakupované položky udává peněžní vyjádření nákladů na nakupovaný oběžný majetek, dále používaný pro hlavní činnost společnosti LM. Personální náklady jsou jednou z položek, jak lze pozorovat z tabulky číslo 1, s nejvyšší hodnotou nákladů. Z materiálů poskytnutých společností LM bylo zjištěno, že personální náklady jsou jednou z položek, která svými náklady zasahuje do výkazu zisku a ztráty, vedle nákladů spojených s oběžným majetkem, nejvíce.

V dalším sloupci je uvedena položka nájem. Společnost LM si pro účely skladování, vedle provozu vlastní budovy určené ke skladování, také pronajímá další budovu za účelem skladování, a právě na tuto budovu a její náklady spojené s nájmem připadá položka nájemné v tabulce č. 1.

Položka energie je peněžní vyjádření nákladů, vynaložených na energie použité při skladování, tedy světlo, teplo a jiné položky řazené do oblasti energií.

Doprava je dalším bodem, kterému v této části bude věnována pozornost. Již z tabulky č. 1 můžeme vidět, že položka doprava, tedy náklady spojené s dopravou, jsou jednou z položek nabývajících značně vysokých hodnot. Vysoké náklady na dopravu jsou způsobeny nejen vysokou cenou za pohonné hmoty, ale také způsobem nakládání s obsahem skladů společnosti LM.

Manipulace a náklady s ní spojené jsou, jak lze již z názvu vyčíst, náklady související s veškerou manipulací obsahu skladů.

Na položku udržování připadají náklady spojené s drobnými opravami, které jsou nezbytné pro správný a plynulý chod procesů a činností ve skladovacích prostorech.

Nakonec jsou tu i ostatní náklady, které tradičně vyjadřují všechny drobné náklady související se sklady. Všechny položky připadající do ostatních nákladů jsou velice různé. Právě z tohoto důvodu není možné vypsát každou jednu položku zvlášť a používá se pojem ostatní náklady, kde jsou zařazeny nákladové položky nezapadající ani do jednoho z předešlých druhů nákladů.

7.1 Stav nákladů a aplikace metody JIT

Jedním z hlavních bodů této práce je aplikovat metodu JIT na procesy společnosti LM. V této části práce se budu zaměřovat na následky tohoto procesu aplikace. Aplikací metody JIT se změní také poměry nákladů rozepsaných podrobněji v předchozí části.

Nejprve bude provedena analýza jednotlivých nákladů a zjištění, jak se budou měnit v průběhu aplikace metody JIT. Pro účely této práce byli po rozhovoru s vedením společnosti LM zvoleni hlavní dodavatelé a také umístění zakázek, které budou použity pro provádění simulace. Zmínění dodavatelé a místa zakázek jsou uvedeny v tabulce č. 2 a 3.

Tabulka č. 2: Hlavní dodavatelé spol. LM

Hlavní dodavatelé
Břeclav
Plzeň
Ostrava
Havířov

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 3: Umístění zakázek

Zakázky
Bruntál
Bruntál
Bruntál
Šumperk
Šumperk
Jeseník
Olomouc
Olomouc
Brno

Zdroj: Vlastní tvorba

7.1.1 Náklady na dopravu

V případě, že aplikujeme metodu JIT ve společnost LM sníží se náklady na dopravu. Tuto skutečnost byla zjištěna ze základních informací poskytnutých společnostmi LM. S pomocí vedení společnosti LM byli vybráni klíčoví dodavatelé a umístění zakázek, které jsou nejčastější, a budou použity v uvedených výpočtech nacházejících se v následujících tabulkách.

Tabulka č. 4: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Sklad → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>Km × poč. jízd</i>
Plzeň - Šternberk - Jeseník	471,5	1	471,5
Plzeň - Šternberk - Bruntál	435	3	1305
Plzeň - Šternberk - Šumperk	441,1	2	882,2
Plzeň - Šternberk - Olomouc	415,8	2	831,6
Plzeň - Šternberk - Brno	494,2	1	494,2
Celkem			3984,5

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 5: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Sklad → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>km × poč. jízd</i>
Břeclav - Šternberk - Jeseník	222,5	1	222,5
Břeclav - Šternberk - Bruntál	186	3	558
Břeclav - Šternberk - Šumperk	192,1	2	384,2
Břeclav - Šternberk - Olomouc	166,8	2	333,6
Břeclav - Šternberk - Brno	245,2	1	245,2
Celkem			1743,5

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 6: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Sklad → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>km × poč. jízd</i>
Ostrava - Šternberk - Jeseník	178,5	1	178,5
Ostrava - Šternberk - Bruntál	142	3	426
Ostrava - Šternberk - Šumperk	148,1	2	296,2
Ostrava - Šternberk - Olomouc	122,8	2	245,6
Ostrava - Šternberk - Brno	201,2	1	201,2
Celkem			1347,5

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 7: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Sklad → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>Km × poč. jízd</i>
Havířov - Šternberk - Jeseník	190,5	1	190,5
Havířov - Šternberk - Bruntál	154	3	462
Havířov - Šternberk - Šumperk	160,1	2	320,2
Havířov - Šternberk - Olomouc	134,8	2	269,6
Havířov - Šternberk - Brno	213,2	1	213,2
Celkem			1455,5

Celkem	8531
---------------	-------------

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulky č. 4 až 7 udávají, v prvním sloupci cestu od dodavatele do skladu nacházejícího se ve Šternberku a následně cesta ze skladu na místo zakázky. Ve druhém sloupci se nachází počet kilometrů, tedy celková vzdálenost, která se musí překlenout při realizaci zakázky. V dalším sloupci se nachází položka počet jízd, jež je průměrný měsíční počet zakázek nacházejících se na uvedených místech. Všechny tabulky uvádějí průměrné měsíční informace.

V případě, že aplikujeme metodu JIT, se zachováním vstupních informací, změní se počet kilometrů, který dopravní prostředky společnosti LM musí překonat.

Tabulka č. 8: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>Km × poč. jízdy</i>
Plzeň - Jeseník	334	1	334
Plzeň - Bruntál	426	3	1278
Plzeň - Šumperk	430	2	860
Plzeň - Olomouc	371	2	742
Plzeň - Brno	297	1	297
Celkem			3511

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 9: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>km × poč. jízdy</i>
Břeclav - Jeseník	235	1	235
Břeclav - Bruntál	186	3	558
Břeclav - Šumperk	190	2	380
Břeclav - Olomouc	131	2	262
Břeclav - Brno	59,7	1	59,7
Celkem			1494,7

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 10: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

<i>Dodavatel → Zakázka</i>	<i>Km</i>	<i>počet jízd</i>	<i>km × poč. jízdy</i>
Ostrava - Jeseník	111	1	111
Ostrava - Bruntál	68,9	3	206,7
Ostrava - Šumperk	159	2	318
Ostrava - Olomouc	99,3	2	198,6
Ostrava - Brno	169	1	169
Celkem			1003,3

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 11: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc

Dodavatel → Zakázka	Km	počet jízd	km × poč. jízd
Havířov - Jeseník	129	1	129
Havířov - Bruntál	85,9	3	257,7
Havířov - Šumperk	171	2	342
Havířov - Olomouc	112	2	224
Havířov - Brno	181	1	181
Celkem			1133,7

Celkem	7142,7
---------------	---------------

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulky č. 8 až 11 uvádí počet kilometrů najetých při použití metody JIT. Celkový počet najetých kilometrů byl snížen o cestu do skladu a následně ze skladu na místo realizace zakázky.

Tabulka č. 12: Absolutní úspora nákladů na dopravu v Km

	B	A	úspora
za jeden měsíc	7142,7	8531	1388,3
za jeden rok	85712,4	16659,6	69052,8

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 12 udává výpočet absolutní úspory v kilometrech. Sloupec A vyjadřuje celkový počet kilometrů za jeden měsíc a následně i za jeden rok bez použití metody JIT. Na druhou stranu sloupec B vyjadřuje celkový počet kilometrů za jeden měsíc a následně za jeden rok při použití metody JIT. V posledním sloupci vidíme absolutní úsporu, rozdíl sloupce A a B za jeden měsíc a rok.

