

**FILOZOFICKÁ FAKULTA UNIVERZITY PALACKÉHO V OLOMOUCI
KATEDRA SOCIOLOGIE A ANDRAGOGIKY**

BAKALÁŘSKÁ DIPLOMOVÁ PRÁCE

**KAIZEN JAKO PŘÍSTUP K ŘÍZENÍ ORGANIZACE
(KAIZEN AS AN APPROACH TO MANAGING ORGANIZATIONS)**

VEDOUCÍ PRÁCE: PhDr. LUCIE TVARDKOVÁ

OLOMOUC 2009/2010

ADÉLA SANITROVÁ

Čestné prohlášení:

„Prohlašuji, že jsem předloženou bakalářskou práci vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a prameny, z kterých jsem vycházela“.

Touto cestou bych chtěla poděkovat vedoucí mé diplomové práce PhDr. Lucii Tvardkové za vedení, pomoc, odborné připomínky a rady, které byly cenným přínosem pro vznik této práce.

Obsah

Obsah	3
Úvod	5
1. Vymezení Kaizenu	8
1.1 Slovo Kaizen	8
1.2 Gemba Kaizen.....	9
1.3 Muda (plýtvání)	9
1.4 Zapojení všech zaměstnanců – změna je věcí všech	11
1.5 Tradiční japonské hodnoty a rysy chování v zaměstnání	13
2. Historie Kaizenu.....	15
3. Kontext společenských a manažerských změn.....	17
3.1 Nástup znalostní společnosti.....	18
3.2 Turbulentní podnikatelské prostředí	18
3.3 Funkční a procesní management.....	19
4. Kaizen jako typ změny v organizaci.....	21
4.1 Kaizen a inovace	22
4.2 Kaizen a reengineering	23
4.3 Kaizen a Total Quality Management (TQM).....	24
5. Hlavní principy strategie Kaizen	26
5.1 Standardizace	26
5.2 Kaizen a management	27
5.3 Cykly SDCA a PDCA.....	28
5.4 Zaměření na proces versus zaměření na výsledek	28
5.5 „Kvalita na prvním místě“	29
5.6 „Mluví za vás data“	29
5.7 „Následující výrobní proces je vaším zákazníkem“	30
6. Hlavní systémy strategie Kaizen a fáze její implementace.....	31
6.1 Absolutní řízení kvality (TQM)	32
6.2 Absolutní údržba výrobních prostředků.....	33
6.3 Just-in-time (Výrobní systém „právě včas“).....	34
6.4 Realizace politiky.....	35
6.5 Systém zlepšovacích návrhů	36

6.6 Činnost kroužků	38
7. Vytvoření vhodné atmosféry pro využití strategie Kaizen ve firmě.....	38
7.1 Lidé pro změny (chtít, umět a moci).....	40
7.2 Podniková kultura	41
7.3 Firemní komunikace	43
8. Úloha personálního oddělení ve firmě využívající strategii Kaizen	47
8.1 Získávání a výběr vhodných pracovníků	48
8.2 Motivování zaměstnanců	50
8.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců.....	51
8.4 Péče o rozvoj pracovníků – vzdělávání a učení se.....	54
9. Využití strategie Kaizen mimo japonské prostředí.....	55
Závěr	58
Anotace.....	59
Použitá literatura	60

Úvod

Ve složitém světě, plném změn a konkurence, je zapotřebí metod, které organizacím pomohou zvyšovat výkonnost a zajistí jim náskok před konkurencí. Kdo se aktivně nepřizpůsobuje novým výzvám a příležitostem, nemá šanci být úspěšný. Organizace jsou nuceny neustále se zlepšovat a zdokonalovat svou činnost [srov. Drucker, 1994, s. 23].

Změny jako takové samozřejmě nejsou ničím novým. Již naši předkové věděli, že „život je změna“, že „časy se mění a lidé s nimi“. Co je však nové, je permanentnost, rostoucí frekvence a globalizace změn ve stále tvrdších podmínkách. Neexistuje nic pevného, neměnného. Úspěšné firmy však toto prostředí mnohoznačnosti neděsí. Naopak, chápou je a přijímají s optimismem jako skrytý zdroj příležitostí [srov. Barták, 2004, s. 30].

V této situaci je důležité uvědomit si, že „vše dobré je nepřítelem skvělého“ [Collins, 2008, s. 18]. Pokud nám totiž bude stačit, že naše firma prospívá dobře, že veškeré procesy, probíhající v ní, jsou dobré a není je třeba měnit, nepodaří se nám udržet konkurenceschopnými, protože nás předběhnou firmy, které chtějí být skvělé či rovnou nejlepší.

Tato vnitřní nespokojenost se současným stavem věcí, znázorněná heslem „Zítřejší musí být lépe než dnes“, je typická pro japonskou metodu postupného zlepšování, pro kterou se v Japonsku vžil název Kaizen. Pro mnoho Japonců je tato strategie naprosto přirozená a samozřejmá, takže si ani neuvědomují, že se podle ní řídí. Kaizen je však nejdůležitějším pojmem japonského managementu – je klíčem k japonskému hospodářskému úspěchu a konkurenceschopnosti [srov. Imai, 2005, s. 19]. V aplikaci na pracovišti znamená Kaizen neustálé zdokonalování, týkající se všech – manažerů i řadových zaměstnanců [srov. Imai, 2007, s. 2].

Kaizen tak není jen metoda či nástroj, je to filozofie, která charakterizuje způsob myšlení lidí. V případě zavádění Kaizenu do chodu organizace je nutné přimět zaměstnance, aby mysleli jinak, aby mysleli na firmu a zlepšili svou výkonnost. Jedná o změnu myšlení lidí za účelem získání náskoku před konkurencí, a to by mělo být zájmem každé organizace [srov. Komolý, 2007, str. 1]. Tato filozofie nám vlastně říká, že všechno

se musí neustále zdokonalovat, protože vždy lze dosáhnout lepšího výsledku. A vyplývá z ní také to, že zdokonalením maličností můžeme dosáhnout velkého zlepšení, a to dokonalým využitím vlastního potenciálu. Vidíme tedy, že v dnešní turbulentní době je účinné využívání strategie Kaizen pro firmy jednoznačnou výhodou. Ovšem jen za předpokladu, že je zavedena a využívána opravdu účinně, to znamená, že prostoupí celou firmu a stane se její samozřejmou součástí. Často se totiž stává, že je zavedena pouze formálně. „I když v našich podmínkách je zřejmě naprosto přesná aplikace japonského Kaizenu nemožná, je vhodné se z ní poučit. Vždyť podobnou filozofii práce vyznával už před druhou světovou válkou třeba nejznámější český podnikatel všech dob – Tomáš Baťa. A v dnešní době na principu metody kontinuálního zlepšování funguje třeba továrna TPCA v Kolíně“ [Křenová, 2007]. Proto si myslím, že Kaizen je aktuálním tématem a zdrojem ponaučení pro všechny firmy i mimo Japonsko, ať už v Evropě či u nás. A tato práce by je o tom mohla přesvědčit.

Těžištěm této práce je teoretické ukotvení strategie Kaizen jako jednoho z přístupů k řízení organizace v době nutných změn. Cílem první kapitoly bude terminologické uchopení pojmu Kaizen a dalších, s ním souvisejících, pojmů. Pro lepší porozumění Kaizenu uvedu i její stručnou historii a vývoj. Dále, z důvodu pochopení významu neustálého zlepšování v dnešních podmínkách, stručně vymezím kontext širších společenských a manažerských změn, ve kterých se dnešní podniky pohybují. A jelikož je Kaizen jedním z typů organizačních změn, je nutné zasadit jej rovněž do kontextu managementu změny. Vysvětlen bude tedy rozdíl mezi radikálními a postupnými změnami a mezi různými, avšak na stejný problém zaměřenými, přístupy k řízení změn v organizacích.

Aby mohl být Kaizen správně zaveden, každá organizace musí nejprve věnovat svou pozornost principům, na kterých je Kaizen založen. I já tedy nejdříve tyto principy vymezím a následně se již dostanu k samotné implementaci Kaizenu. Vysvětlím její fáze a uvedu systémy, které je nutno nejprve zavést, aby bylo možno účinně využívat samotný Kaizen. Tímto však implementace nekončí, protože jak jsem již uvedla, Kaizen je způsob myšlení, filozofie a pro její prostoupení do firmy je nezbytné pro to vytvořit vhodné podmínky. A právě ty vymezím v další části práce.

Rozhodujícím činitelem rozvoje a úspěchu firmy jsou lidé, kterými tato firma disponuje [srov. Kocianová, 2007, s. 8]. I v případě využívání Kaizenu záleží především na zaměstnancích firmy, jak velký bude jeho přínos. Lidí a jejich aktivit v pracovním procesu se týká personální řízení. Právě personalisté mají velký vliv na motivaci, aktivaci pracovníků a mohou pozitivně ovlivnit i další oblasti, které rozhodují o účinném využívání Kaizenu ve firmě. V další části práce proto stručně zanalyzuji roli personálního útvaru v organizaci, která využívá Kaizen. Na závěr se pak budu věnovat problematice zavedení a správného fungování Kaizenu v našich podmínkách. Specifika Japonska totiž mohou způsobit, že se tato strategie prosazuje jinde poměrně těžko.

1. Vymezení Kaizenu

Abychom mohli správně porozumět strategii Kaizen, a dostali se následně k detailnějšímu popisu jejich hlavních principů, musíme si nejprve definovat samotné japonské slovo Kaizen a také další související pojmy, které bývají v kontextu této strategie často zmiňovány. Věnovat se budu také krátce historii vzniku Kaizenu a kulturním japonským specifikům, ve kterých se Kaizen rozvinul a které tedy ovlivňují jeho podobu.

1.1 Slovo Kaizen

Z jakých znaků se skládá japonské slovo Kaizen [dle Gemba Kaizen, 2010]:



Japonský výraz Kaizen se skládá ze dvou slov. *Kai* znamená "změna" a *zen* "dobrý, lepší". Spojení těchto slov se vysvětluje jako neustálé zlepšování po malých krocích, ať už v osobním, společenském či pracovním životě [srov. Imai, 2007, s. 2]. Výraz „zlepšování“ znamená pochopení toho, že všechno se dá zlepšovat - kvalita, plnění termínů, náklady, produktivita. Slovo „neustále“ zase říká, že nic na světě není pevně stanoveno, všechno se neustále mění a vyvíjí - trhy, výrobky, zákazníci a jejich požadavky. Neustálá zlepšení v podniku se však nerealizují jednorázovými velkými inovačními skoky, ale zdokonalováním i těch nejmenších detailů [srov. Boledovič, 2007].

V USA se pro koncepty Kaizen využívají označení CIP (Continuous Improvement Process) nebo OIP (Ongoing Improvement Process). V Německu se zase vžil volný překlad Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP) – proces neustálého zlepšování [srov. Košturiak, 2006, s. 122]. Jedná se však spíše o obecnější pojmy, zahrnující například i Absolutní řízení kvality (TQM) nebo projektový management.

1.2 Gemba Kaizen

V japonštině znamená *gemba* skutečné místo – místo, kde se něco děje. V podnikání je *gemba* místem, kde probíhají všechny aktivity, které přidávají výrobku či službě hodnotu a uspokojují zákazníky. Můžeme tedy říci, že v podniku je *gemba* pracoviště, provoz či výroba – jsou to tedy místa, kde probíhá vývoj, výroba či prodej, což jsou tři základní činnosti přímo spojené s tvorbou zisku [srov. Imai, 2007, s. 29].

Spojení slov *gemba* a Kaizen nám říká, že právě *gemba* by měla být místem všech zdokonalení a zdrojem informací pro management. Jednotlivé vrstvy managementu jsou zde hlavně proto, aby poskytovaly podporu jednotlivým provozům, tedy *gemba*. „*Gemba* není pracovní stůl manažera. Od stolu se nedá zlepšovat“ [Košturiak, 2006, s. 121]. Znamená to, že manažeři musí udržovat úzký kontakt s realitou jednotlivých pracovišť, aby mohli řešit problémy, které se objeví. Jestliže vedení nerespektuje *gemba* a jeho specifické potřeby, jeho návrh a pokyny nepadají na úrodnou půdu. Dobrá spolupráce a komunikace mezi managementem a lidmi ve výrobě způsobuje konstruktivní napětí, díky němuž je práce větší výzvou [srov. Imai, 2007, s. 30–31]. Mnohé firmy však stále používají tradiční způsob práce, kdy manažeři sedí ve svých kancelářích, studují analýzy, grafy a tabulky, připravují strategie a pouze čas od času se projdou provozem, kde sledují pouze to, zda je čistá podlaha a zda dělníci pracují dostatečně intenzivně [srov. Košturiak, 2006, s. 121].

1.3 Muda (plýtvání)

Hlavním heslem kaizenu je „*muda*“ – to je ztráta, tedy její důsledné odstraňování až do nejmenších detailů [srov. Tománek, 2001, s. 163]. Práce je sérií kroků či procesů, na jejímž konci je produkt nebo služba. V každém procesu lidé nebo stroje buď přidávají nebo nepřidávají produktu hodnotu. Termín „*muda*“ označuje ty aktivity, které hodnotu nepřidávají [srov. Imai, 2005, s. 79]. Často není toto plýtvání patrné, protože je skryto pod povrchem každodenní práce. Neustále nám však ukusuje ze zisku. V mnoha případech se plýtvání akceptuje ve smyslu „tak to prostě je“, „je to součást ceny za podnikání“, ve skutečnosti ale existuje málo jiných záležitostí, které si zaslouží takovou pozornost jako plýtvání [srov. Lareau, 2008, s. 20–21].