Tabulka č. 13: Absolutní úspora nákladů na dopravu v Kč

	Cena za Km	A	B	úspora
za jeden měsíc	v Kč 15 Kč/km	107140,5	127965	20824,5
za jeden rok	v Kč 15 Kč/km	1285686	1535580	249894

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce č. 13 je znázorněna absolutní úspora nákladů na dopravu v Kč, v případě, že budeme brát náklady na dopravu připadající na jeden kilometr 15 Kč, což je sazba, používaná běžně společností LM.

Tabulka č. 14: Úspora nákladů na doprava v %

	Cena za Km	úspora
za jeden měsíc	15 Kč/km	16,27%
za jeden rok	15 Kč/km	

Zdroj: Vlastní tvorba

Poslední tabulka zaměřená na úsporu nákladů na dopravu je procentuální vyjádření zmíněné úspory. Z tabulky č. 14 lze vidět, že úspory nákladů na dopravu převyšují procentuální část šestnácti procent.

7.1.2 Úspora nákladů na skladování

Dalším bodem při zjišťování úspor získaných pomocí aplikace metody JIT je úspora nákladů spojená se skladováním. Tím, že společnost LM realizuje metodu JIT se sníží požadavky na prostory určené ke skladování, tedy i náklady s nimi spojené.

Tabulka č. 15: Aktuální rozložení skladovacích prostor v m²

	Sklad 1	Sklad 2	Sklad VÝROBA	Sklad SERVIS	Celkem
Plocha v m ²	251,1	218,55	131,75	18,6	620

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabula č. 15 udává rozložení celkové plochy skladovacích prostor mezi jednotlivé sklady, rozděleny podle jejich účelu.

Zjištění nákladů na skladování spojených s jednou zakázkou si vyžaduje také analyzovat, jakou plochu zabírá průměrná zakázka, tedy všechen materiál, používaný při realizaci zakázky.

Tabulka č. 16: Průměrná struktura materiálových dílů za zakázku

Položka	Objem m ²	Aplikace JIT	m ² JIT
Pohon	1,8	ANO	1,8
Rozváděč	3,5	ANO	3,5
Vodítka	2,6	ANO	2,6
Kabiny	5,1	NE	-
Rám kabiny	4,5	NE	-
Elektrodíly	2,4	ANO	2,4
Rám pod pohon	2	NE	-
Šachetní dveře	7,7	ANO	7,7
Ostatní drobný materiál	0,4	NE	-
Celkem	30		18

Zdroj: Vlastní tvorba

Průměrná struktura materiálových dílů na zakázku je vyčíslena v tabulce č. 16. Při aplikaci metody JIT se musíme také zabývat nejen jedním z cílů, tedy úspory prostor, ale také nesmíme zapomenout na výrobní procesy používané ve společnosti LM, a právě z tohoto důvodu byly rozděleny základní díly do dvou skupin: díly vhodné pro aplikaci metody JIT a nevhodné díly. Toto rozdělení bylo zvoleno z technologických důvodů. Díly zařazené do skupiny nevhodné díly jsou ze své podstaty díly, na kterých se provádějí další práce přímo ve výrobních prostorách společnosti LM. Z tohoto důvodu nemohou být přímo odvezeny na místo zakázky, ale musí přejít do výrobního procesu. Avšak metoda JIT lze aplikovat na tyto díly také, ale ne totožným způsobem jako na díly, které je možný převést přímo na místo realizace zakázky.

Metodou JIT se sníží čas, který díly dále postupující do výroby stráví ve skladovacích prostorech.

Dalším důvodem rozdělení potřebných dílů k realizaci průměrné zakázky, na díly s použitím metody JIT a nevhodné díly, jsou úspory na dopravu. V případě, že by se materiál na tyto díly přivážel metodou JIT, tedy přecházel přímo do výroby, zvedly by se náklady na dopravu, které by nebyly dostatečně pokryty úsporou vzniklou použitím metody JIT.

Z tabulky č. 1, viz s. 27 vyplývá, že nákladová položka nájem se vyskytuje pouze v oblasti Skladu 2. Právě tato skutečnost nám naznačuje, že skladovací prostory s názvem Sklad 2 jsou v rámci potřebných skladovacích prostor pronajímány.

Tabulka č. 17: Výpočet úspor skladovacích prostor

	Počet zakázek	Cel. objem mat. v m ² / zakázku	Cel. objem mat. na zakázku/měsíc	JIT	Vzniklý volný prostor v m ²
Bruntál	3	30	90	60 %	54
Šumperk	2	30	60	60 %	36
Jeseník	1	30	30	60 %	18
Olomouc	2	30	60	60 %	36
Brno	1	30	30	60 %	18
Celkem	9		270		162

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 17, vycházející ze stejných průměrných údajů jako výpočet úspor na dopravu, udává úsporu prostoru při použití metody JIT u vybraných položek ze seznamu uvedených v tabulce č. 16, s. 36. Absolutní celková úspora je **162 m²** a celkový prostor Skladu 2 je **218,55 m²**. Rozdíl tvořící **56,55 m²** je překonatelný pomocí moderních regálových systémů, jež společnost LM doposud nevyužívá.

Pokud by do skladovacích prostor pod názvem Sklad 1 byl zaveden regálový systém, bylo by možné Sklad 2 zrušit. Přímý následek zrušení Skladu 2 by bylo i snížení veškerých nákladů spojených se Skladem 2, zejména nákladů na pronájem budovy.

7.1.3 Úspora personálních nákladů

Pokud budeme vycházet z úvahy v předchozí části práce a zrušíme sklad 2, je možné změnit i personální náklady. Každý sklad má svého skladníka a při snížení objemu uskladněných dílů, sníží se i objem, který připadá na jednoho zaměstnance. V našem případě je tedy možné snížit personální náklady na jednoho skladníka, jak je znázorněno v tabulce č. 18.

Tabulka č. 18: Úspora personálních nákladů

Popis položek		Personální náklady	Předpoklad změny	Personální nákl. po zavedení JIT
		[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakupované díly	140,40	100,00%	140,40
	Skladové položky	140,40	100,00%	140,40
	Kooperace	378,00	100,00%	378,00
	Subdodávky	72,00	100,00%	72,00
Sklad 2	Nakupované díly	205,20	0,00%	0,00
	Skladové položky	205,20	0,00%	0,00
	Kooperace	135,00	0,00%	0,00
	Subdodávky	72,00	0,00%	0,00
Sklad VÝROBA	Nakupované díly	178,20	100,00%	178,20
	Skladové položky	178,20	100,00%	178,20
	Kooperace	21,60	100,00%	21,60
	Subdodávky	27,00	100,00%	27,00
Sklad SERVIS	Nakupované díly	16,20	100,00%	16,20
	Skladové položky	16,20	100,00%	16,20
	Kooperace	5,40	100,00%	5,40
	Subdodávky	9,00	100,00%	9,00
Celkem		1800,00		1182,60

Rozdíl celkových hod.

617,40

Zdroj: Vlastní tvorba

7.1.4 Úspora nákladů na energie

Další položkou, která se díky zrušení Skladu 2 sníží, je energie. Snížením plochy skladů, sníží i plochu spotřebovávající energie, jež jsou znázorněny v peněžní podobě v tabulce č. 1, s. 27. Zrušením Skladu 2 docílíme snížení položky energie. Výsledné vyčíslení úspory nákladů u položky energie je uvedeno v tabulce č. 19.

Tabulka č. 19: Úspora nákladů na energie

Popis položek		Energie	Předpoklad změny	Energie po zavedení JIT
		[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakupované díly	3,12	100,00%	3,12
	Skladové položky	3,12	100,00%	3,12
	Kooperace	8,40	100,00%	8,40
	Subdodávky	4,80	100,00%	4,80
Sklad 2	Nakupované díly	4,56	0,00%	0,00
	Skladové položky	4,56	0,00%	0,00
	Kooperace	3,00	0,00%	0,00
	Subdodávky	4,80	0,00%	0,00
Sklad VÝROBA	Nakupované díly	3,96	100,00%	3,96
	Skladové položky	3,96	100,00%	3,96
	Kooperace	0,48	100,00%	0,48
	Subdodávky	1,80	100,00%	1,80
Sklad SERVIS	Nakupované díly	0,36	100,00%	0,36
	Skladové položky	0,36	100,00%	0,36
	Kooperace	0,12	100,00%	0,12
	Subdodávky	0,60	100,00%	0,60
Celkem		48,00		31,08

Rozdíl celkových hod.