Existuje více klasifikací *muda*. Uvedu zde jedno, jejímž autorem je Taiichi Ohno [dle Imai, 2005, s. 79–84], výrobní ředitel Toyoty. Ten rozděluje *muda* na pracovišti do sedmi kategorií:

- Muda nadprodukce – nutkání vyrábět více než je potřeba (pro jistotu) z důvodu obav z poruchy stroje, zmetků či například absence pracovníků.
- Muda zásob – zásoby nepřidávají hodnotu, ale naopak zvyšují provozní náklady tím, že zabírají místo a vyžadují zajištění skladů a lidí je obsluhujících. Nehledě na to, že kvalita všech výrobků časem klesá.
- Muda oprav a zmetků – zmetky přerušují výrobu a vyžadují nákladné opravy.
- Muda pohybu – každý pohyb pracovníků, který není přímo spojen s přidáváním hodnoty, je neproduktivní. Změnou uspořádání pracoviště a vhodnou polohou pomůcek lze ušetřit spoustu času.
- Muda zpracování – jakákoliv činnost, která nebyla provedena optimálním způsobem, například důsledkem nevhodném technologie či neschopností časově sladit jednotlivé procesy zpracování.
- Muda čekání – kdykoli se zastaví práce (porucha, nedostatek součástek, čekání na podpis, rozhodnutí, schůzku, telefonát, ...).
- Muda dopravy – doprava a pohyb materiálu je nutností, ale nepřidává žádnou hodnotu, dokonce během transportu může dojít k poškození výrobků.

Řešení takového plýtvání není obvykle složité, pokud ho rozpoznáme a víme o něm a pokud máme zdroje a čas pro přijetí opatření. Větším problémem je skutečnost, že vedení si uvědomuje pouze jedno až dvě procenta plýtvání, ke kterým každý den dochází. Plýtvání je totiž všude, je to běžná záležitost [srov. Lareau, 2008, s. 37–38].

Zde se vynořuje obrovská výhoda Kaizenu, který přispívá k tomu, aby bylo odhaleno pokud možno co nejvíce množství plýtvání. Právě pracovníci ve výrobě jsou těmi, kteří mohou problémy s plýtváním odhalit, neboť jsou to oni, kteří vykonávají danou činnost a vidí tedy i to, co zůstává vedení skryto. Některé druhy plýtvání ale mohou naopak vyžadovat odstup, aby se odhalily i formy plýtvání, které si člověk vykonávající tuto práci nemusí sám uvědomit. Je tedy třeba zapojení všech lidí v organizaci, aby se mohlo dosáhnout co největší eliminace plýtvání, a to formou každodenní běžné součásti pracovního procesu [srov. Imai, 2007, s. 15].

1.4 Zapojení všech zaměstnanců – změna je věcí všech

„Kaizen představuje humanistický přístup, jelikož se očekává, že se zapojí všichni. Je založen na přesvědčení, že každý člověk může přispět k vylepšení pracovního prostředí, ve kterém tráví třetinu svého života“ [srov. Imai, 2005, s. 237].

„Kaizen se týká všech“ [srov. Imai, 2007, s. 15]. Jeho zásadním bodem je tedy zapojení všech zaměstnanců, od manažerů po dělníky ve výrobě, do zlepšování procesů. Na zaměstnance na nižších úrovních se přitom Kaizen spoléhá nejvíce. Úkony, na kterých podnik stojí, totiž provádějí oni, nikoli manažeři. Tudiž jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou schopni nejlépe odhalit chyby a také pomoci nalézt cestu k jejich odstranění. Právě proto, že mají nejvíce zkušeností s běžným provozem [srov. Křenová, 2007]. Zlepšování by navíc mělo být trvalé a mělo by se stát běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců. Zde vidíme podstatný rozdíl v přístupu k řízení mezi Japonskem a Západem. Tradiční západní přístup říká, že v podniku jsou dva druhy lidí – ti, kteří přemýšlejí, projektují a inovují a ti, kteří pracují. Kaizen je však založený na tom, že všichni lidé v podniku musí používat svůj rozum stejně dobře jako ruce a svaly. Všichni zaměstnanci by měli přemýšlet nad tím, co dělají a snažit se neustále zlepšovat [srov. Košturiak, 2006, s. 119].

V Japonsku mají zaměstnanci na nižších postech také větší možnost rozhodovat o budoucím chodu organizace, o jejích úkolech a problémech. Tento systém se někdy označuje jako „obrácené řízení“. Na rozdíl od Evropy, kdy je značná část návrhů vytvořena lidmi ve vysokých funkcích a je uplatňována seshora dolů, v Japonsku se častěji stává, že je návrh podán z nižších linií, systémem jdoucím zdola nahoru. To také umožňuje účast více lidí na rozhodování a zároveň to způsobuje skutečnost, že proces rozhodování je v japonských firmách obvykle velmi pomalý a zabírá mnoho času [srov. Umeda, 1996, s. 22–23].

Lidé jsou v podniku opravdu jedinečným zdrojem, protože pouze oni mají schopnost, na základě své znalostní vybavenosti, najít způsob, jak zlepšit podnikové řízení ve všech jeho procesech [srov. Petříková, 2007, s. 69]. Kaizen se zaměřuje právě na ta zlepšení, která vycházejí z lokálních znalostí a zkušeností lidí ve výrobě, která jsou obvykle lidem v managementu firmy vzdálená. „Až 99 % problémů ve výrobní dílně management detailně nezná a přitom 60–70 % těchto problémů se dá odstranit bez vynaložení jediné koruny“ [Košturiak, 2006, s. 119]. Takzvané změny zvenčí, které se v našem prostředí

aplikují poměrně často (např.: administrativní rozhodnutí v managementu nebo přizvání externí konzultační firmy) jsou většinou spojené s vyššími náklady a jsou méně stabilní, zejména pokud jsou přijímány bez přímé účasti výrobního personálu. „Proč firmy nenechají myslet vlastní lidi? Proč nerozdělí peníze pro externí konzultanty (kteří i tak vycházejí z toho, co jim řeknou lidé ve firmě) raději svým vlastním lidem?“ [Košturiak, 2006, s. 119].

Navíc zapojení lidí do zlepšovacích procesů jim přináší seberealizaci, vyšší uspokojení z práce, přispívá k rozvoji jejich schopností i ke zlepšování podnikové kultury. Tradiční pohled na výrobní systém, vyžadující od lidí ve výrobě jen disciplínu a stoprocentní plnění příkazů a předpisů, tak zanedbává to nejcennější – lidský potenciál [srov. Košturiak, 2006, s. 119].

Kdo a jak je tedy do Kaizenu zapojen? Pro lepší objasnění úlohy jednotlivých skupin zaměstnanců v podniku si je rozdělíme do těchto úrovní: top management, střední a nižší management, techničtí pracovníci a inženýři, dělníci, zaměstnanci v administrativě.

1.4.1 Top management

Top management by měl jít příkladem. Měl by svá zlepšení a náměty, které nejsou strategického charakteru a nemají tedy diskrétní povahu, sdělovat zaměstnancům a podněcovat tím i jejich nápady. Top manažeři jsou důležití pro zavedení a udržení aktivit Kaizen. Výhodou je také to, že nepostrádají celopodnikový nadhled [srov. Petříková, 2007, s. 103].

Problémem je situace, kdy vedení aktivity Kaizen nepodporuje, podporuje je pouze proklamativně nebo je sice podporuje, ale nevytváří pro ně dobré podmínky. Například tím, že nedokáže ocenit snahu nižšího vedení a zaměstnanců, nebere v úvahu jejich schopnosti a podobně. Chybou je také nesystematické vedení aktivit Kaizen [srov. Barták, 2004, s. 25–26].

1.4.2 Střední a nižší management

Střední a nižší management by měl být klíčovým prvkem přijímání podnětů v rámci strategie Kaizen. Je zodpovědný zejména za stanovování cílů zlepšování, do kterých se promítají strategické cíle celého podniku, a také za řízení programů zlepšování. Mělo by

být zřejmé, na které oblasti je v rámci zlepšování nutné zaměřit pozornost a zdroje [srov. Petříková, 2007, s. 103].

1.4.3 Techničtí pracovníci

Zde hraje významnou roli zejména konstrukce, technická a technologická příprava výroby, v nevýrobní sféře pak manažeři produktu či experti podílející se na návrhu a realizaci (nehmotného) produktu. Tedy tzv. předvýrobní etapy, zde totiž vzniká základ efektivity podniku. Právě zde by měly vznikat zásadní koncepční inovace a mělo by zde existovat spojení s cíli zlepšování [srov. Petříková, 2007, s. 103–104].

1.4.4 Dělníci

Dělníci se zaměřují zejména na drobná zlepšení na svém pracovišti, která přispívají ke zlepšení ergonomie a bezpečnosti práce, plynulosti výroby a doladování již existujících koncepčních řešení v detailech každodenní práce [srov. Petříková, 2007, s. 104].

1.4.5 Zaměstnanci v administrativě

Aktivity Kaizen v administrativě vidáme velmi sporadicky. Přestože existuje koncept tzv. *Lean Office* (štíhlé kanceláře) a také oblast kancelářského Kaizenu (*Office Kaizen*), není v českých ani světových podnicích příliš využíván. Přitom efektivita činností v administrativě bývá často i o desítky procent nižší ve srovnání s činnostmi ve výrobě [srov. Petříková, 2007, s. 104].

1.5 Tradiční japonské hodnoty a rysy chování v zaměstnání

Kaizen vychází z tradičních japonských hodnot a rysů chování v zaměstnání. Už jenom proto, že Kaizen je japonskou metodou, je nutné pro jeho porozumění pochopit také specifické prostředí této země. Právě z něj Kaizen vyrůstá a je s ním i spjatý.

Mezi hlavní tradiční japonské hodnoty patří pracovní etika, důraz na vzdělání, disciplína, skromnost, harmonie v rodině i ve skupině a nadřazenost národních zájmů nad osobními zájmy. Přestože mladá generace Japonců, ovlivněná Západem, se stává více asertivní, individualistickou a zaměřenou na konzumní způsob života, stále si zachovává většinu hodnot svých rodičů [srov. Collcutt, 1997, s. 10].

Pro Kaizen je důležitá a velice prospěšná osobní disciplína každého zaměstnance, jeho aktivní zájem o to, co se děje v podniku, jakési morální prostředí, které je v Japonsku

zakořeněno. Také kolektivní zaměření, které je nezbytné pro práci v týmu a které umožňuje sdílet kolektivní hodnoty v podniku, usnadňuje zapojení všech zaměstnanců do aktivit Kaizen. Jistě není třeba zmiňovat poctivost a pečlivost, která podmiňuje neustálé zlepšování v podniku. Většině Japonců nestačí se spokojit s tím, že systém/podnik funguje a prospívá, protože všechno lze ještě vylepšit a zdokonalit [srov. Veber, 2000, s. 309].

Typickým pro Japonsko zůstává také systém celoživotního zaměstnání. Když totiž mladý muž vstoupí do větší společnosti, očekává, že zde zůstane až do doby, kdy dosáhne důchodového věku. Rozvíjí v sobě pocit závislosti na svém zaměstnavateli a uvědomuje si, že jeho osud a osud organizace jsou vzájemně propojeny. To vysvětluje obrovskou oddanost japonských zaměstnanců a také jejich ochotu udělat cokoli pro to, aby porazili konkurenty. Takoví zaměstnanci pak budou mít kladný vztah k aktivitám Kaizen, protože oni sami mají velký zájem na tom, aby organizace, ve které pracují velkou část života, prosperovala [srov. Umeda, 1996, s. 18–19]. Nevýhodou tohoto systému je fakt, že jeho důsledné dodržování vede k postupnému stárnutí firmy. Systém celoživotního zaměstnání také vyvolává problémy v situaci, kdy je potřeba snižovat počty zaměstnanců [srov. Veber, 2000, s. 309].

S tím souvisí také další rysy zaměstnání, typické pro Japonsko. Je to upřednostňování skupinového jednání nad jednáním individuálním, systém seniority a pojetí organizace jako rodiny [srov. Umeda, 1996, s. 18–19].

Upřednostňování práce v kolektivu znamená v systému jednoho zaměstnání na celý život výhodu. Pokud jsou totiž rozhodnutí činěna kolektivem, nehrozí jednotlivcům nebezpečí, že budou osobně zodpovědní za nějakou závažnou chybu [srov. Umeda, 1996, s. 19]. Znamená to výhodu i pro strategii Kaizen, protože práce ve skupinách (týmech) umožňuje získat větší přehled o vykonané práci a také poskytuje více příležitostí pro zlepšování procesů, které ve firmě probíhají [srov. Toman, 2005, s. 80–81].

Systém seniority, uplatňovaný ve většině japonských organizací, znamená upřednostňování starších nebo dlouholetých zaměstnanců (například v případě povýšení či zvýšení mzdy). Umístění jednotlivce ve společenské skupině se totiž řídí podle délky jednotlivcova kontaktu se skupinou [srov. Umeda, 1996, s. 22–23]. Systém seniority má ale také své nevýhody: znesnadňuje přidělení místa mladším schopným pracovníkům a může demotivovat jejich iniciativu [srov. Veber, 2000, s. 309]. Tento systém se tedy může stát

nebezpečným demotivačním faktorem v organizaci využívající strategii Kaizen, kde by měli být zaměstnanci ohodnocováni především podle výkonu a snahy, ne podle počtu služebních let.

Třetím rysem japonských zaměstnaneckých vztahů je pojetí organizace jako „rodiny“. Z takového pohledu pak podnik hraje ochrannou roli rodičů a zaměstnanci hrají roli dětí [srov. Umeda, 1996, s. 23]. To přispívá k loajalitě vůči firmě.

Po celém Japonsku je práce vnímána pozitivně, neznamená něco, čemu je třeba se vyhýbat. „Japonci pohlízejí na práci jako na základní činitel, díky němuž získají členství v nějaké komunitě a umožní jim získat pocit sounáležitosti s touto komunitou. Jsou natolik pracovití a zaměřeni na svou práci, že v zemi bylo třeba dokonce provádět oficiální kampaň za to, aby si lidé brali více volna a odpočívali“ [Collcutt, 1997, s. 211].

I tento pozitivní přístup k práci je výhodou pro Kaizen, který vyloženě vyžaduje motivované pracovníky, kteří se aktivně zapojují do zlepšování toho, na čem pracují. Díky takovému přirozenému postoji Japonců již není třeba vkládat do energetizace či aktivizace zaměstnanců takové prostředky jako na Západě, kde lidé svou práci často berou jako nutné zlo a nemají přílišnou snahu o její zdokonalování [srov. Barták, 2004, s. 29].

2. Historie Kaizenu

Metoda neustálého zlepšování byla poprvé systematicky aplikována na začátku 2. světové války. „Když v roce 1940 Francii napadlo nacistické Německo, začala Evropa naléhat na Spojené státy americké v souvislosti s materiálním zabezpečením. Kapacity amerických podniků se dostaly pod zvyšující se tlak na množství a kvalitu. Cesta, kterou se vydali nebyla cesta inovací, ale cesta kontinuálního zlepšování, která využívala znalosti, schopnosti zaměstnanců a aktivně je zapojovala do procesu zlepšování“ [Komolý, 2007, s. 1].

Pro překonání těžkých časů a nedostatku personálu zřídila americká vláda kurzy pro management zvané Výcvik v průmyslu (angl. *Training Within Industries* – TWI). A právě jeden z těchto kurzů byl semínkem toho, co vyklíčilo později v Japonsku pod názvem Kaizen. Kurzy TWI nabádaly k tomu, aby manažeři hledali malé věci, které by mohli změnit se současným vybavením a aby zainteresovali na procesu zlepšování všechny

jednotlivé zaměstnance. Tyto malé kroky nakonec opravdu přispěly k potřebné akceleraci americké výrobní kapacity [srov. Maurer, 2005, s. 15–16].

Od září 1945 až do roku 1952 bylo Japonsko okupováno spojeneckými vojsky a v zásadě bylo podřízeno americkému velení. Japonské instituce byly označeny za nevhodné a zastaralé, moudrost se měla hledat v zahraničí [srov. Colcutt, 1997, s. 206]. Postupně byly v Japonsku vyškoleny specialisty TWI tisíce japonských manažerů. Ti přijímali myšlenku velmi jednoduchého kontinuálního, systematického zlepšování, podaného vlastními zaměstnanci firem neobvykle ochotně. Jejich průmyslová základna byla totiž úplně zničená a nedostávalo se jim zdrojů pro zahájení reorganizace cestou velkým inovací. Navíc si uvědomovali, že jejich země byla poražena právě americkými technologiemi – a tak zaujatě naslouchali americkým lekcím [srov. Maurer, 2005, s. 17]. V Japonsku se stal tento koncept součástí nově vznikající kultury podnikání. Japonci začali posílat své odborníky nejen do USA, ale i do Evropy a snažili se co nejvíce rozvíjet načerpané zkušenosti [srov. Komolý, 2007, s. 2].

Poválečné období pak již můžeme považovat za počátek „pravého Kaizenu“, kdy Japonci na rozdíl od USA dále pokračovali ve zlepšování procesů metodou Kaizen. Rozdíl spočíval zejména v tom, že v Japonsku se kladl velký důraz na myšlenku, že za jakost není zodpovědný jedinec nebo oddělení pro řízení jakosti, ale celý podnik. Z čistě technického a statistického posuzování systému jakosti se tak postupně přesunul důraz i na práci s lidmi a na předvýrobní etapy [srov. Pošík, 2002, s. 51]. Každý den přinášel nové výzvy a už jenom udržení se na trhu vyžadovalo neustálý pokrok. Japonský obchod se podařilo transformovat právě pomocí malých zlepšovacích kroků. Ty byly tak úspěšné, že jim Japonci dali vlastní jméno: Kaizen. Ten se stal v Japonsku způsobem života [srov. Imai, 2007, s. 24].

Od počátku 50. let, kdy se Japonsko zapojilo do mezinárodního obchodu a dostávalo zakázky od americké armády, bojující v Koreji, začalo období jeho stabilního hospodářského růstu s průměrnými hodnotami nad 10 %, které trvalo až do ropné krize v roce 1973. Již roku 1970 dosáhlo Japonsko svého dávného cíle – dohnat Západ, alespoň tedy v měřitelných ukazatelích, jako je například hrubý národní produkt. Trvalost tak vysokého růstu dala vzniknout názvu „hospodářský zázrak“ [srov. Labus, 2009, s. 132].

Dle řady autorů bylo jedním z faktorů tohoto významného úspěchu právě zaměření se na kontinuální zlepšování kvality procesů [srov. např. Tidd, 2007, s. 7].

Mezi další hlavní příčiny tohoto „zázraku“ patřila především přízeň mezinárodního prostředí (zejména otevřeného amerického trhu) a také lidský faktor. Japonskou pracovní třídu od začátku charakterizovala vzdělanost, zručnost, ale také nasazení, loajalita a nadšená spolupráce. Tedy vlastnosti nezbytné k využívání metody Kaizen [srov. Labus, 2009, s. 133]. Důležitou úlohu však sehrála právě strategie Kaizen, tedy kontinuální zlepšování, které Japonci rozšířili, upravili a zdokonalili tak, aby jim nabídlo veškerý svůj potenciál.

Dnes je japonská ekonomika druhá největší na světě a dá se označit za asijskou ekonomickou velmoc. Zaměřuje se hlavně na průmysl – výrobu automobilů, dopravních prostředků, elektroniky a strojírenství [Japonsko, 2010].

3. Kontext společenských a manažerských změn

Změny ve společenské a manažerské oblasti, jejichž svědky jsme v posledních desetiletích, ovlivňují jak význam organizačních změn jako takových, tak také pocíťovanou důležitost strategie Kaizen. Proto se jim budu i já na tomto místě krátce věnovat.

Každý podnik musí reagovat na společenské změny, které se následně projeví ve změnách v podnikatelském okolí a také v samotném systému řízení v podniku [srov. Truneček, 2003, s. 21]. Jednou z velkých společenských změn, která započala již v minulém století, je přechod od industriální společnosti ke znalostní společnosti. Podnikové okolí se tímto mění ze spojitého na turbulentní a to vyžaduje změnu v systému řízení organizace, tedy přechod z funkčního na procesní management [srov. Truneček, 2003, s. 21–23]. Tyto jevy jsou navzájem provázané, turbulentní prostředí vyžaduje jednak aplikování znalostí, jednak procesní řízení. Autorem konceptu znalostní společnosti a konceptu turbulentního podnikatelského prostředí, které ve své práci využívám, je Peter Drucker.

3.1 Nástup znalostní společnosti

Po druhé světové válce dochází k výrazné změně společnosti. To vyžaduje tvorbu nového konceptu této komplexní a rozporuplné společnosti. „V druhé polovině dvacátého století vznikla nepřehledná řada teoretických konceptů současné společnosti, mnoho z nich s předponou „post“ či „neo“, případně s přívlastkem „nový“ nebo „pozdní“. Žádný koncept nezískal jednoznačnou podporu tak, aby přesvědčivě nahradil odcházející industriální společnost. Nejužívanějším se však stal pojem *společnost vědění (knowledge society)*, neboli také *znalostní společnost* [srov. Veselý, 2004, s. 433–434]. Za zakladatele konceptu znalostní společnosti je považován Peter Drucker, který tohoto pojmu užil jako první ve své práci *The Age of Discontinuity (Věk diskontinuity)* a poté jej rozvinul v mnoha pozdějších pracích [srov. Veselý, 2004, s. 437].

V industriální společnosti byl rozhodujícími prioritami pro zisk kapitál, práce a půda. Znalostní společnost tyto priority změnila. Kapitál je pro současné podnikání samozřejmě dále potřebný, ale rozhodující pro tvorbu bohatství a největší konkurenční výhodou podniku jsou dnes znalosti [srov. Drucker, 1993, s. 14]. Znalosti charakterizujeme jako interpretované informace, které jsou zpracované tak, aby bylo možné se v nich orientovat, zaujímat k nim stanoviska, analyzovat je a využívat je s cílem zlepšení [srov. Petříková, 2007, s. 62]. „Hodnota je nyní vytvářena prostřednictvím produktivity a inovací, oba tyto faktory představují aplikaci znalostí v pracovním procesu“ [Drucker, 1993, s. 14]. Tato skutečnost vyvolává bouřlivý vývoj informačních technologií a urychluje proces globalizace. Tyto změny vyžadují nutnost naučit se znalosti řídit (management znalostí) a také permanentně zvyšovat produktivitu znalostních pracovníků [srov. Drucker, 1993, s. 14].

Neustálá inovace se stává podmínkou přežití firmy na trhu a celoživotní učení je nevyhnutelným předpokladem zaměstnanosti [srov. Veselý, 2004, s. 444]. S nástupem znalostní společnosti se tedy zvětšuje i význam strategie Kaizen, která nám zdůrazňuje důležitost neustálých organizačních změn, tedy produktivně aplikovaných nových znalostí.

3.2 Turbulentní podnikatelské prostředí

V sedmdesátých letech skončilo nejdelší období kontinuity v celé ekonomické historii, přešli jsme do období turbulence, a to jak na poli ekonomiky, tak na poli

technologie. Je to období rychlých inovací, rychlých a radikálních strukturálních posunů [Drucker, 1994, s. 8–9].

Pojem turbulence byl do managementu aplikován z fyziky. Vyjadřuje skutečnost, že probíhající procesy či změny mají nepravidelný, nelineární (nespojité) a nevypočitatelný charakter [Drucker, 1994, s. 8].

Je důležité si uvědomit, že tento vír změn a turbulencí není nějakým dočasným jevem, který se po určité době vrátí zpět do idyly jistot, ale právě naopak jde o normu, o stav, který nás bude provázet zřejmě neustále [srov. Toman, 2005, s. 18–19].

Pro vnější prostředí, ve kterém dnes podniky operují, je tedy charakteristická zlomová dynamika vývoje. Je to prostředí neustálých změn a reorganizací, kde roste neurčitost, konkurenční střety a také rizika nesprávných rozhodnutí. Předvídaní ztrácí smysl, protože vytvořit dostatečně pravděpodobnou předpověď je nereálné. Management se stal řízením změn. Studovat, promýšlet, uplatňovat progresivní myšlenky a učit se od nejlepších se stává nutností. Tato nestabilita se však může stát ideálním prostředím pro připravené, kteří mohou v chaosu nalézt nové podnikatelské příležitosti [srov. Truneček, 2003, s. 32].

Neustálé rychlé proměny v podnikatelském prostředí mohou vyzdvihovat pozvolné, avšak neustálé zlepšování. Na rozdíl od radikální revoluce reengineeringu totiž nevyžadují dlouhodobější plánování a přípravu, na které není v turbulentní době čas [srov. Toman, 2006, s. 19]. Ovšem zase nemají takový účinek jako radikální změny. Je tedy jasné, že záleží na situaci, ve které se firma právě nachází. Někdy je totiž radikální zásah nutný. Oba přístupy mají ve firmě své místo [srov. Hammer a Champy, 1996, s. 204].

3.3 Funkční a procesní management

Žádný podnik nemůže v dnešní turbulentní době vystačit s dosavadními řídicími postupy. Podmínkou zvládnutí zvyšující se frekvence změn a inovací v organizaci je používání nových, méně statických přístupů. Nutným se stává přechod z organizace, řízené podle funkcí, na organizaci uspořádanou procesně [srov. Kovář, 2007, s. 124].

Strategie Kaizen je založena právě na procesním přístupu k řízení organizace. Ten předpokládá, že příčinou špatných výsledků jsou špatně probíhající procesy v organizaci, které je nutné změnit tak, aby byly efektivnější. V závislosti na druhu změny pak

rozlišujeme kontinuální zlepšování procesů (Kaizen) a radikální zlepšování (Reengineering) [srov. Truneček, 1999, s. 35]. Abychom porozuměli podstatě procesního managementu, musíme si nejdříve vymežit základní principy funkčního managementu, který procesní přístup časově předcházela a od kterého se ten procesní přístup v zásadních bodech odlišuje.

Funkční management se datuje zpět k roku 1776 a jeho počátek je spojován s Adamem Smithem a jeho knihou Bohatství národů. Smith objevil, že je možné rozdělit procesy průmyslové výroby na jednoduché základní operace, snadno proveditelné i méně kvalifikovanými dělníky. Lidé pracují neúčinněji, když se zaměří jen na jeden specializovaný úkon [srov. Kovář, 2007, s. 130].

Funkční management vychází z hierarchického uspořádání organizace s důrazem na vymezení nadřízenosti a podřízenosti. Jeho hlavním úkolem je především zajistit efektivní předávání rozkazů shora a kontrolu jejich plnění. Výrobní proces rozčleněný na dílčí operace totiž potřebuje velký počet koordinačních a kontrolních míst [srov. Toman, 2005, s. 78].

Funkční systém se zabývá exaktní stránkou pracovního výkonu, chápe člověka jako stroj, který je možno nastavit tak, aby opakovaně prováděl zadanou práci. Zaměřením na jeden úkon ale zaměstnanci uniká celkový smysl jeho práce a také to, jaké následky může mít případná nekvalitní práce. Soustředí se jen na splnění výkonové normy, aby dostal svůj plat [srov. Toman, 2005, s. 78–79]. Lidé by však neměli být placeni jen za plnění výkonů a dodržování norem a předpisů. Je třeba od nich vyžadovat, aby hledali možnosti, jak se dá daná práce vykonat rychleji, lépe a levněji a je třeba je za to také odměňovat [srov. Košturiak, 2006, s. 119].