16,92

Zdroj: Vlastní tvorba

7.1.5 Úspora nákladů na manipulaci

Úspora nákladů na manipulaci nebude 100 % jako u nákladů na energie či nájem, nýbrž pouze 60%, jelikož rozdělení výrobků nám umožňuje metodu JIT plně využívat jen ze 60 %. To je důvod, který snižuje úspornost této položky. Výsledné vyjádření úspory nákladů na manipulaci, která přímo souvisí s logistickými procesy v společnosti LM je uvedena v tabulce č. 20.

Tabulka č. 20: Úspora nákladů na manipulaci

Popis položek		Manipulace	předpoklad změny	Manipulace po zavedení JIT
		[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakupované díly	4,68	100,00%	4,68
	Skladové položky	4,68	100,00%	4,68
	Kooperace	12,60	100,00%	12,60
	Subdodávky	7,20	100,00%	7,20
Sklad 2	Nakupované díly	6,84	40,00%	2,74
	Skladové položky	6,84	40,00%	2,74
	Kooperace	4,50	40,00%	1,80
	Subdodávky	7,20	40,00%	2,88
Sklad VÝROBA	Nakupované díly	5,94	100,00%	5,94
	Skladové položky	5,94	100,00%	5,94
	Kooperace	0,72	100,00%	0,72
	Subdodávky	2,70	100,00%	2,70
Sklad SERVIS	Nakupované díly	0,54	100,00%	0,54
	Skladové položky	0,54	100,00%	0,54
	Kooperace	0,18	100,00%	0,18
	Subdodávky	0,90	100,00%	0,90
Součet		72,00		56,77

Rozdíl celkových hod.

15,23

Zdroj: Vlastní tvorba

7.1.6 Úspora nákladů na udržování

Náklady spojené s udržováním skladovacích prostor se také sníží. Jelikož i pronajímané prostory jsou udržovány na náklady společnosti LM, zrušením Skladu 2 ušetříme celou část připadající právě na tento sklad, jelikož udržování pronajímaných prostor nebude již dále zapotřebí a nebude tedy vytvářet další náklady. Konečné číselné vyjádření úspory nákladů na udržování je znázorněno tabulkou č. 21.

Tabulka č. 21: Úspora nákladů na udržování

Popis položek		Udržování	předpoklad změny	Udržování po zavedení JIT
		[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakupované díly	4,68	100,00%	4,68
	Skladové položky	4,68	100,00%	4,68
	Kooperace	12,60	100,00%	12,60
	Subdodávky	7,20	100,00%	7,20
Sklad 2	Nakupované díly	6,84	0,00%	0,00
	Skladové položky	6,84	0,00%	0,00
	Kooperace	4,50	0,00%	0,00
	Subdodávky	7,20	0,00%	0,00
Sklad VÝROBA	Nakupované díly	5,94	100,00%	5,94
	Skladové položky	5,94	100,00%	5,94
	Kooperace	0,72	100,00%	0,72
	Subdodávky	2,70	100,00%	2,70
Sklad SERVIS	Nakupované díly	0,54	100,00%	0,54
	Skladové položky	0,54	100,00%	0,54
	Kooperace	0,18	100,00%	0,18
	Subdodávky	0,90	100,00%	0,90
Celkem		72,00		46,62

Rozdíl celkových hod.

25,38

Zdroj: Vlastní tvorba

7.1.7 Úspora ostatních nákladů

Z podstaty ostatních nákladů bylo, po konzultaci s vedením společnosti LM, rozhodnuto vypočítat jejich úsporu v závislosti na množství výrobků, které procházejí procesem skladování, tedy úspora ostatních nákladů nebude počítána pomocí úspory plochy, nýbrž procentuální úspory při použití JIT na výrobky. Číselné vyjádření úspory nákladů je zachyceno v tabulce č. 22.

Tabulka č. 22: Úspora ostatních nákladů

Popis položek		Ostatní náklady	předpoklad změny	Ostatní náklady po zavedení JIT
		[tis. Kč]	[%]	[tis. Kč]
Sklad 1	Nakupované díly	36,40	100,00 %	36,40
	Skladové položky	36,40	100,00 %	36,40
	Kooperace	98,00	100,00 %	98,00
	Subdodávky	56,00	100,00 %	56,00
Sklad 2	Nakupované díly	53,20	40,00 %	21,28
	Skladové položky	53,20	40,00 %	21,28
	Kooperace	35,00	40,00 %	14,00
	Subdodávky	56,00	40,00 %	22,40
Sklad VÝROBA	Nakupované díly	46,20	100,00 %	46,20
	Skladové položky	46,20	100,00 %	46,20
	Kooperace	5,60	100,00 %	5,60
	Subdodávky	21,00	100,00 %	21,00
Sklad SERVIS	Nakupované díly	4,20	100,00 %	4,20
	Skladové položky	4,20	100,00 %	4,20
	Kooperace	1,40	100,00 %	1,40
	Subdodávky	7,00	100,00 %	7,00
Celkem		560,00		441,56

Rozdíl celkových hod.

118,44

Zdroj: Vlastní tvorba

7.2 Shrnutí úspory nákladů

Tato část práce bude zaměřena na konečné shrnutí úspory nákladů, které se aplikací metody JIT podařilo dosáhnout.

Tabulka č. 23: Celkové úspory nákladů

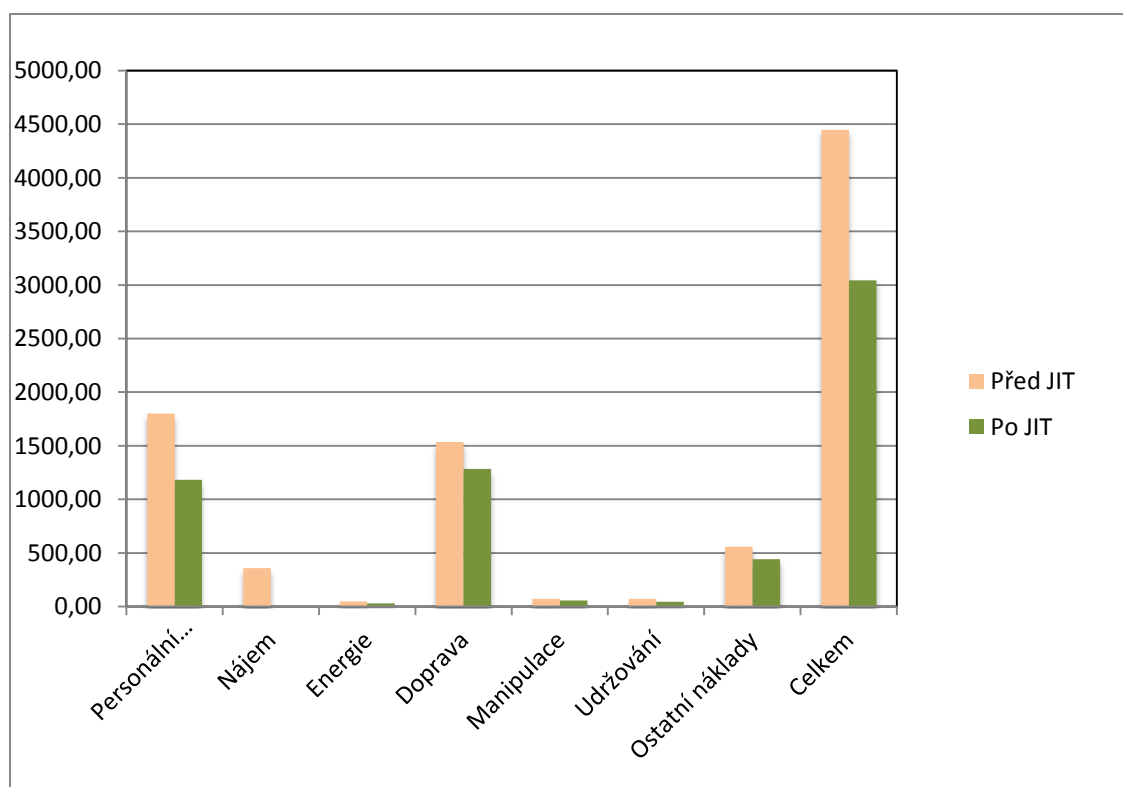
Položka	Před JIT	Po JIT	Úspora v Kč	Úspora v %
Personální náklady	1800,00	1182,60	617,40	34,30 %
Nájem	360,00	0,00	360,00	100,00 %
Energie	48,00	31,80	16,20	33,75 %
Doprava	1535,60	1285,70	249,90	16,27 %
Manipulace	72,00	56,77	15,23	21,15 %
Udržování	72,00	46,62	25,38	35,25 %
Ostatní náklady	560,00	441,56	118,44	21,15 %
Celkem	4447,60	3045,05	1402,55	31,53 %

Zdroj: Vlastní tvorba

V tabulce č. 23 je uvedena absolutně vyjádřená úspora, jež je aplikací metody JIT možné dosáhnout. Pokud se zaměříme na procentuální vyjádření nákladů, jež je vyčísleno v posledním sloupci, zjistíme, že nejméně ovlivněná položka nákladů je, z celkového výčtu nákladů, položka doprava, která je procentuálně vyčíslena na 16,27 %. Na druhou stranu se metodou JIT podařilo snížit náklady na skladování o 100 %.