Podmínky pro podnikání se ale prudkým rozvojem technologií (zejména informačních) rapidně změnily. Zákazník se již nespokojuje s produkty hromadné výroby, ale má individuální přání. „Přestává vládnout výrobce, vládne zákazník“ [Truneček, 1999, s. 34]. Hromadná výroba tedy ustupuje pružné výrobě. Ukázalo se, že řízení organizace na funkčním principu je nadále v prostředí kontinuálních změn nedostačující. Funkčně řízená organizace není dostatečně flexibilní a schopná rychle se přizpůsobit změnám, a to zejména proto, že obsahuje příliš hierarchických článků a úzká specializace pracovníků neumožňuje získat nadhled nad vykonávanou prací [srov. Kovář, 2007, s. 130–131]. Často dochází

k tomu, že část organizace jedná na úkor hospodárnosti celku, že za činnosti, které mají někdy i rozhodující vliv na výsledky firmy, nikdo neodpovídá. Jelikož nejsou dostatečně známy společné cíle firmy, nedochází k sounáležitosti zaměstnanců s firmou a k zapojení intelektu a invence všech zaměstnanců [srov. Veber, 2000, s. 315–316]. Funkční systém tedy není pro dobré fungování strategie Kaizen příliš vhodným základem.

Procesní management se objevil zhruba před dvaceti lety. Na rozdíl od funkčního systému řízení není založen na funkcích a organizačních strukturách, ale na tom, jak se věci v organizaci dějí, jak jí prostupují. Umožňuje zpětně spojit specializované činnosti, které na sebe navazují, do jednoho procesu. Zatímco ve funkčně řízené firmě přijme zakázku jeden útvar, jiný ji vyrobí, další vyexpeduje a vyúčtuje, v případě procesního řízení je za celou zakázku zodpovědný jeden tým. Procesy ve firmě prostupují napříč tradiční funkční hierarchií a pracovníci jsou v první řadě příslušníci daného týmu a až potom útvaru [srov. Toman, 2005, s. 80–81].

Procesní systém tedy podporuje aktivitu tým, že každý z členů týmu má přehled o celém procesu a je tedy schopen chápat jeho smysl. Týmové uspořádání preferuje větší svobodu rozhodování, větší odpovědnost zaměstnanců, odbourává byrokratické bariéry, klesá počet zásahů shora a omezuje se potřeba kontroly – týmy se z větší části regulují samy na základě zpětných vazeb [srov. Toman, 2005, s. 80–81]. Je to styl managementu orientovaný na lidi. Podporuje a stimuluje úsilí zaměstnanců, aby zdokonalili způsob, jakým vykonávají svou práci [srov. Imai, 2007, s. 4].

Přes zřejmé výhody procesního přístupu však nelze říci, že by organizace měla být řízena pouze procesně. Přílišné spoléhání na autonomii týmu totiž může vést až k anarchii a bezvládní. Dobrá organizace v sobě musí mít něco z řízení funkčního i procesního, avšak hledání ideálního poměru pro určitou organizaci je nekonečným příběhem [srov. Toman, 2005, s. 82].

4. Kaizen jako typ změny v organizaci

Pro lepší pochopení strategie Kaizen nám pomůže vysvětlení toho, jaký způsob změny vlastně Kaizen v organizaci představuje. I když jsem tuto problematiku již výše nastínila (např. již v první kapitole při vysvětlování slova Kaizen), je třeba kontext změn

v organizaci vysvětlit podrobněji. Pro lepší ukotvení v rámci managementu změny se budu dále věnovat vztahu mezi Kaizenem a jinými přístupy zdokonalování procesů v organizaci, kterými jsou reengineering a Total Quality Management.

4.1 Kaizen a inovace

Vztah pojmů Kaizen a inovace lze vysvětlit různými způsoby. Neexistuje totiž jednoznačná definice inovace, což vede často k interpretačním nejasnostem. Pojem inovace pochází z latinského „*innovare*“, což znamená něco nového. S inovací se tedy vždy pojí pojem novosti [srov. Kovář, 2007, s. 49]. Zde se však již definice inovace rozcházejí. Pokud budeme chápat inovaci jako „uskutečnění jakékoli absolutně nové změny, která je nová z pohledu celosvětového měřítká“ [Kovář, 2007, s. 51], pak se nám musí rozdíly mezi pojmy Kaizen a inovace jevit jako zásadní. A to proto, že Kaizen znamená neustálé zlepšování po malých krůčcích, neobsahuje v sobě žádný radikálně nový prvek, ale zaměřuje se na vylepšení stávajících prvků, patří tedy k metodám mírným [srov. Tománek, 2001, s. 163].

Velmi jasně odlišují mezi pojmy Kaizen a inovace například Porter a Imai. Dle Portera [1998, s. 67] „inovace neznamenaají drobná dílčí zdokonalení. Inovovat znamená nabízet věci jinými způsoby a vytvářet nové kombinace“. Imai [2007, s. 41] ve své knize tvrdí, že existují dva přístupy k pokroku: gradualistický a skokový. Skokový přístup charakterizuje pojem inovace. Na rozdíl od Kaizenu je zásadní změnou doprovázenou technologickým pokrokem či zaváděním nejnovějších koncepcí v managementu nebo ve výrobě. Je tedy velice dramatická, poutá na sebe spoustu pozornosti a jedná se o jednorázový skok, vyžadující velké investice [srov. Imai, 2007, s. 41]. Naproti tomu gradualistický přístup je typický pro strategii Kaizen. Ta je nenápadná, nedramatická, nevyžaduje speciální techniky ani investice, ale změnu přístupu [srov. Petříková, 2007, s. 75]. Jedná se o postupné a trvalé zlepšování ve všech oblastech a na všech úrovních [srov. Tománek, 2001, s. 163].

Podle jiného a častějšího pojetí však můžeme chápat Kaizen jako tzv. inkrementální inovaci. Inovace, zde chápána jako jakákoli změna, se totiž dělí podle vnímané úrovně novosti, kterou změna přináší. Vzniká tedy jakási škála inovací, začínající od malých, inkrementálních (přírůstkových) zlepšení, tedy Kaizenu, až po zásadní, radikální změny, tedy reengineering. Většina inovací se odehrává právě v podobě inkrementální, tedy

postupné změny [srov. Tidd, 2007, s. 13–14]. Většinou se jedná o změny iniciované „zdola“, tedy řadovými zaměstnanci a to v podobě jejich zlepšovacích návrhů. I když jednotlivý přínos těchto zlepšení nebývá vysoký, podaří-li se v organizaci navodit atmosféru trvalého zlepšování, nejsou vůbec zanedbatelné [srov. Kovář, 2007, s. 42]. Ze studií inkrementálního rozvoje procesů dokonce vyplývá, že kumulativní přínosy v efektivitě mohou být v průběhu doby mnohem větší než přínosy dosažené na základě občasných radikálních změn [srov. Tidd, 2007, s. 14].

4.2 Kaizen a reengineering

Japonci začali uplatňovat metodu kontinuálního zlepšování procesů o deset až patnáct let dříve než západní firmy. Je tedy jasné, že kdyby se západ vydal stejnou cestou kontinuálního zlepšování, nikdy by nemohli dohonit jejich náskok. A tak se v USA zrodila radikální varianta procesního managementu – reengineering [srov. Truneček, 1999, s. 57].

„Reengineering znamená zásadní přehodnocení a radikální rekonstrukci podnikových procesů tak, aby mohlo být dosaženo dramatického zdokonalení z hlediska kritických měřítek výkonnosti, jako jsou náklady, kvalita, služby a rychlost“ [Hammer a Champy, 1996, s. 38]. Reengineering znamená začít znovu – hledat kvalitativní změny nikoli cestou zlepšování existujících procesů (tedy cestou Kaizen), ale jejich odstraněním a nahrazením procesy zcela novými [srov. Hammer a Champy, 1996, s. 53].

Na základě vymezení inovací v předchozí kapitole můžeme reengineering chápat jako synonymum inovace vůbec, ta je chápána jako radikální změna. Dle druhého pojetí řadíme reengineering mezi radikální inovace, které stojí na opačném konci škály inovací než strategie Kaizen, která je inkrementální, tedy postupnou inovací.

Nelze jednoznačně říct, který způsob změny je lepší (efektivnější či užitečnější). „Optimální míra uplatnění obou těchto přístupů závisí na konkrétní situaci a na úrovni organizace. Reengineering je vhodný zejména pro organizace, které zůstávají pozadu (pokud však na to mají dostatek financí), zatímco Kaizen je vhodný pro organizace, které jsou již na vyšší úrovni“ [Plura, 2001, s. 37].

Reengineering má své místo v situaci, kdy je zapotřebí výrazná změna. Například, je-li nezbytné rychlým skokem předejít konkurenci, má-li firma potíže, ztrácí kontakt s okolím a podobně [srov. Robson, 1998, s. 52]. Na rozdíl od Kaizenu také dovede

reengineering podnik k cíli mnohem rychleji [srov. Imai, 2007, s. 45]. Nevýhodou strategie Kaizen může být i to, že „přírůstkové kroky posilují kulturu mírných změn a vtiskují firmě znaky bázlivosti a nedostatku odvahy“ [srov. Hammer a Champy, 1996, s. 192]. Avšak je-li Kaizen integrován do firemní kultury, funguje i bez každodenní pozornosti firemního vedení. Radikální inovace naopak vyžaduje intenzivní úsilí a řízení shora a vyžaduje tak nepřetržitou účast a podporu vyššího vedení [srov. Hammer a Champy, 1996, s. 204].

Nejlepším způsobem pokroku je tak kombinace obou těchto strategií. „Je-li nějaký proces podroben radikální inovaci, bude na něj třeba aplikovat techniky nepřetržitého zdokonalování, aby se zabránilo jeho úpadku“ [Robson, 1998, s. 12]. Reengineering tedy použít můžete, ale Kaizen dokonce musíte [srov. Toman, 2005, s. 119]. Platí to však i naopak – inovace by měly přijít na řadu poté, co byl vyčerpán Kaizen. Kaizen a reengineering jsou tedy nerozlučné složky procesu [srov. Imai, 2005, s. 238]. Nestojí proti sobě a nejsou v rozporu, slouží jen jako přístupy k implementaci jiného typu změn. Výkonné firmy tedy využívají oba zároveň [srov. Petříková, 2007, s. 101].

4.3 Kaizen a Total Quality Management (TQM)

Pojem „*Total Quality Management*“ (neboli Absolutní řízení kvality) se začal používat již v sedmdesátých letech pro systémy celopodnikového řízení jakosti v japonských firmách. Postupně se tato koncepce rozpracovávala i v americkém prostředí [srov. Nenadál, 1998, s. 29]. „Jedním z hlavních principů japonského managementu je absolutní kontrola kvality (angl. *Total Quality Control* – TQC), která původně kladla důraz na kontrolu procesu tvorby kvality. Ta se později vyvinula v systém zahrnující všechny aspekty řízení a ten je nyní označován jako absolutní řízení kvality (angl. *Total Quality Management* – TQM), což je mezinárodně užívaný termín“ [Imai, 2005, s. 25].

Slovo „*total*“ v názvu strategie nám naznačuje, že absolutní kontrola kvality zahrnuje celý podnik, od vrcholového managementu až po dělníky, dále zahrnuje také dodavatele, prodejce a velkoobchodníky. Ti všichni musejí být zapojeni do zvyšování kvality [srov. Frehr, 1995, s. 2]. Vůdčí role a kvalitní výkon vrcholového managementu je však pro zavedení této strategie a jejího úspěšného průběhu nezbytná [srov. Imai, 2005, s. 25].

„*Quality*“ (jakost, kvalita) je dle normy ČSN definována takto: „schopnost jednotky plnit požadavky, stanovené a předpokládané vzhledem k jejímu určení“ [Frehr, 1995, s. 2].

Slovo „*management*“ nám zase připomíná, že se jedná o aktivní proces. Při kontrole kvality je nutné neustále identifikovat, kontrolovat a zdokonalovat klíčové procesy, abychom dosáhli lepších výsledků. Úlohou managementu je tedy připravit plán, aby bylo umožněno kontrolovat proces na základě výsledků a poté jej zdokonalit, ne jen kritizovat [srov. Imai, 2005, s. 25].

Na rozdíl od odlišnosti systémů Kaizen a Reengineering, je vztah mezi Kaizenem a TQM velice úzce provázaný. Kontrola kvality v Japonsku představuje nástroj k vybudování kontinuální interakce mezi všemi prvky zodpovědnými za činnost společnosti, aby tak bylo dosaženo lepší kvality a uspokojení zákaznických požadavků. Proto je pojem kontroly kvality (TQM) v japonském pojetí téměř synonymem pojmu Kaizen [srov. Imai, 2007, s. 3].

Stejně jako koncepce strategie Kaizen, tak i koncepce TQM by měla být zaměřena na procesy, aktivní účast zaměstnanců, na neustálé zlepšování, zapojení týmů, důraz na předvýrobní etapy a chápání zákazníka jako každého, komu odevzdáváme svou práci [srov. Nenadál, 1998, s. 31]. V podnikové praxi, zejména v České republice, však existuje sklon omezit nezbytné zvyšování jakosti celého podniku (tedy TQM) na pouhé plnění požadavků systému ISO, a tím vlastně jen na jakost výrobků. To je podporováno chováním zákazníků, kteří považují certifikáty ISO za předpoklad další spolupráce [srov. Frehr, 1995, s. 12].

ISO je systém norem, podle kterých si mohou podniky vytvářet své systémy jakosti. Tyto normy mají univerzální charakter, takže jsou realizovatelné jak ve výrobních podnicích, tak i ve službách, přičemž nezáleží na velikosti podniku. Jedná se o doporučující normy, které se však stávají závaznými, zavázal-li se podnik k jejich aplikování nebo byl-li mu udělen certifikát ISO. Nevýhodou norem ISO je skutečnost, že jsou pouze souborem minimálních požadavků, které by měly být v podniku implementovány. Mnohé podniky si totiž myslí, že jsou maximem dosažitelného [srov. Nenadál, 1998, s. 23]. „Zkušenosti však ukazují, že ani striktní dodržování norem ISO nedokáže garantovat základní cíl účinného managementu jakosti, tj. plnou spokojenost a loajalitu zákazníků i dobré ekonomické výsledky“ [Nenadál, 1998, s. 23]. K tomu má sloužit právě TQM.

Rozdíl mezi TQM a Kaizenem lze tedy asi nejlépe vyjádřit porovnáním jejich obecnosti. Zatímco Kaizen je obecným přístupem, spíše filozofií či přirozeností, zaměřenou

na skutečnou kvalitu jako celek, která, je-li zavedena správně, řídí chod ve firmě samovolně, TQM je specifickou metodou, zaměřující se byrokraticky na normy a minimální standardy a výhradně na výrobní proces. Svou rutinou může TQM dokonce i brzdit inovaci a tvořivost. „TQM znamená organizované aktivity Kaizen“ [srov. Kotelnikov, 2010].

5. Hlavní principy strategie Kaizen

Nyní se tedy dostávám již ke konkrétním principům, vztahujícím se ke strategii Kaizen. Ty je totiž nutné pochopit a realizovat pro její uskutečnění ve firmě [srov. Imai, 2005, s. 20]:

- standardizace jako základ neustálého zlepšování
- Kaizen a management
- realizace cyklů PDCA/SDCA
- proces versus výsledek
- „kvalita na prvním místě“
- „mluví za vás data“
- „následující výrobní proces je vaším zákazníkem“

5.1 Standardizace

Standardy jsou nezbytnou podmínkou strategie Kaizen a také základem růstu zaměstnanců [srov. Liker, 2008, s. 191]. „Každodenní činnost podniku funguje podle určitých domluvených plánů. Pokud tyto plány formálně zapíšeme, stávají se z nich standardy“ [Imai, 2005, s. 61]. Standardy představují „postupy, které jsou nejbezpečnější a nejsnadnější pro zaměstnance, nejefektivnější pro podnik a zároveň zajišťují kvalitu pro zákazníky“ [Imai, 2005, s. 63].

Dokud nebude jakýkoliv proces standardizován, není možné dosáhnout jeho zlepšení. Protože pokud se proces nestále mění bez toho, aby byl standardizován, potom každé jeho zlepšení bude jen odchylkou, které se jednou využije, avšak většinou bude

opomíjena. Nejdříve je nutné proces stabilizovat pomocí standardu a poté je možné přistoupit k jeho zdokonalování [srov. Imai, 2005, s. 61]. „Standardizace je nezbytným základem, z něž budou vycházet zítřejší zlepšení. Když budete o standardech uvažovat jako o tom nejlepším, co znáte dnes, ale co musí být zítra vylepšeno, někam to dotáhnete. Pokud ale budete na standardy myslet jako na omezení, veškerý pokrok se zastaví“ [srov. Liker, 2008, s. 183]. Je důležité upozornit na to, že standardizací samozřejmě proces Kaizen nekončí, ale vlastně začíná. V souladu s cyklem PDCA (o němž bude informováno později) je totiž každý standard, který je zaveden, ihned podroben dalšímu zdokonalování, čímž vzniká standard nový. Zde vidíme rozdíl mezi standardizací v rámci strategie Kaizen a standardy a normami v rámci systému ISO, které jsou často brány jako cíl či strop, kterého když se dosáhne, proces je ukončen [srov. Nenadál, 1998, s. 23].

Lidé, kteří vykonávají příslušnou práci, musí zlepšovat její standardy. Volnost ve smyslu možnosti doplnění standardů vlastními nápady podporuje tvořivost lidí. Je velice povznášející, když vidíte, že všichni budou vašeho zlepšení využívat jako standardu [srov. Liker, 2008, s. 183].

Standardizace je nedílnou součástí zajištění kvality, poskytuje také možnost zachování know-how a odborných znalostí, umožňuje snadné měření výkonu a také prostředky k zabránění opakování chyb a minimalizace variability. Bez standardů neexistuje způsob, jak dosáhnout zlepšování pracovních postupů [srov. Imai, 2005, s. 65].

5.2 Kaizen a management

Japonský pohled na management lze shrnout do zásady: udržuj a zdokonaluj standardy. Všechny činnosti v podniku lze totiž rozdělit na udržovací a zlepšovací. Údržba se týká aktivit zaměřených na udržování stávajících standardů prostřednictvím disciplíny a vzdělávání. Zdokonalování se týká činností zaměřených na zvyšování stávajících standardů [srov. Imai, 2005, s. 21]. Tyto jsou vzájemně paralelní, protože stejně tak, jako musíme udržovat výkonnost na požadované úrovni, dané standardy, musíme výkonnost zlepšovat, hledáním nových metod, technologií či efektivnější organizací. „V dobrých podnicích musí mít každý pracovník ve své pracovní náplni oba druhy činností“ [Košturiak, 2006, s. 120]. Jejich vzájemný poměr by měl odrážet hierarchické postavení v podniku. Top management by měl věnovat většinu svého času zlepšovacím aktivitám ve vztahu ke strategickému pohledu na podnik, požadavkům trhu a síle konkurence. Na druhé

straně výrobní pracovníci budou věnovat většinu svého času (ne však všechnen čas) udržovacím činnostem [srov. Košturiak, 2006, s. 120].

5.3 Cykly SDCA a PDCA

Jedná se o nástroje, nezbytné pro fungování Kaizenu, jenž zajišťují kontinuitu procesu udržováním a zdokonalováním standardů. Zatímco cyklus SDCA – standardizuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. standardize-do-check-act) se zaměřuje na údržbu, cyklus PDCA – plánuj, udělej, zkontroluj, uskutečni (angl. plan-do-check-act) se týká zdokonalování standardů [srov. Imai, 2005, s. 22].

Cyklus PDCA se skládá ze čtyř složek, přičemž název pochází z počátečních písmen anglických slov [dle Plura, 2001, s. 37]:

Plan (plánuj) zavedení cíle zdokonalení a vytvoření plánu aktivit zlepšování

Do (udělej) realizace plánovaných činností

Check (zkontroluj) rozhodnout, zda realizace postupuje správně (analýza výsledků)

Act (uskutečni) provést a standardizovat nové postupy, aby se zabránilo návratu

Cyklus PDCA, neboli také Demingův cyklus, je jedním z klíčových nástrojů kontroly kvality pro zajištění neustálého zdokonalování. Nemá konec a měl by se stále opakovat [srov. Plura, 2001, s. 37–38]. Jakmile dojde ke zdokonalení, výsledný stav se stane cílem dalšího zdokonalení. PDCA tedy znamená, že nejsme nikdy spokojeni se stávajícím stavem. Management musí cyklus PDCA neustále iniciovat tím, že zavádí nové cíle. Avšak předtím, než začneme pracovat s cyklem PDCA, musí být jakékoliv stávající procesy standardizovány a stabilizovány v procesu SDCA [srov. Imai, 2005, s. 22–23].

5.4 Zaměření na proces versus zaměření na výsledek

„V rámci koncepce Kaizen má proces stejnou hodnotu jako výsledek“ [Imai, 2005, s. 76]. „Kaizen podporuje myšlení orientované na proces, protože aby se zdokonalily výsledky, musí se zdokonalit procesy, jež k nim vedou. Selhání snahy dosáhnout plánovaných výsledků je selháním procesu“ [Imai, 2005, s. 22]. Management musí tyto procesní chyby odhalit a opravit. Kaizen se soustředí na lidské úsilí, což je v ostrém kontrastu se zaměřením na výsledek, které převládá v západním managementu [srov. Imai, 2005, s. 22]. „Snaha se počítá – a proto by měl management vyvinout systém, který

oceňuje snahu všech pracovníků. Takové uznání snahy by nemělo být zaměňováno s oceňováním výsledků“ (podrobněji k této problematice viz. kapitola 8.4 – *Hodnocení a odměňování zaměstnanců*) [srov. Imai, 2007, s. 237].

5.5 „Kvalita na prvním místě“

Význam kvality ve světovém měřítku dramaticky stoupá. Pokud mají podniky přežít v ostrém konkurenčním prostředí, měly by zásadní pozornost věnovat managementu jakosti [srov. Nenadál, 1998, s. 13]. Kvalita by tedy měla být nejvyšší prioritou každé organizace. Bez ohledu na to, jak atraktivní cenu nebo podmínky dodávky firma zákazníkovi nabízí, budou-li její produkty či služby postrádat kvalitu, neobstojí nikdy tato firma v konkurenčním prostředí [srov. Imai, 2005, s. 23].

V dnešní době globální ekonomiky, kdy vládne zákazník, však již nestačí zaměřit se *pouze* na kvalitu. „Každý zákazník dává přednost vyšší kvalitě, nižší ceně a rychlejšímu uspokojení – a to současně“ [Petříková, 2007, s. 11]. Je tedy třeba soustředit se na všechny tři dimenze najednou, tedy na kvalitu, náklady i dodávky.

5.6 „Mluví za vás data“

Kaizen je procesem řešení problémů. Sběr, ověřování a analýza dat o problému slouží k tomu, aby byl dobře pochopen a vyřešen. Bez vědomí souvislostí bývá řešení problému málo efektivní, protože nevychází z analýzy konkrétních podmínek a z pochopení a využití kauzálních vztahů. Řešení tak nebývá uplatňováno správným způsobem, na správném místě a ve správný čas [srov. Barták, 2004, s. 7]. Naprostá většina výstupů podnikových procesů však může být podrobena měření. Analýza zjištěných dat je základem pro jakékoliv exaktní rozhodování [srov. Nenadál, 1998, s. 34]. Sběr dat o stávajícím stavu nám pomůže pochopit, na co se podnik zaměřuje, což slouží jako počáteční bod pro zdokonalování. „Efektivní rozhodování musí být založeno na hmatatelných faktech, intuici a logické analýze údajů a informací. Také nelze slepě aplikovat postupy vyvinuté v jiných podmínkách“ [Pošík, 2002, s. 54].

Vedení by se také mělo trvale zajímat o to, zda jsou aktivity strategie Kaizen opravdu funkční. A to přezkoumáváním a monitorováním toho, jak se v podniku naplňují záměry politiky a cíle zlepšování, na základě analýzy všech dostupných informací [srov. Nenadál, 1998, s. 49].

Nástrojem ke zviditelnění problémů a průběhu činností Kaizen je tzv. viditelný management, který zároveň umožňuje všem zaměstnancům zůstat v kontaktu s realitou. Dá se dobře vystihnout heslem: Užívejte vizuální kontroly, aby vám nezůstaly skryty žádné problémy [Liker, 2008, s. 192]. Za prvek této vizuální kontroly můžeme považovat jakékoli komunikační zařízení na pracovišti, které nám na první pohled říká, jak by se měla práce vykonávat a zda se neodchyluje od standardu. Může to být například nástěnka, kde se zviditelňují tabulky, seznamy a záznamy výkonů, pracovní standardy, denní výrobní cíle, nejnovější zlepšovací návrhy a podobně. Příkladem však může být i zařízení, které zastaví výrobní linku ihned, jakmile se objeví první kazová jednotka, čímž okamžitě zviditelní problém a nutí k jeho vyřešení [srov. Liker, 2008, s. 195–196]. „Všechny zdi na pracovišti lze proměnit na nástroje viditelného managementu“ [Imai, 2005, s. 101]. Viditelný management umožňuje všem zaměstnancům vidět problémy a seznamy aktivit Kaizen již ve chvíli, kdy vstoupí na pracoviště [srov. Imai, 2005, s. 97–101].

5.7 „Následující výrobní proces je vaším zákazníkem“

„Každá práce je sérií procesů a každý proces má svého dodavatele a odběratele (zákazníka)“ [Imai, 2005, s. 24]. „Každá osoba či krok výrobní linky by měly být považovány za zákazníka a mělo by jim být dodáváno přesně to, co potřebují a v přesném čase potřeby“ [Liker, 2008, s. 50]. Toto se týká dvou typů zákazníků – interního (v rámci podniku) a externího (na trhu).

„Ke všem zákazníkům bez rozdílu je nutné se chovat stejně: trvale zkoumat jejich potřeby, ty poté uspokojovat, a sledovat příslušnou odezvu“ [Nenadál, 1998, s. 30]. To by mělo vést k závazku nikdy nepustit vadný díl nebo například nepřesnou informaci do následujícího procesu. Chovají-li se všichni v podniku dle této zásady, externímu zákazníkovi se následkem toho dostane zboží či služeb vyšší kvality [srov. Imai, 2005, s. 24].

6. Hlavní systémy strategie Kaizen a fáze její implementace

Pokud se firma (zejména její vedení) seznámila se všemi, výše uvedenými, principy, pochopila je a uznává, může začít Kaizen implementovat. I já se tedy nyní zaměřím na problematiku zavádění strategie Kaizen do chodu firmy.

Kaizen se dá připravit a zavést v průběhu několika měsíců. Důležité je však jeho udržování v každodenním životě, zapojení pracovníků a neustálé zdokonalování systému zlepšování. Platí, že fungování strategie Kaizen závisí hlavně na lidech a jejich motivovanosti [srov. Košturiak, 2006, s. 129].

Implementace strategie Kaizen má své fáze. Jedná se o jakési čtyři obecné roviny, kterými by měly podniky postupně projít [dle Košturiak, 2006, s. 132]:

1. Fáze – obvykle jde o to, aby se lidé začali kolem sebe dívat otevřenými očima, aby překonali pasivitu a nezájem a upozorňovali na problémy, i když se nemusí hromadně zapojovat do jejich řešení.
2. Fáze – ta by měla být zaměřena na to, aby se co nejvíce lidí aktivně zapojovalo do zlepšovacích procesů. Odměňují se obvykle i bezvýznamná zlepšení, cílem je především kvantita. Je třeba ale myslet na to, že ne všichni zaměstnanci mají potenciál zlepšovat (ať už je to dáno podmínkami či jeho schopnostmi) a také nezapomenout, že tato fáze je jen přechodná, pokud totiž trvá příliš dlouhou dobu, celý systém zdegeneruje a stane se z něj jen soutěž o co největší počet zlepšení na pracovníka. Cílem této fáze je umožnit všem pracovníkům vyzkoušet a zvyknout si na nový způsob práce, kdy je od nich vyžadována jejich aktivní účast.
3. Fáze – ta by měla být již zaměřena na kvalitu zlepšení, jejich přínos a využitelnost a součástí je také cílené zlepšování určitých oblastí. Nejlepší řešení jsou obvykle ta, která vznikla přímo v procesu, jsou jednoduchá a nevyžadují žádné (velké) investice. Je tedy třeba si uvědomovat, že systém zlepšovacích návrhů není soutěží v technické tvořivosti.