V konečném součtu však úspora celkových nákladů tvoří 31,53%.

Obrázek č. 2: Graf úspor nákladů v Kč



Zdroj: Vlastní tvorba

Na obrázku č. 2 je graficky znázorněna celková úspora nákladů dosáhnutá při aplikaci metody JIT. V grafu jsou uvedeny jednotlivé náklady a jejich výše. Oranžová barva udává výši jednotlivých nákladů před zavedením metody JIT a zelená barva udává výši nákladů po zavedení metody JIT.

8 Dotazník

Jelikož je metoda Just in Time založena z velké části na motivaci zaměstnanců, je nutné provést výzkum na toto téma, tedy na motivaci zaměstnanců firmy LIFTMONT CZ, s.r.o. Právě z tohoto důvodu, se budu v této části práce zabývat výzkumem motivace zaměstnanců zmíněné společnosti.

Metoda, která byla zvolena, je dotazník. Pomocí dotazníku je možné zjistit motivaci všech oslovených zaměstnanců, jelikož dotazník je metoda uzpůsobená k oslovení většího počtu lidí, v případě této zaměstnanců.

Vedení společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. bylo obeznámeno s touto metodou a plně souhlasilo s provedením výzkumu na téma motivace zaměstnanců v prostorách jejich společnosti.

8.1 Operacionalizace

Prvním bodem při tvorbě dotazníku, je tzv. operacionalizace. Operacionalizace je proces, při kterém se stanoví základní, ale také kritické faktory tvořící dotazník. Operacionalizace se skládá ze sestavené hypotézy, konceptualizace, operacionalizace indikátorů konceptu a sestavení otázek v dotazníku. Všechny tyto body jsou velice důležité a pro správné sestavení dotazníku je nezbytné, aby všechny body byly správně formulovány a byly pevně spjaty s dotazníkem. Nevhodné vydefinování uvedených bodů může vést k nesprávnému sestavení dotazníku a tedy i nesprávnému procesu výzkumu a posléze zjistíme, že otázky v dotazníku nám nic neříkají. Dotazník, který nedodržuje tyto základní pravidla je, dle mého názoru, neúplný a ve velké většině případů i nesprávný.³²

8.1.1 Hypotéza

Stanovení hypotézy je první krokem ve tvorbě dotazníku. Jelikož v případě této práce je dotazník tvořen na téma motivace zaměstnanců, bude hypotéza stanovena ve vazbě na toto téma. Motivace zaměstnanců je velice složitý pojem pro zkoumání a zjišťování míry tohoto prvku v řízení lidských zdrojů nemusí být vždy jednoduché. Díky této skutečnosti bylo rozhodnutí sestavit hypotézu použitou pro dotazník tak, že motivace zaměstnanců společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. bude přímo souviset s jejich spokojeností na pracovišti.³³

Hypotéza: *míra motivace zaměstnanců společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. přímo souvisí s přítomností motivátorů a hygienických faktorů na pracovišti.* Spojit motivaci zaměstnanců

³² BABBIE, Earl R. *The Basics of Social Research*. s. 129.

³³ Tamtéž. s. 129.

se spokojeností na pracovišti, tato možnost byla zvolena z důvodu zjišťování motivace pomocí Herzbergovy dvoufaktorové teorie³⁴, která se zaměřuje na zjišťování motivace zaměstnanců na pracovišti pomocí určování jejich spokojenosti.

Pomocí zjišťování podmínek na pracovišti a názorů zaměstnanců v mezích Herzbergovy dvoufaktorové teorie bude zjištěna jejich motivace. Hypotéza se tedy drží základního rozdělení této teorie na hygienické faktory a motivátory.

8.1.2 Konceptualizace

Dalším bodem při tvorbě dotazníku je konceptualizace, při které se vytvoří koncepty pro dotazník.

Ke každému konceptu patří i vytvoření dimenze, ve které se bude koncept pohybovat. Dimenze stanoví, v jakém okolí se budeme při práci s konceptem pohybovat, a proto je stanovení dimenze neméně důležité.³⁵

Prvním konceptem dotazníku jsou hygienické faktory, tedy jeden faktor z Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Koncepty přímo souvisí s otázkami v dotazníku. Pokud mám zjistit, do jaké míry jsou faktory uvedené teorie přítomny na pracovišti, otázky v dotazníku musí s tímto tématem přímo souviset. Díky této skutečnosti je první koncept zaměřen na toto téma.

Dimenze, ve které se bude první koncept pohybovat, je tím tedy už jasná. Budou to již zmíněné hygienické faktory, tedy například:

- Pracovní podmínky,
- plat,
- pracovní jistoty,
- vztahy na pracovišti,
- firemní kultura,
- osobní život.³⁶

Všechny tyto hygienické faktory jsou dimenzí prvního konceptu a tvoří tedy oblast, ve které se budou pohybovat otázky spjaté s prvním konceptem.

Druhým konceptem jsou motivátory Herzbergovy dvoufaktorové teorie. Jelikož použití Herzbergovy dvoufaktorové teorie si žádá využít obě dvě části, otázky v dotazníku musí být zaměřeny i na druhou část zmíněné teorie, tedy motivátory.

³⁴ MICHAEL, Armstrong. *Řízení lidských zdrojů*. s. 227

³⁵ BABBIE, Earl R. *The Basics of Social Research*. s. 129.

³⁶ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 30.

Dimenze tvořící oblast pro druhý koncept se tedy skládá z takových faktorů, jako jsou například:

- Výkon,
- náplň práce,
- dosažení výsledků,
- uznání,
- povýšení,
- možnost osobního růstu,
- služební postup,
- odpovědnost,
- práce jako výzva.³⁷

Posledním konceptem je motivace zaměstnanců. Zjištění, zda jsou zaměstnanci dostatečně, či vůbec motivováni k práci. Toto je cílem dotazníku, a právě proto je mým názorem, že by motivace měla být jedním z hlavních bodů dotazníku. Z tohoto důvodu jsem se rozhodl ji zahrnout do konceptů dotazníku.

Dimenze, ve které se bude tento koncept pohybovat, se skládá z dimenze první a druhé. Jelikož budu určovat motivaci na základě přítomnosti, či absence dimenze prvního a druhého konceptu, musí být zahrnuty i v dimenzi poslední. Tedy oblast, ve které se bude pohybovat poslední koncept, je průnikem prvních dvou dimenzí.

8.1.3 Tvorba indikátorů

Při tvorbě operacionalizace se musíme zaměřit i na tvorbu indikátorů pro koncepty.³⁸ Jelikož budou respondenti dotazováni jejich názor či přítomnost jednotlivých částí dimenze prvního konceptu, indikátorem bude přítomnost těchto prvků první dimenze. Přítomnost prvků dimenze prvního konceptu nám bude indikovat nespokojenosti, či neutrální stav zaměstnanců. Tedy dle první části dvoufaktorové teorie, pokud zde nebudou hygienické faktory, zaměstnanci nebudou spokojeni. V případě jejich přítomnosti budou zaměstnanci v neutrálním stavu, tedy nebudou nespokojeni, ale ani spokojeni.

Indikátorem druhého konceptu budou, jako u prvního: přítomnosti, popřípadě absence prvků dimenze, v tomto případě, druhého konceptu. V případě, že zde bude absence těchto

³⁷ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*, s. 30.