4. Fáze – je ideální stav, kdy již lidé zlepšují bez nároku na odměnu, protože považují zlepšovací proces za úplně přirozený proces, který pomáhá firmě (a tedy i jim) přežít a dosahovat vyšších výdělků a stability.

Nyní uvedu systémy, které je nezbytné zavést pro správné fungování strategie Kaizen v organizaci a následně je podrobněji rozeberu. Jedná se o tyto systémy [dle Imai, 2005, s. 24–28]:

- absolutní řízení kvality (TQM)
- absolutní údržba výrobních prostředků (TPM)
- výrobní systém „právě včas“ (JIT)
- realizace politiky
- systém zlepšovacích návrhů
- činnost kroužků

Aby dokázal výrobní podnik dosáhnout úspěchu v oblasti kvality, nákladů a dodávek a dosáhnout tak spokojenosti zákazníků i své vlastní, musí v něm spolehlivě fungovat tři základní systémy: TQM – hlavním cílem je celková kvalita, TPM – hlavním cílem je kvalita výrobních zařízení, a třetím je výrobní systém „právě včas“ – JIT – jeho hlavními prioritami jsou náklady a dodávky [srov. Imai, 2005, s. 137]. Vrcholový management musí nejprve pevně zavést systémy TQM a TPM a až poté může uvažovat o zavedení systému JIT [srov. Imai, 2005, s. 137]. Ten totiž vychází z toho, že v organizaci již funguje celopodnikové řízení kvality a pracuje se maximálně úspěšně i vzhledem k výrobním zařízením. Rovněž se předpokládá využití systému 5S – tedy přítomnost organizovaného, čistého a disciplinovaného pracovního prostředí (k jeho vysvětlení se dostanu později). Dá se tedy říct, že TQM a TPM jsou jakýmsi oporami pro systém JIT.

6.1 Absolutní řízení kvality (TQM)

Jak již bylo uvedeno výše, „v japonském pojetí by TQM neměly být považovány pouze za aktivity na poli kontroly kvality, ale rovněž za strategii, která managementu pomáhá stát se konkurenceschopnějším a výnosnějším podnikem tím, že se zdokonalí všechny aspekty podnikání“ [Imai, 2005, s. 25].

Základními principy absolutního řízení kvality jsme se již zabývali v kapitole „4.3 – *Kaizen a Total Quality Management*“, a proto se k tomuto tématu zde již nebudu vracet.

6.2 Absolutní údržba výrobních prostředků

„Zatímco absolutní řízení kvality klade důraz na zdokonalování celkového výkonu a kvality managementu, absolutní údržba výrobních prostředků (angl. *Total Productive Maintenance* – TPM) se snaží maximalizovat efektivitu výrobních zařízení prostřednictvím systému preventivní údržby po celou dobu životnosti výrobních zařízení“ [Imai, 2005, s. 26]. Udržování odpovídajícího technického stavu strojů a zařízení je jedním z nutných předpokladů zajištění plynulosti procesů.

Absolutní údržba výrobních prostředků se týká všech zaměstnanců ve všech odděleních a na všech úrovních. Motivuje zaměstnance k údržbě a její součástí jsou i například vytvoření systému údržby, školení v oblasti základní údržby a nebo činnosti vedoucí k nulové poruchovosti [srov. Imai, 2007, s. 1].

Prvním krokem TPM je přístup, který je nazýván 5S (pět kroků dobrého hospodaření). Pochází z Japonska a představuje zavádění vysoké hospodárnosti, pořádku a čistoty na pracovištích. Pracovištěm je zde myšlena především dílna či provoz, ale 5S se zavádí také do ostatních nevýrobních složek podniku, například do kanceláří. Co znamená označení „5S“? Jsou to jsou počáteční písmena pěti japonských slov: *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* a *shitsuke* [dle Petříková, 2008, s. 78–79]:

JAPONSKY	ANGLICKY	ČESKY	STRUČNÝ VÝKLAD
1.S SEIRI	Sort	Roztřídit	organizovat pracoviště (mít jen to potřebné)
2.S SEITON	Set in Order	Srovnat	uspořádat pracoviště (mít vše na svém místě)
3.S SEISO	Shine	Vyčistit	čistit pracoviště (mít vše v čistotě)
4.S SEIKETSU	Standardize	Standardizovat	udržovat pořádek (neustále provádět předchozí tři kroky)

Je důležité myslet na to, že 5S není žádná pomíjivá vlna, která ihned přináší výsledky, ale neustálá součást každodenního života. Jako všechny aktivity typu Kaizen je nutné vše pečlivě naplánovat, zorganizovat a provést. Nezbytnou součástí je přimět zaměstnance k tomu, aby 5S akceptovali, a to ještě předtím, než dojde k samotné realizaci [srov. Imai, 2005, s. 76].

A jaké výhody přinese zlepšení podmínek pomocí přístupu 5S? Pomáhá zaměstnancům osvojit si sebedisciplínu a tím získat pozitivní vztah k aktivitám Kaizen, upozorní na mnoho druhů muda na pracovištích a další abnormality (zmetky, nadbytek zásob), omezí plýtvání fyzickými silami, vyřeší logistické problémy, sníží počet pracovních úrazů a podobně. 5S také zpřesňuje charakter práce, analyzuje se *co* dělám a *proč* to tak dělám [srov. Petříková, 2007, s. 75].

Přístup 5S lze brát jako předstupeň k TPM, nebo také k systému „právě včas“ (viz. dále) lze jej však úspěšně realizovat také odděleně od těchto přístupů [srov. Imai, 2005, s. 26].

6.3 Just-in-time (Výrobní systém „právě včas“)

Tento systém vznikl ve společnosti Toyota Motor Company pod vedením Taiichio Ohna, proto se lze setkat s označením „výrobní systém společnosti Toyota“ (angl. *Toyota Production System – TPS*). Pro jeho označení se také používá termín „zeštíhlená či štíhlá výroba“ nebo anglická zkratka JIT (*Just-in-time*) [srov. Liker, 2008, s. 30]. Termín štíhlost je zde chápán jako snaha mít jen to, co je nezbytné (minimální zásoby, ztráty, prostory, zařízení, minimum lidí, apod.) [srov. Petříková, 2007, s. 90].

Systém JIT je revolučním způsobem, jak snížit náklady a zároveň splnit potřeby zákazníků v oblasti dodávek. „Jeho cílem je odstranit všechny aktivity, které nepřidávají hodnotu, a vytvořit zeštíhlený výrobní systém, dostatečně flexibilní na to, aby reagoval na výkyvy v objednávkách zákazníků“ [Imai, 2005, s. 25]. Jednou z definic systému JIT je „poskytovat zákazníkovi to, co vyžaduje, když to vyžaduje a v množství, které vyžaduje“ [Liker, 2008, s. 142]. Základem je dodávat do postupných stupňů výroby přesný počet potřebných jednotek ve vhodnou dobu. To je základem tzv. *systému tahu*: předcházející

proces musí dělat vždy to, co říká proces následující. Bez něj nikdy nebude systém JIT fungovat [srov. Liker, 2008, s. 50].

Systém JIT umožňuje ohromnou pružnost při plnění potřeb klientů. Krátká doba potřebná k přípravě výroby umožňuje zahájit ji okamžitě po obdržení objednávky. Cítíme tedy jakési neviditelné spojení mezi zákazníkem a výrobním procesem. Tento typ výrobního systému také dokáže rychle reagovat na abnormality na výrobní lince. Jakýkoliv problém s kvalitou, porucha stroje a další problémy se musí řešit okamžitě, jinak se výroba musí zastavit, protože danou jednotku není čím nahradit [srov. Imai, 2005, s. 139].

Komunikačním nástrojem ve výrobě typu „právě včas“ je tzv. *kanban*. Vyvinut byl rovněž ve společnosti Toyota. *Kanban*, neboli štítek, je připojen ke specifické části výrobní linky, kde označuje dodávku určitého množství. Jakmile jsou všechny tyto díly použity, stejný štítek se vrátí na původní místo, kde slouží jako objednávka na další díly a současně jako záznam o provedené práci. Tento systém je však vhodný jen pro určité výrobní prostředí. Nejvhodnější je implementovat jej pro opakovanou výrobu stejných součástek s velkou rovnoměrností v odbytu [Imai, 2005, s. 12].

Ačkoliv štíhlá výroba vznikla v automobilovém průmyslu a je často mylně zařazována pouze do tohoto odvětví, v zahraničí a nyní již i v České republice se tento pohled mění a s aplikací prvků štíhlé výroby se již setkáváme v řadě dalších oblastí, například ve strojírenství či elektrotechnice [srov. Petříková, 2007, s. 93].

6.4 Realizace politiky

I když si strategie Kaizen klade za cíl dosahovat zdokonalení, její dopad bude omezený, pokud nebude vykonávána v rámci jasných cílů, určených managementem firmy. Ačkoliv je Kaizen postaven na aktivitách „zdola“, vyžaduje silnou podporu „shora“ [srov. Košturiak, 2006, s. 121]. „Skutečná fungující strategie Kaizen vyžaduje její pečlivě sledovanou realizaci“ [Imai, 2005, s. 26]. Jedním z prvotních úkolů vedení při aplikaci strategie Kaizen je jednoznačné a srozumitelné deklarování politiky a cílů jakosti [srov. Nenadál, 1998, s. 40]. „Úderná a srozumitelná vyhlášení, vedením v běžném životě prosazovaná, jsou pozitivním stimulem s nejvyšší účinností“ [Nenadál, 1998, s. 40].

Vrcholový management musí nejprve vytvořit dlouhodobou strategii Kaizen, vycházející samozřejmě z celkové strategie podniku, jejího poslání a vize, a tu pak rozdělit

na střednědobé a roční strategie. Management musí mít rovněž plán, jak tuto strategii rozšířit a propagovat mezi manažery na nižší úrovni, až po dělníky. S postupem strategie mezi nižší a nižší vrstvy zaměstnanců by měl plán obsahovat čím dál konkrétnější pracovní plány [srov. Imai, 2005, s. 26].

6.5 Systém zlepšovacích návrhů

Systém zlepšovacích návrhů je nedílnou součástí strategie Kaizen zaměřené na jednotlivce. Důraz klade na to, že pozitivní účast zaměstnanců zvyšuje jejich pracovní morálku, umožňuje uspokojení potřeb sebezaplnění, seberealizace, potřeby úspěchu a také uvědomělost v otázkách Kaizen. Zároveň poskytuje příležitosti pro obousměrnou komunikaci na pracovišti a pro sebezdokonalování zaměstnanců. Systémy zlepšovacích návrhů v současnosti fungují ve většině velkých japonských výrobních společností a asi v polovině středně velkých a malých firem [srov. Imai, 2007, s. 124–126]. Kaizen a s ním spojený systém zlepšovacích návrhů však není žádným byrokratickým zlepšovatelem hnutím ani sbíráním „čárek“. Je to atmosféra, ve které lidé spontánně přicházejí se svými nápady a zapojují se do jejich realizace, čímž si zabezpečují své pracovní místo a obživu [srov. Košturiak, 2006, s. 119].

„Nejlepší návrhy na zlepšení pracovních úkonů v drtivé většině podávají zaměstnanci, kteří je vykonávají a vnímají komplikující faktory“ [Poprach, 2009]. Žádný nápad by se neměl ztratit, protože každý může být důležitý a je proto nutné se jím zabývat. Zároveň by se měla věnovat pozornost každému zlepšení, i kdyby bylo jen málo významné. Rozumné je rovněž uchovávat nápady, jejichž realizace je dnes technicky či ekonomicky nemožná, ale v budoucnu by se mohly uplatnit [srov. Košturiak, 2006, s. 126 a 128]. Je také nutné využít i nápady pracovníků, kteří nejsou sami schopni sestavit přímo formální zlepšovací návrh se všemi jeho nezbytnými náležitostmi, čímž se zvyšuje motivovanost a iniciativa všech pracovníků [srov. Petříková, 2008, s. 75].

Systém pro podávání podnětů, nápadů a návrhů musí mít systematickou podporu v jasných a jednoduchých postupech. „Měly by být vypracovány postupy na to, jak, kdo a kdy tyto náměty předběžně posuzuje, následně rozpracovává do formální podoby a postupuje k schválení, na základě kterého je zlepšení realizováno buď přímo nebo se z něj stává interní projekt zlepšování, který je implementován až po řádných analytických a plánovacích fázích“ [Petříková, 2008, s. 75]. Je velice důležité, aby aktivita

zaměstnanců neustrnula tím, že jejich návrhy nebudou vyhodnocovány (a nebo budou vyhodnocovány až s velkým zpožděním). Pracovník, jehož nápad takto zapadne, totiž rychle ztrácí motivaci a chuť do jakéhokoliv dalšího pokusu [srov. Petříková, 2007, s. 100].)

Hlavními tématy zlepšovacích návrhů jsou (dle pořadí) [Imai, 2007, s. 124–125]:

- zlepšení vlastní práce
- úspora energie, materiálů a jiných zdrojů
- zlepšení pracovního prostředí
- zlepšení strojů a procesů
- zlepšení pomůcek a nástrojů
- zlepšení v kancelářské práci
- zlepšení kvality produktů
- nápady na nové produkty
- služby zákazníkům a vztahy se zákazníky

Systém zlepšovacích návrhů se do Japonska dostal v poválečných letech prostřednictvím již zmíněných programů TWI amerického letectva. Tento americký styl zlepšovacích návrhů, který kladl důraz na ekonomický efekt zlepšovacích návrhů a nabízel zlepšovatelům finanční pobídky, však brzy ustoupil systému japonskému. Ten klade důraz na efekt zvyšování pracovní morálky, spojený právě s vyšší spoluúčastí zaměstnanců na chodu podniku [srov. Imai, 2007, s. 124]. Nepředpokládá se tedy, že každý zlepšovací návrh přinese ekonomický zisk. Systém je založen na tom, že každý zaměstnanec může sehrávat důležitou roli ve zvyšování standardů. Je-li navíc nový standard výsledkem aktivity samotného dělníka, ten je na nový standard hrdý a je ochoten se mu podřídit více než pokud by byl tento standard zaveden shora [srov. Imai, 2007, s. 34]. Problémem je situace, kdy se někteří manažeři obávají problémů spojených se zpracováním příliš velkého počtu zlepšovacích návrhů a jejich podpora tak může pohasnout. V této situaci je ale nutné uvědomit si, že podávání velkého počtu návrhů je důkazem správné motivace zaměstnanců a jedná se tedy o situaci pozitivní (pokud není dána tím, že zlepšovací návrhy jsou ve firmě nějakým způsobem oficiálně vynucovány) [srov. Košturiak, 2006, s. 129].

6.6 Činnost kroužků

Strategie Kaizen zaměřená na skupiny představuje činnost zaměstnaneckých kroužků. Jde o neformální dobrovolné vnitropodnikové skupiny, provádějící na svých pracovištích specifické úkoly. Aktivity těchto kroužků mají mnoho forem, v závislosti na cílech – kroužky kontroly kvality, hnutí nulové poruchovosti, kroužky bezpečnosti práce, kroužky zlepšovací návrhů a podobně [srov. Imai, 2007, s. 109].

Nejdůležitější roli sehrávají v Japonsku v rámci strategie Kaizen tzv. **kroužky kontroly kvality** (angl. *quality control circles – QCC*). „Jedná se o malé skupiny 5–11 pracovníků, zpravidla z jednoho pracoviště, kteří se nad rámec svých pracovních povinností zaměřují na řešení problémů týkajících se vadnosti, snižování výrobních nákladů, zdokonalování technologie výroby, zvyšování bezpečnosti práce a podobně“ [Veber, 2000, s. 309]. Svou činnost provádějí kontinuálně jako součást celopodnikového programu kontroly kvality. Zaměřují se především na problémy v bezprostředním pracovním okolí, snaží se o jejich týmové řešení a v případě přijetí řešení i o jeho pružnou realizaci [srov. Veber, 2000, s. 309]. Účastí v aktivitách kroužků QCC získávají jejich členové cenné zkušenosti v oblasti komunikace s kolegy, společného řešení problémů a sdílení výsledků, posiluje se tak smysl pro týmovou práci a zlepšuje se pracovní morálka a také vztahy mezi vedením a zaměstnanci. „Kroužky se stávají prostředkem seberealizace každého jejich člena a jsou zpravidla i prostředkem jejich dobrovolného sebevzdělávání“ [Kovář, 2007, s. 126].

Kroužky QCC byly v Japonsku masově zaváděny od 60. let a jejich aktivity jsou zde propojeny do celostátní sítě, díky čemuž mají jednotliví členové přístup k informacím o tom, co se děje v jiných kroužcích a jiných odvětvích. [srov. Imai, 2007, s. 110–114].

7. Vytvoření vhodné atmosféry pro využití strategie Kaizen ve firmě

Jak již bylo řečeno výše, Kaizen není pouhá metoda či nástroj, který stačí zavést, a to pomocí systémů uvedených v předchozí kapitole, ale jedná se o také o způsob myšlení lidí, tedy jakousi filozofii, která musí celou organizaci prostoupit [srov. Komolý, 2007, str.

1]. „Pro neustálé zlepšování je v organizaci potřeba vytvořit vhodné podmínky. K zajištění budoucnosti organizace a spokojenosti zainteresovaných stran má vedení vytvářet kulturu, která aktivně zapojuje zaměstnance do hledání příležitostí pro zlepšování“ [Plura, 2001, s. 35].

Správným zavedením výše uvedených systémů a postupů tak účinná implementace Kaizenu do organizace nekončí. V rámci této kapitoly se proto budeme věnovat aktivitám, které pomáhají změnit myšlení lidí a vytvořit v organizaci atmosféru změn, v případě Kaizenu neustálých drobných zlepšení. Nejprve se zaměříme na tematiku firemní kultury, jejíž úroveň do velké míry podmiňuje úspěšnost strategie Kaizen v konkrétní organizaci. Dále nás bude zajímat také úroveň firemní komunikace, která rovněž výrazným způsobem ovlivňuje celkovou atmosféru ve firmě. Nastíním zde téma spolupráce ve firmě a postup, jak lze získat zaměstnance pro strategii Kaizen. Vytvoření atmosféry změn v organizaci je rovněž podstatou metamorphingu, koncepce, kterou ve své knize *Řízení změn* (2005) představuje Miloš Toman.

Začnu tedy tím, že představím jeho základní principy. Metamorphing vychází z těchto tří kroků [dle Toman, 2005, str. 125]:

1. Vytvořte ve firmě tvůrčí atmosféru a uvolněte bariéry myšlení. Dejte lidem důvod, aby se měnili.
2. Dejte lidem pravomoci, aby mohli měnit a předejte jim změny do jejich vlastnictví.
3. Postarejte se, aby tempo změn neochabovalo a dodávejte jim nové impulsy.

Cílem metamorphingu je tedy rozvíjení duševních schopností člověka a jeho samostatnosti, což urychluje procesy ve firmě. Abychom mohli ve firmě vytvořit proinovativní atmosféru, musí pracovníci dostat větší pravomoci, aby mohli sami na své úrovni vyvolávat a realizovat potřebné změny. Nutnou podmínkou toho je rovněž neomezený tok informací, bez něhož není možno vhodně kontrolovat účinnost systému a spolupracovat na zlepšovacích aktivitách. Oboustranný dialog by měl probíhat na třech úrovních: při komunikaci se zákazníkem, s firemním okolím a mezi pracovníky ve firmě navzájem [srov. Toman, 2005, str. 122–123]. Důležitá je přitom vzájemná důvěra mezi vedoucími pracovníky a ostatními zaměstnanci firmy. Tu lze podporovat například argumentováním, že jsme všichni na jedné „lodi“ či právě rozšířením pravomocí a odpovědnosti na

pracovníky, kteří tak dostanou více možností a zlepšování se výrazně zjednoduší [srov. Toman, 2005, str. 120].

Nyní se krátce zaměřím na to, jaké podmínky musejí být ve firmě nastoleny, aby bylo vůbec možné rozvíjení aktivit Kaizen.

7.1 Lidé pro změny (chtít, umět a moci)

Pro úspěšné naplňování principů strategie Kaizen musí být splněny tři předpoklady: všichni zaměstnanci musí „chtít“, „umět“ a „moci“ [srov. Barták, 2004, s. 20].

Prvním krokem je podpora lidí pro malé kroky Kaizen (tedy přimět je, aby chtěli). Zlepšovat mohou opravdu všichni, ale změna přístupu lidí vyžaduje silné osobnosti mezi nimi samými a silnou a trvalou podporu a motivaci ze strany managementu firmy [srov. Petříková, 2007, s. 100]. Primární je získání jejich důvěry. Toho lze dosáhnout přirozeným, lidským přístupem k nim. Tím, že s nimi budeme jednat, odbourávat pocity nejistoty a poskytovat jim podporu pro aktivní zapojení do aktivit Kaizen. Zapojení do zlepšování by mělo proběhnout postupně, úměrně schopnostem a možnostem zaměstnance [srov. Barták, 2004, s. 19]. Jakmile se lidé zapojí, začnou realizovat Kaizen, postupně se dostaví pozitivní výsledky, které odbourávají počáteční nedůvěru lidí a práce pro ně dostane větší smysl, stane se zajímavější a inspirativnější, což podporuje sounáležitost zaměstnanců [srov. Barták, 2004, s. 19]. Má-li však tato motivace pro aktivity Kaizen lidem vydržet, musí být naplněna jejich očekávání. Jejich úsilí, které vynaložili, je třeba morálně (a nejlépe i hmotně) výrazně ocenit. Zejména v případě, kdy přineslo pozitivní efekt. Také je potřeba zvýhodňovat ty, kteří přicházejí s novými, tvořivými nápady a řešeními problémů [srov. Barták, 2004, s. 20]. Více o možnostech motivace zaměstnanců bude uvedeno v následující kapitole.

Umět (v případě změn) znamená aktivní vzdělávání a sebevzdělávání každého zaměstnance, aby tak mohl být využit veškerý jeho potenciál. Vedení by tedy rozhodně mělo podporovat vzdělávání, rozvíjení vlastností, schopností a dovedností, dosud ne úplně využívaných, ale potřebných pro vylepšování každodenních činností. Patří zde, na obecné rovině, zejména kreativita, originalita, předvídavost, flexibilita, nápaditost až hravost, vůle a odvaha [srov. Barták, 2004, s. 27–29]. Správná firma také podněcuje v lidech posilování jejich sebedůvěry, víry ve vlastní schopnosti [srov. Barták, 2004, s. 28].

Nestačí však, aby lidé chtěli a uměli, ale musí také „moci“ – musí mít možnost uplatnit svou snahu a své zlepšovací návrhy. To jde nejlépe zařídit tím, že se zjednoduší organizační struktura firmy, decentralizují se rozhodovací pravomoci a vytvoří se kolegiální tvořivá atmosféra. Zvětšení prostoru pro činnost pracovníka (kdy se jedinec může samostatně rozhodovat a také přijímá odpovědnost za své rozhodnutí) posiluje vlastní pracovní identitu zaměstnance a zvyšuje jeho motivaci k pracovním aktivitám na kvalitativně vyšší úrovni [srov. Lukášová, 2004, s. 135]. To vyžaduje také proměnu vedoucího či manažera. A to z direktivního vedoucího na pomocníka, poradce, koordinátora, rozvíjejícího možnosti zaměstnanců. Důležitý je také neformální přístup k lidem [srov. Barták, 2004, s. 20].

7.2 Podniková kultura

Úspěšným nástrojem pro vedení lidí a zvyšování podnikové výkonnosti je podniková (nebo také firemní či organizační) kultura. Jedná se o soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů, zvyků, historie, cílů a očekávání, které vytvářejí pozitivně působící neformální normy chování ve firmě, jsou všeobecně sdílené a relativně dlouho udržované [srov. Lukášová, 2005, s. 28]. „Podniková kultura charakterizuje vnitřní atmosféru firmy, je to určitý nehmotný produkt, který je výsledkem myšlení lidí a činností, ve firmě provozovaných“ [Lukášová, 2005, s. 28].

Vztah mezi systémem řízení a obsahem podnikové kultury je oboustranný. To znamená, že obsah podnikové kultury ovlivňuje implementovatelnost a funkčnost systému řízení (tedy i strategie Kaizen) a naopak – tedy je-li Kaizen (či jiný systém řízení podniku) účinně aplikován, ovlivňuje obsah podnikové kultury. Z toho vyplývají dvě podstatné skutečnosti [srov. Lukášová, 2004, s. 131–132]:

1. Pokud se při implementaci strategie Kaizen její účinek neprojeví na změně podnikové kultury, nebyla strategie Kaizen ve firmě zavedena úspěšně, ale nejspíše pouze formálně. Zavedení Kaizenu totiž neznamená pouze zavedení postupů, metod a technik (které jsme si uvedli v kapitolách 5 a 6) ale je záležitostí celkových kulturních změn ve firmě, tedy změny firemní kultury.
2. Stávající firemní kultura výrazným způsobem ovlivňuje zavedení Kaizenu do firmy a pokud tomuto brání, je třeba ji změnit.

Je tedy pochopitelné, že zájmem každé firmy, která chce účinně využívat strategii Kaizen, je postupně budovat úspěšnou firemní kulturu, která bude motivovat zaměstnance k neustálému zlepšování procesů. Společnými rysy úspěšných podnikových kultur jsou [dle Petříková, 2007, s. 32]:

- firma funguje jako tým (lidé si důvěřují, podporují se a společně usilují o dosažení firemních cílů)
- zaměstnanci chápou úlohu jednotlivých částí organizace
- lidé jsou iniciativní, přicházejí s vlastními nápady řešení, přijímají odpovědnost
- otevřená komunikace je zvykem, lidé se nebojí veřejně promluvit, naslouchají ostatním
- konflikty nejsou zastírány, ale řešeny včas
- manažeři posilují schopnosti a odpovědnost pracovníků
- pracovníci mají tendenci firmu navenek propagovat, cítí za ni zodpovědnost

Zřejmě nejdůležitější funkcí podnikové kultury je ta, že funguje jako společenský tlak, jehož cílem je posilovat chování, jež je v souladu s firemními cíli a pravidly. Tento nepsaný systém totiž často dokáže ovlivnit chování a výkonnost zaměstnanců více než formální pracovní řády a pokyny. Pomáhá dosahování firemní jednoty a loajality a působí jako standard pracovní výkonnosti, který se od členů firmy očekává [srov. Petříková, 2007, s. 30]. Pokud se tedy Kaizen a jeho filozofie neustálého zlepšování procesů stane součástí firemní kultury, bude takto neformálně ovlivňovat zaměstnance a působit na ně svou „skrytou“ silou, čímž se Kaizen stane automatickou součástí firmy a nebude pouze formálně zavedeným, a tedy ne tak účinným, systémem [srov. Lukášová, 2004, s. 132].

Z předcházejícího však rovněž vyplývá, že pokud je stávající firemní kultura brzdou jejího dalšího rozvoje (zejména v případě, kdy omezuje úspěšné zavedení strategie Kaizen do firmy), je nezbytná její změna [srov. Lukášová, 2005, s. 89].

Jakými etapami proces změny firemní kultury prochází? První fází je rozmrazování vžití firemní kultury a rozpoznání sil, které se staví pro změnu a sil, které působí proti změně. V další etapě nastává sjednocení elementů, podporujících firemní kulturu a utužení vazeb, které spojují žádoucí přístupy a představy ve firmě. Následující fází je sledování

stavu mezi představami a hodnotami, vyznávanými lidmi ve firmě a představami o nové firemní kultuře a rozvíjení těchto představ [srov. Lukášová, 2005, s. 89].