³⁸ BABBIE, Earl R. *The Basics of Social Research*. s. 129.

prvku, zaměstnanci nebudou nespokojeni, ale setrvávají v neutrálním stavu a v případě, že zde tyto prvky budou přítomny, nastane u zaměstnanců spokojenost.

Právě s druhým indikátorem, tedy indikátorem druhého konceptu plně souvisí motivovanost zaměstnanců. Motivovanost zaměstnanců bude indikována pomocí přítomnosti prvků dimenze druhého konceptu, a proto můžeme očekávat motivovanost zaměstnanců v případě jejich přítomnosti.

8.2 Otázky v dotazníku

Tento odstavec praktické části práce bude zaměřen na otázky v dotazníku. Jelikož byly již obsaženy všechny kroky, které by měly předcházet, dalším bodem jsou otázky v dotazníku. Všechny otázky se musí řídit dle uvedených konceptů i dimenzí.

1) Jsem muž/žena:

- a) Muž
- b) Žena

Tato otázka je v dotazníku uvedena pouze ze statistických důvodů a rozdělení respondentů dle pohlaví.

2) Moje práce je fyzicky náročná:

- a) Ano
- b) Ne

Otázka č. 2 byla do dotazníku zařazena pro zjištění, zda není rozdíl mezi motivací technicko- hospodářských a zaměstnanců vykonávající nemanuální práce.

3) Kolegové, se kterými přicházím denně do kontaktu, jsou:

- a) Vždy vstřícní
- b) Většinou vstřícní
- c) Nejsou převážně vstřícní
- d) Nejsou vůbec vstřícní

Pro zjištění jednou z hygienických faktorů byla použita otázka č. 3 týkající se na vztahy na pracovišti.

4) Mé pracovní podmínky jsou:

- a) Vyhovující, mám vše, co potřebuji k práci a cítím se pohodlně
- b) Dostačující, mám vše, co potřebuji k práci, ale necítím se pohodlně
- c) Nedostačující, nemám vše, co potřebuji k práci, ale cítím se pohodlně
- d) Nevyhovující, nemám vše, co potřebuji k práci a necítím se pohodlně

Jedním z dalších hygienických faktorů jsou pracovní podmínky, na které je zaměřena právě otázka č. 4.

5) Zaměstnavatel mi umožňuje se vzdělávat:

- a) Ano, mám finanční i psychickou podporu
- b) Ano, zaměstnavatel mě slovně podporuje k dalšímu vzdělávání
- c) Ano, zaměstnavatel pořádá školení
- d) Ne, nemám žádnou podporu od zaměstnavatele
- e) Ne, zaměstnavatel mě odrazuje od dalšího vzdělávání

Otázka č. 5 je zaměřena na zjišťování možností vzdělávání a osobního růstu, které jsou jedním z motivátorů.

6) Mám možnost kariérního postupu ve společnosti:

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne
- d) Nevím

Kariérní postup je jedním z motivátorů a právě proto byla otázka na kariérní postup zařazena do dotazníků.

7) Myslíte si, že je vaše pracovní pozice stabilní (stálá):

- a) Ano, je stabilní
- b) Částečně, existence velké konkurence mezi spolupracovníky
- c) Ne, velká šance ztráty zaměstnání
- d) Jiné (prosím vypište).....

Pracovní jistoty a stálost zaměstnání je jedním z hygienických faktorů a otázka č. 7 pokrývá právě tuto problematiku, což je důvod jejího zařazení do dotazníku.

8) Obdržel/a jste někdy za vykonanou práci odměnu nad rámec běžné mzdy (finanční odměna, ústní pochvala, hmotná odměna ve formě dárku)?

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou č. 10)

Jedním ze způsobů stimulace je peněžní nebo slovní ocenění zaměstnanců. Důvodem zařazení otázek č. 8 a 9 je zjištění, zda společnost LM používá tuto metodu stimulace. V případě, že respondent obdržel nějaký způsob ocenění, otázka číslo 9 se zaměřuje na zjištění typu ocenění.

9) Odměna nad rámec běžné mzdy byla ve formě: (možno uvést více odpovědí)

- a) Peněžně odměněn/a
- b) Slovně pochválen/a
- c) Slovně i peněžně odměněn/a
- d) Hmotně odměněn (dárek)

10) Při plnění zadaných úkolů přebírám i odpovědnost:

- a) Ano, vždy odpovídám za zadaný úkol
- b) Ano, již jsem odpovídal/a za zadaný úkol
- c) Ne, za zadaný úkol odpovídá vždy můj nadřízený
- d) Ne, za zadaný úkol nezodpovídá jednotlivec, ale celý kolektiv

Otázka zaměřené na míru odpovědnosti za provedené úkoly byla do dotazníku zařazena, protože jedním z motivátorů je právě předávání odpovědnosti na zaměstnance.

11) Jsem spokojen s obsahem mé pracovní činnosti:

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne
- d) Nevím

Manipulace s obsahem pracovní činnosti je jedním z motivátorů a právě z tohoto důvodu byla do dotazníku zařazena otázka zabývající se touto tematikou.

12) Firemní tradice (např. způsob oblékání, komunikace, zvyky, používání loga, či sloganu):

- a) Podporuji, předávám je i novým zaměstnancům
- b) Respektuji, tradice dodržuji (dodržování je vyžadováno)
- c) Beru na vědomí, tradice jsou, ale nedodržuji je (jejich dodržování není vyžadováno)
- d) Nemáme firemní tradice

Firemní tradice, či kultura je jedním z hygienických faktorů, a právě proto byla zařazena otázka číslo 12 zařazena do dotazníku.

13) Je Váš plat přiměřený (odpovídá) vykonávané práci? (Váš názor)

- a) Ano, je přiměřený
- b) Ano, ale ocenil/a bych jeho zvýšení
- c) Ne, je nedostatečný
- d) Ne, je nadměrný

Dalším hygienickým faktorem je plat zaměstnanců a otázka číslo 13 je zaměřena právě na tuto problematiku, což je důvodem jejího zařazení do dotazníku.

14) Prací se cítím (v rámci celého dne tzn. i po pracovní době):

- a) Pohlcen/a, nemám čas na nic jiného
- b) Zaměstnán/ná, mám čas jen na to důležité
- c) Po pracovní době mám čas i pro sebe
- d) Preferuji soukromý život, práce je jen vedlejší aktivita

Osobní život se řadí do hygienických faktorů. Otázka číslo 14 se zabývá osobním životem respondentů. Její podstata je tedy jednoznačným důvodem pro zařazení do dotazníku.

8.2.1 Zaměření otázek dotazníku

Otázky v dotazníku jsou zaměřené na získávání informací o výskytu motivátorů a hygienických faktorů ve společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. Samotné rozdělení otázek je uvedeno v tabulce č. 24.

Tabulka č. 24: Zaměření otázek dotazníku

Číslo otázky	Motivátory	Hygienické faktory
1	-	-
2	-	-
3	×	✓
4	×	✓
5	✓	×
6	✓	×
7	×	✓
8	✓	×
9	-	-
10	✓	×
11	✓	×
12	×	✓
13	×	✓
14	×	✓

Zdroj: Vlastní tvorba

8.2.2 Vyhodnocení dotazníku

Tato část práce bude věnována vyhodnocení dotazníku. Dle odpovědí obdržených z vyplněných dotazníků bude zjištěno, zda jsou zaměstnanci společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. dostatečně motivováni. Hypotéza, kterou se bude vyhodnocování řídit, zní: *míra motivace zaměstnanců společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. přímo souvisí s přítomností motivátorů a hygienických faktorů na pracovišti*, tedy pokud budou přítomny hygienické faktory a motivátory, budou zaměstnanci motivováni. Tabulka č. 25 uvádí, které odpovědi respondentů potvrzují, či vyvracejí hypotézu. Jednotlivé otázky jsou tedy rozděleny na dvě skupiny s výjimkou odpovědi D u otázky číslo 7, jež bude hodnocena individuálně, jelikož otázka je polootevřená.

Tabulka č. 25: Hodnocení odpovědí dotazníku

Číslo otázky	Odpovědi potvrzující hypotézu		Odpovědi vyvracející hypotézu	
1	-	-	-	-
2	-	-	-	-
3	a	b	c	d
4	a	b	c	d
5	a	b, c	d	e
6	a	b	c	d
7	a	b	c	ind. ³⁹
8	a	-	b	-
9	-	-	-	-
10	a	b	c	d
11	a	b	c	d
12	a	b	c	d
13	a	b	c	d
14	c	d	a	b

Zdroj: Vlastní tvorba

Otázka č. 1 a 2 jsou do dotazníku začleněny pouze ze statistického hlediska, a proto nebudou započítávány do hodnocení dotazníku.

Otázka č. 9 zjišťuje pouze jakou formu ohodnocení společnost LIFTMONT CZ, s.r.o. používá nejčastěji.

Tabulka č. 26 udává celkové absolutní i procentuální vyjádření odpovědí respondentů. Rozdělení odpovědí bylo rozčleněno dle tabulky 25. Dle daného rozdělení bylo zjištěno, že 75,5 % odpovědí obdržených od respondentů udávají kladné hodnoty, tedy že jsou dle jejich názorů a pocitů přítomny hygienické faktory a motivátory. Přítomností motivátorů a hygienických faktorů zjišťujeme, že lze dle použité Herzbergovy dvoufaktorové teorie tvrdit, že jsou zaměstnanci společnosti LM motivováni na 75,3 %.

Tabulka č. 26: Celkové výsledky dotazníku

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	414	136	550
v %	75,3 %	24,7 %	100 %

Zdroj: Vlastní tvorba

³⁹ Individuální odpověď

Tabulka č. 27: Výsledky dotazníku: technicko-hospodářští pracovníci

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	210	65	275
v %	76,4%	23,6%	100%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 27 udává míru motivovanosti technicko-hospodářských pracovníků. Hodnoty v tabulce č. 27 naznačují, že technicko-hospodářští pracovníci jsou více motivovaní než zaměstnanci pracující na administrativních pozicích, jejichž výsledky jsou uvedeny v tabulce 28. Rozdíl motivovanosti technicko-hospodářských a administrativních pracovníků je **6,6 %**.

Tabulka č. 28: Výsledky dotazníku: administrativní pracovníci

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	192	83	275
v %	69,8%	30,2%	100%

Zdroj: Vlastní tvorba

V případě hodnocení výsledků dotazníku z pohledu rozdělení otázek dle zaměření na motivátory a hygienické faktory, mají motivátory pozitivnější výsledky. Výsledky hodnocení otázek zaměřených na hygienické faktory se nacházejí v tabulce 29. Z celkového počtu 300 odpovědí bylo vyhodnoceno 70,3 % odpovědí jako odpovědi potvrzující přítomnost hygienických faktorů. Výsledky otázek týkajících se motivátorů jsou uvedeny v tabulce 30. Z celkového počtu 250 odpovědí bylo 76 % vyhodnoceno tak, že respondenti uvádí motivátory jako přítomné.

Tabulka č. 29: Výsledky dotazníku: otázky na hygienické faktory

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	211	89	300
v %	70,3%	29,7%	100%

Zdroj: Vlastní tvorba

Tabulka č. 30: Výsledky dotazníku: otázky na motivátory

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	190	60	250
v %	76,0%	24,0%	100%

Zdroj: Vlastní tvorba

Výsledky otázky č. 9 nám udávají, v jaké míře používá společnost LM stimulaci zaměstnanců ve formě fyzických či duševních ocenění. Z celkového počtu 50 respondentů, 33 respondentů odpovídalo na otázku č. 9. 13 respondentů označilo odpověď A, peněžní odměna. Odpověď B, slovní pochválení zvolilo 7 respondentů a odpověď C, peněžně i slovně zvolilo 13 respondentů. Z těchto výsledků vyplývá, že společnost LM využívá tuto formu stimulace na 66 %, avšak z tabulky č. 31 lze vidět, že u stimulovaných zaměstnanců je procentuální míra motivace nejvyšší.

Tabulka č. 31: Výsledky dotazníku: pracovníci stimulovaní spol. LM

	Odpovědi potvrzující hypotézu	Odpovědi vyvracející hypotézu	Celkem odpovědí
Celkem	280	83	363
v %	77,1%	22,9%	100%

Zdroj: Vlastní tvorba

8.3 Motivační opatření

Jelikož motivace zaměstnanců společnosti LM bylo pouze 75,3%, je zde prostor pro zlepšení. Z dotazníku vychází, že z otázek zaměřených na hygienické faktory byla nejhůře hodnocena otázka číslo 12, kde 17 respondentů zvolilo odpověď D, tedy že společnost LM nemá tradice a 12 respondentů zvolilo odpověď C: Firemní tradice beru na vědomí, tradice jsou, ale nedodržují je (jejich dodržování není vyžadováno). V případě firemních tradic společnosti LM lze tedy navrhnout zlepšení například ve formě psaných pravidel, či kodexu oblékání a komunikace mezi spolupracovníky. Dalším zlepšením by mohlo být také výraznější využívání loga společnosti nejen na reklamních předmětech, ale i v prostorech budovy.

Z otázek zaměřených na motivátory byla respondenty nejhůře hodnocena otázka číslo 6, tedy otázka zaměřená na kariérní postup. 21 respondentů odpovědělo tak, že nemají možnost kariérního postupu vůbec a 10 respondentů odpovědělo „nevím“. Z vyhodnocení dotazníků vyplývá, že otázka kariérního postupu je ve společnosti LM podceněna. Pro zlepšení celkové situace ohledně kariérního postupu by bylo vhodné vypracovat plán, či diagram pozic s možností kariérního růstu, a motivovat nejen zájem zaměstnanců o společnost jako celek, ale také motivovat jejich přístup k práci vidinou možného kariérního postupu.

Závěr

Hlavním cílem této práce je zjištění zda je možné aplikovat metodu JIT ve společnosti LIFTMONT CZ s.r.o., což bylo dosaženo díky praktické části této bakalářské práce. V počáteční fázi byla analyzována výše nákladů na logistické procesy ve zmíněné společnosti a v návaznosti aplikována metoda JIT. V konečném důsledku bylo zjištěno, že při aplikaci metody JIT na logistické procesy, dojde u personálních nákladů, nájmu, nákladů na energie, dopravu, manipulaci, udržování a ostatních nákladů k celkovému snížení. Následně došlo ke zjištění, že by mohl být zrušen jeden sklad materiálu, tím by došlo k dalšímu snížení nákladů, tzn. personálních nákladů, nákladů na energie a údržbu. Díky zrušení skladu došlo také ke snížení nákladů na manipulaci s některými díly, potřebnými k vyhotovení zakázek. Do těchto úspor je zahrnuta i položka „ostatních nákladů“. Zásadním zjištěním tedy byla celková úspora nákladů ve výši 31,53%.

Nedílnou součástí této bakalářské práce je i část, která se zabývá motivací zaměstnanců společnosti LIFTMONT CZ s.r.o. Pomocí Herzbergovy dvoufaktorové teorie byl vytvořen dotazník pro zaměstnance výše uvedené společnosti. Z vyhodnocení dotazníku vyplynulo, že respondenti jsou motivováni celkově na 75,3%. Díky použití dvoufaktorové teorie lze faktory ovlivňující celkovou motivaci rozčlenit na motivátory a hygienické faktory a jsou to právě prvně zmíněné motivátory, které nejvíce pozitivně ovlivňují motivaci zaměstnanců. V první fázi dotazníku byli respondenti rozděleni na administrativní a technicko-hospodářské pracovníky. Bylo zjištěno, že právě technicko-hospodářští pracovníci oplývají vyšší mírou motivace.

Jelikož celková motivace nebyla 100%, byly následně na základě negativních odpovědí zaměstnanců vytipovány oblasti, ve kterých by se mohla motivace zaměstnanců zvýšit. Z celkového zjištění tedy vyplývá, že zaměstnanci jsou motivováni, ale pokud budou aplikovány postřehy nastíněné v části „motivační opatření“, jejich motivace bude ještě zvýšena. Pakliže budou zaměstnanci dostatečně motivováni, může být aplikována metoda JIT.

Dosažení stanoveného cíle bylo uskutečněno. Bylo dosaženo úspor na nákladech i zvýšení motivace zaměstnanců společnosti LIFTMONT CZ, s.r.o. Z toho vyplývá, že aplikování metody JIT je výhodné.

ANOTACE

Příjmení a jméno autora:	Jiří Kvapil
Instituce:	Moravská vysoká škola Olomouc
Název práce v českém jazyce:	Japonský Management a jeho aplikace na českou firmu
Název práce v anglickém jazyce:	Japanese Management and Its application on a Czech company
Vedoucí práce:	Ing. Ladislav Chmela
Počet stran:	65
Počet příloh:	4
Rok obhajoby:	2013
Klíčová slova v českém jazyce:	Just in Time, motivace, zaměstnanci

Klíčová slova v anglickém jazyce: Just in Time, motivation, employees

Tato práce se zabývá aplikací metody JIT na společnost LIFTMONT CZ, s.r.o. V první části je uveden teoretický základ pro vytváření praktické části. Dalším úkolem této práce je zjištění stavu nákladů spojených s logistickými procesy v dané společnosti před zavedením metody JIT a po zavedení metody JIT a zjištění stavu motivovanosti jejich zaměstnanců.

This work is about application of the Just in Time method on the company named LIFTMONT CZ, s.r.o. In the first part of this work, there are basic theoretical terms which are basis for practical part of this work. The practical part includes analysis of logistics cost before the application of the JIT method and after its application. Next part includes analysis of the condition of employees motivation.

Seznam zkratek

JIT – Just in Time

LM – LIFTMONT CZ, s.r.o.

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Logo LIFTMONT CZ, s.r.o.	22
Obrázek č. 2: Graf celkových úspor nákladů	40

Seznam Tabulek

Tabulka č. 1: Stávající stav nákladů na jednotlivé skladové položky	26
Tabulka č. 2: Hlavní dodavatelé spol. LM	28
Tabulka č. 3: Umístění zakázek	28
Tabulka č. 4: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	30
Tabulka č. 5: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	30
Tabulka č. 6: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	30
Tabulka č. 7: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	30
Tabulka č. 8: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	31
Tabulka č. 9: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	31
Tabulka č. 10: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	31
Tabulka č. 11: Nákl. na dopravu zakázkové výroby v průměru za jeden kalendářní měsíc	32
Tabulka č. 12: Absolutní úspora nákladů na dopravu v Km	32
Tabulka č. 13: Absolutní úspora nákladů na dopravu v Kč	32
Tabulka č. 14: Úspora nákladů na doprava v %.....	33
Tabulka č. 15: Aktuální rozložení skladovacích prostor v m ²	33
Tabulka č. 16: Průměrná struktura materiálových dílů za zakázku	33
Tabulka č. 17: Výpočet úspor skladovacích prostor	34
Tabulka č. 18: Úspora personálních nákladů	35
Tabulka č. 19: Úspora nákladů na energie	36
Tabulka č. 20: Úspora nákladů na manipulaci	37
Tabulka č. 21: Úspora nákladů na udržování	38
Tabulka č. 22: Úspora ostatních nákladů	39
Tabulka č. 23: Celkové úspory nákladů	39
Tabulka č. 24: Zaměření otázek dotazníku	48
Tabulka č. 25: Hodnocení odpovědí dotazníku.....	49
Tabulka č. 26: Celkové výsledky dotazníku	49
Tabulka č. 27: Výsledky dotazníku: technicko-hospodářští pracovníci.....	50
Tabulka č. 28: Výsledky dotazníku: administrativní pracovníci.....	50
Tabulka č. 29: Výsledky dotazníku: otázky na hygienické faktory	50
Tabulka č. 30: Výsledky dotazníku: otázky na motivátory.....	50
Tabulka č. 31: Výsledky dotazníku: pracovníci stimulovaní spol. LM	51

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3

BABBIE, Earl R. *The Basics of Social Research*. Belmont, CA: Cengage Learning, 2010, 552 s. 5. ISBN 978-0-495-81224-1.

DOSTÁL, Petr, Karel RAIS a Zdeněk SOJKA. *Pokročilé metody manažerského rozhodování: konkrétní příklady využití metod v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, 168 s. ISBN 80-247-1338-1.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 128 s. ISBN 80-247 -1458-2.

HRABOVSKÝ, Miroslav, HORVÁTH, KLOS, IVANOVÁ a KUBÁTOVÁ. *Základy obecného managementu*. Olomouc: Kolektiv autorů, 2006. ISBN 80-244-1365-5.

KEŘKOVSKÝ, Miroslav. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. 137 s. ISBN 978-80-7400-119-2.

KOCIANOVÁ, R.: *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha, Grada 2010. 224s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LAI, Kee-Hung a Edwin CHENG. *Just-In-Time Logistics*. Farnham: Gower Publishing, Ltd., 2009. 206 s. ISBN 978-0-566-08900-8

SYNEK, Miroslav. *Manažerská ekonomika: 5., aktualizované a rozšířené vydání*. 5. vyd. Praha: Grada, a.s., 2011. 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.

ŠAJDLEROVÁ, Ivana a Miloslav KONEČNÝ. *Základy managementu*. Ostrava: Ediční středisko VŠB – TUO, 2007. 197 s. ISBN 978-80-248-1520-6.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ. *Řízení výroby a nákupu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 378 s. ISBN 978-80-247-1479-0.

VEBER, Jaromír. *Management, Základy – prosperita – globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5

WHITEHILL, Arthur M. *Japanese Management: Tradition and Transition*. 1. vyd. New York: Chapman and Hall, Inc., 1991. 309 s. ISBN 0-415-02253-3

Seznam internetových zdrojů

www.managementmania.com [online: 10.2.2013, 9:46]

www.liftmont.cz [online: 1.3.2013, 10:05]

Seznam příloh

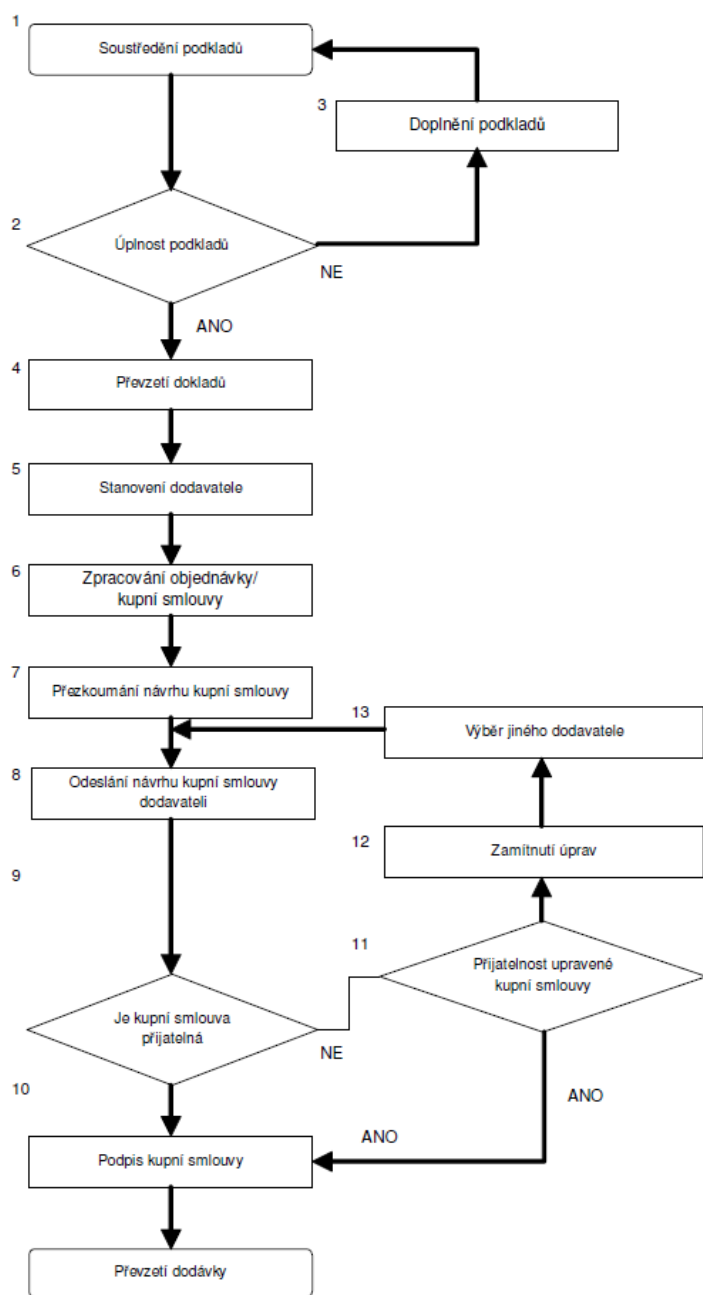
Příloha č. 1: Vývojový diagram – objednávání

Příloha č. 2: Vývojový diagram – převzetí dodávky

Příloha č. 3: Dotazník

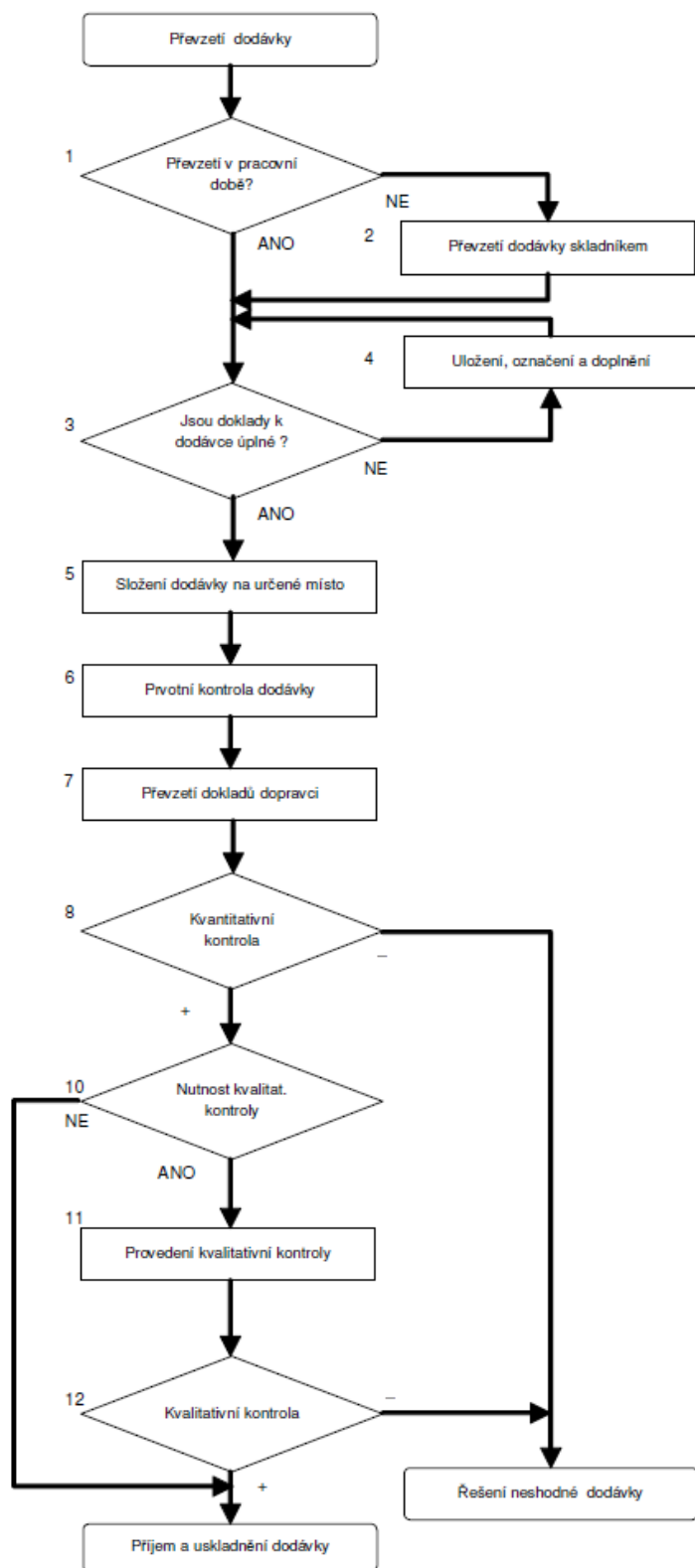
Příloha č. 4: Organigram spol. LM

Příloha č. 1: Vývojový diagram – objednávání



Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha č. 2: Vývojový diagram – převzetí dodávky



Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha č. 3: Dotazník

Vážené dámy a pánové,

jsem studentem Moravské vysoké školy Olomouc. V současné době zpracovávám bakalářskou práci, která je zaměřena na téma "Metody japonského managementu". Součástí práce je mimo jiné výzkum motivace zaměstnanců. Dovoluji si Vás požádat o vyplnění tohoto dotazníku, který bude sloužit pouze pro účely mé práce. Dotazník je zcela anonymní a po zpracování výsledků bude provedena jeho skartace.

Jiří Kvapil

Vždy je možné zaškrtnout pouze jednu odpověď, s výjimkou otázky č. 9

1) Jsem muž/žena:

- a) Muž
- b) Žena

2) Moje práce je fyzicky náročná:

- a) Ano
- b) Ne

3) Kolegové, se kterými přicházím denně do kontaktu, jsou:

- a) Vždy vstřícní
- b) Většinou vstřícní
- c) Nejsou převážně vstřícní
- d) Nejsou vůbec vstřícní

4) Mé pracovní podmínky jsou:

- a) Vyhovující, mám vše, co potřebuji k práci a cítím se pohodlně
- b) Dostačující, mám vše, co potřebuji k práci, ale necítím se pohodlně
- c) Nedostačující, nemám vše, co potřebuji k práci, ale cítím se pohodlně
- d) Nevyhovující, nemám vše, co potřebuji k práci a necítím se pohodlně

5) Zaměstnavatel mi umožňuje se vzdělávat:

- a) Ano, mám finanční i psychickou podporu
- b) Ano, zaměstnavatel mě slovně podporuje k dalšímu vzdělávání
- c) Ano, zaměstnavatel pořádá školení
- d) Ne, nemám žádnou podporu od zaměstnavatele
- e) Ne, zaměstnavatel mě odrazuje od dalšího vzdělávání

6) Mám možnost kariérního postupu ve společnosti:

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne
- d) Nevím

7) Myslíte si, že je vaše pracovní pozice stabilní (stálá):

- a) Ano, je stabilní
- b) Částečně, existence velké konkurence mezi spolupracovníky
- c) Ne, velká šance ztráty zaměstnání
- d) Jiné (prosím vypište).....

8) Obdržel/a jste někdy za vykonanou práci odměnu nad rámec běžné mzdy (finanční odměna, ústní pochvala, hmotná odměna ve formě dárku)?

- a) Ano
- b) Ne (pokračujte otázkou č. 10)

9) Odměna nad rámec běžné mzdy byla ve formě: (možno uvést více odpovědí)

- a) Peněžně odměněn/a
- b) Slovně pochválen/a
- c) Slovně i peněžně odměněn/a
- d) Hmotně odměněn (dárek)

10) Při plnění zadaných úkolů přebírám i odpovědnost:

- a) Ano, vždy odpovídám za zadaný úkol
- b) Ano, již jsem odpovídal/a za zadaný úkol
- c) Ne, za zadaný úkol odpovídá vždy můj nadřízený
- d) Ne, za zadaný úkol nezodpovídá jednotlivec, ale celý kolektiv

11) Jsem spokojen s obsahem mé pracovní činnosti:

- a) Ano
- b) Částečně
- c) Ne
- d) Nevím

12) Firemní tradice (např. způsob oblékání, komunikace, zvyky, používání loga, či sloganu):

- a) Podporuji, předávám je i novým zaměstnancům
- b) Respektuji, tradice dodržuji (dodržování je vyžadováno)
- c) Beru na vědomí, tradice jsou, ale nedodržuji je (jejich dodržování není vyžadováno)
- d) Nemáme firemní tradice

13) Je Váš plat přiměřený (odpovídá) vykonávané práci? (Váš názor)

- a) Ano, je přiměřený
- b) Ano, ale ocenil/a bych jeho zvýšení
- c) Ne, je nedostatečný
- d) Ne, je nadměrný

14) Práci se cítím (v rámci celého dne tzn. i po pracovní době):

- a) Pohlcen/a, nemám čas na nic jiného
- b) Zaměstnán/ná, mám čas jen na to důležité
- c) Po pracovní době mám čas i pro sebe
- d) Preferuji soukromý život, práce je jen vedlejší aktivita

Mnohokrát Vám děkuji za vyplnění dotazníku.

Zdroj: Vlastní tvorba

Příloha č. 4: Organigram spol. LM
 Platnost od 1.3.2013