Úspěšné, motivující firemní kultury, podporující aktivity Kaizen, lze tedy dosáhnout zejména tak, že bude strategii Kaizen (tedy neustálým malým změnám) přisouzena velká váha (ze strany vedení firmy), a to pokud možno nejlépe neformální cestou. „Nositelem změny firemní kultury jsou obvykle všichni pracovníci firmy, iniciátorem změny by měl být manažer, nejlépe s velkou neformální autoritou“ [Lukášová, 2005, s. 89]. Důležité je tedy vydání působivého, motivujícího prohlášení ze strany vedení firmy, definování budoucích cílů a priorit ve firmě a jasné formulování smyslu a přínosů zlepšení Kaizen. Tato politika musí být následně rozpracována do postupů, metod a nástrojů, které jsou v podniku využívány. Následuje motivování a podpora pracovníků k dodržování a užívání těchto pravidel a principů (více o motivaci zaměstnanců v kapitole 8.3). Pokud se to podaří a dané chování přinese výsledky, začnou je členové organizace považovat za samozřejmé a vznikají tak neformální normy, které jsou součástí nové firemní kultury [srov. Lukášová, 2004, s. 131].

Je třeba dále pamatovat na to, že cesta ke zvyšování úrovně firemní kultury vede přes zvyšování úrovně pracovníků, a to jak z pohledu znalostí a dovedností, tak z pohledu jejich loajálnosti a zainteresovanosti. To pak vede automaticky ke zvyšování produktivity, spokojenosti zákazníků a nárůstu prestiže firmy. Je tedy třeba dbát na spokojenost zaměstnanců, získat jejich zájem a důvěru a podporovat jejich další vzdělávání [srov. Petříková, 2007, s. 44]. Podniková kultura konkrétní firmy je totiž přímo závislá na úrovni, vyspělosti a spokojenosti jeho managementu a také všech ostatních zaměstnanců [srov. Petříková, 2007, s. 29]. K tomuto tématu se ještě vrátím později a podívám se na něj optikou personálních činností ve firmě (v kapitole 8).

Tento proces přeměny či vytváření úspěšné podnikové kultury je dlouhodobou záležitostí, bude vyžadovat dostatek času, velké úsilí, trpělivost a může trvat i několik let, než přinese firmě zisk [srov. Imai, 2007, s. 232].

7.3 Firemní komunikace

Komunikace je nedílnou součástí každé lidské činnosti. Zejména ve firmách, které vyžadují velkou organizovanost a sladění mnoha lidí, by neměla být úloha komunikace, a s ní spojené informovanosti, podceňována. Bez komunikace si vlastně ani nelze firmu a její fungování představit. „Firemní komunikací chápeme výměnu, předávání a přijímání

informací, které by měly jasně odrážet aktivitu a cíle konkrétní firmy“ [Holá, 2006, s. 4]. Komunikace ale zahrnuje také utváření a vyjasňování postojů, názorů a chování pracovníků [srov. Holá, 2006, s. 8].

V organizacích, které využívají aktivity Kaizen ke kontinuálnímu zlepšování, je úroveň firemní komunikace klíčovou záležitostí. Protože zejména tam, kde se něco mění, je potřeba informací zvláště zřetelná. Pokud nejsou zaměstnanci informováni o průběžných zlepšeních, nových standardech a podobně, nemohou je při své práci využívat [srov. Imai, 2005, s. 101]. To zároveň vysvětluje, proč je v rámci Kaizenu kladen takový důraz na tzv. viditelný management, jehož principy a cíle jsem popisovala v kapitole 5.6 – *Mluví za vás data*.

Efektivnost komunikace, informovanost o cílech podniku a jejich konkretizace na jednotlivá pracoviště také vytváří přirozenou základnu motivace zaměstnanců a jejich tvořivou spolupráci – a ta je, jak již víme, pro provádění aktivit Kaizen nutná [srov. Petříková, 2007, s. 37]. „Tím jak firma komunikuje, jak komunikují její manažeři, vytváří prostředí pro spolupráci všech pracovníků a přímo ovlivňuje dosahování cílů a prosperitu firmy“ [Holá, 2006, s. 4].

Už jen základní podmínka Kaizenu, tedy že do kontinuálního zlepšování musí být zapojeni nejlépe všichni zaměstnanci podniku, vyžaduje vysokou úroveň firemní komunikace. Jak jinak by mohlo být umožněno zapojení tolika lidí než volnou a otevřenou komunikací zdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku? Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a jak dalece to, co se děje v uvnitř podniku a v jiných útvarech nebo i vně podniku, souvisí s jejich vlastní činností [srov. Petříková, 2007, s. 36–37]. Je tedy nezbytné neustále komunikovat o problémech, které přicházejí a o záměrech, chystaných změnách a vizích firmy do budoucnosti. Zaměstnanci také potřebují znát především pozitiva, které přináší aktivity Kaizen, aby byli ochotni je přijmout [srov. Holá, 2006, s. 3 a 39]. Zároveň je pro účinné fungování Kaizenu nezbytná i komunikace „zdola nahoru“, jinými slovy, manažeři a výše postavení pracovníci musejí využívat i tzv. moudra zespodu, vždyť právě na zlepšovacích návrzích pracovníků je Kaizen postaven. Pojem obráceného řízení, který je jedním z rysů japonského managementu, právě označuje snahu o vyšší zapojení nižších pracovníků do spolurozhodování o problémech a úkolech firmy, kdy management musí vytrvale naslouchat i tomu, co říkají podřízení o každodenním

chodu organizace [srov. Veber, 2000, s. 308]. Začít komunikovat i druhým směrem však vyžaduje trpělivost a empatii zejména ze strany manažerů. Pokud totiž nejsou podřízení pracovníci zvyklí na obousměrnou komunikaci, většinou trvá delší dobu, než se toto stane pravidlem a obě strany si budou rozumět, například i ve výběru priorit komunikace. Opomenout samozřejmě nemohu ani komunikaci horizontální, tedy mezi pracovníky na stejné úrovni. Ta také významným způsobem napomáhá k celkové informovanosti ve firmě [srov. Hloušková, 1998, s. 32–33].

V organizaci, využívající strategii Kaizen pro zdokonalování svých činností, musí být samozřejmostí kooperativní chování každého jednotlivce. Musí se pečovat nejen o to, aby členové pracovního týmu táhli za jeden provaz, ale také o to, aby byl každý jednatelce postupně seznámen se všemi úkoly a cíli podniku. Důležitým předpokladem je právě otevřená komunikace s maximální mírou vzájemné informovanosti, a to v celém podniku [srov. Nenadál, 1998, s. 162].

Co však vlastně znamená dobrá úroveň komunikace ve firmě? Především je to volný pohyb informací všemi směry, fungující vzájemná zpětná vazba (ta může fungovat pouze v atmosféře vzájemné důvěry) dále je to situace, kdy si lidé v podniku nejsou lhostejní, všímají si jeden druhého a vzájemně se respektují [srov. Petříková, 2007, s. 36]. Důležité je také mít na paměti, že hlavním cílem komunikace je dosáhnout porozumění. Informace, sdílené ve firmě, musí tedy být srozumitelné pro každého zaměstnance [srov. Holá, 2006, s. 39]. Dále platí, že „čím méně je formální komunikace, tím intenzivnější je komunikace neformální“ [Holá, 2006, s. 17]. A zde může vzniknout problém. Pokud totiž mají pracovníci nedostatek informací, spekulují a projevují se efekty sněhové koule, kdy je neustále něco nabalováno na určitý základ. Vznikají fámy, které jsou pro firmu škodlivé a snižuje se také pracovní morálka [srov. Holá, 2006, s. 17]. Proto je důležitá informovanost všech pracovníků ze strany vedení, skrze oficiální prohlášení, nástěnky, schůze a podobně. Přičemž platí, že „čím níže jsou lidé v pyramidě, tím menší smysl jim dávají rozhodnutí“ [Stejskalová, 2008, s. 128]. Velký počet lidí ve firmě totiž dostává rozhodnutí a příkazy bez kontextu, takže jim nejsou schopni zcela porozumět. Ten, kdo informace předává dál, by měl být schopen obhájit jejich opodstatněnost a vysvětlit jejich pozadí [srov. Stejskalová, 2008, s. 128].

Komunikaci ve firmě můžeme rozdělit na slovní a mimoslovní, přičemž do druhé skupiny se řadí písemná komunikace, činy zaměstnanců a manažerů, komunikační vliv firemní kultury (nesmíme totiž zapomínat, že k zaměstnancům „hovoří“ i pověst firmy, její úspěchy či neúspěchy, tradice a rituály, firemní vize, strategie a cíle firmy, její know-how a podobně). Dá se říci, že slovní a písemná komunikace, jejichž vliv si většina manažerů uvědomuje, přenáší jen kolem 10% informačních a motivačních prvků. Zbytek tvoří právě komunikace mimoslovní [srov. Hloušková, 1998, s. 9–10].

Nezáleží však pouze na dobré úrovni interní komunikace, tedy komunikace, která probíhá uvnitř firmy a propojuje firemní útvary, ale důležitá je rovněž úroveň komunikace externí. Externí komunikace znamená komunikační vazby s partnery v tržním okolí. Mohou to být dodavatelé, konkurence, úřady a jiné státní instituce, veřejnost, média, rodinní příslušníci zaměstnanců a samozřejmě stávající, ale také potenciaální zákazníci [srov. Holá, 2006, s. 5].

Významným zdrojem informací pro firmu jsou zejména tzv. pracovníci v první linii, tedy ti, kteří přicházejí do styku se zákazníky. Právě tito zaměstnanci mají nejvíce informací o tom, co zákazníci chtějí, jaké mají problémy, co na našich produktech nejvíce oceňují a co jim naopak chybí. Je překvapivé, že velmi málo firem naslouchá tomuto cennému zdroji informací, pro firmu životně důležitých. Je rovněž jasné, že pracovníci první linie jsou významným zdrojem zlepšovacích návrhů a je velmi důležitá jejich motivace k zapojení se do aktivit Kaizen [srov. Stejskalová, 2008, s. 140].

Tito pracovníci také svým chováním a přístupem ovlivňují, jak je firma zákazníkem vnímána. Ani sebelepší marketingová strategie či originální reklamní kampaň nám nepomůže, pokud se zákazník nakonec setká s nepříjemnou recepční, neochotnou prodavačkou či neinformovaným zástupcem firmy. Zákazníci dnes očekávají hodně a jejich rozhodnutí o koupi našeho výrobku nebo služby do značné míry závisí také na přístupu lidí, se kterými se při koupi setkají. Vyniká tedy nutnost toho, aby firma navenek působila jaksi „uceleně“, všichni zaměstnanci by měli vycházet z celkové strategie firmy, jejích cílů, aby byli schopni společně poskytnout zákazníkům plný servis [srov. Stejskalová, 2008, s. 124]. Zaměstnanci také musí mít jasnou představu o lidech, které obsluhují a s nimiž přicházejí do styku [srov. Stejskalová, 2008, s. 140]. Řada firem si proto vyvinula jakési „standarty chování“ vůči zákazníkům, které představují soubor návodů, jak se chovat k zákazníkům

v nejběžnějších situacích, například když přijde zákazník s reklamací či se stížností. Tyto standardy by rovněž měly být podrobovány aktivitám Kaizen, neboť je nutné neustále vylepšovat vztahy se zákazníky [srov. Beran, 2002].

8. Úloha personálního oddělení ve firmě využívající strategii Kaizen

Personální řízení v nejširším smyslu zahrnuje vše, co se týká lidí působících v organizacích. Je to složka řízení organizace, jejíž význam spočívá v tom, že vytváří sociální potenciál pro zajištění ekonomických cílů organizace. Hlavním úkolem je tedy zajištění potřebného množství schopných lidí a jejich řízení způsobem, který vede k dosažení stanovených cílů organizace, k zajištění její prosperity a konkurenceschopnosti. Systém personálního řízení tedy musí být vždy v souladu se strategií organizace [srov. Kocianová, 2007, s. 9–13]. Je tedy zřejmé, že pokud je do organizace (a její strategie) zaveden Kaizen, musí se změnit také úloha a cíle personálního řízení ve firmě. Jaký způsobem by měl personální útvar firmy napomáhat správnému zavedení strategie Kaizen, a následně jeho účinnému využívání, si ukážeme na jednotlivých jeho hlavních činnostech (věnovat se budu těm, které jsou pro správné využívání Kaizenu důležité). Je to především získávání a výběr vhodných pracovníků, jejich motivování, hodnocení a odměňování a také další vzdělávání.

Jedním z prioritních cílů organizace, a zejména jejího personálního oddělení, by mělo být také udržování pracovní spokojenosti zaměstnanců (se svou prací, mzdou, spolupracovníky, nadřízenými a firmou celkově). Ta totiž ovlivňuje jak výkonnost, tak i celkovou loajalitu zaměstnanců k firmě [srov. Urban, 2001]. Celkový vztah zaměstnance k podniku však není formován jen uvnitř podniku, kde působí takové faktory jako je firemní kultura, úroveň komunikace, vztahy na pracovišti a podobně. Velmi silně působí také celospolečenský pohled na status naší profese, to, jak o našem oboru a podniku informují média a samozřejmě také to, co si o mé práci myslí přátelé a rodina. Vidíme tedy, jak je složité získat a udržet si spokojené zaměstnance s dobrým vztahem ke své práci [srov. Stejskalová, 2008, s. 125]. Nyní již k popisu konkrétních personálních činností.

8.1 Získávání a výběr vhodných pracovníků

Tyto dvě personální činnosti jsou úzce provázané. Získávání pracovníků má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství uchazečů, a to v žádoucím termínu a s přiměřenými náklady. Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech a jejich nabízení a také v jednání s uchazeči a získávání přiměřených informací, které budou později sloužit k výběru nejvhodnějšího z nich [srov. Koubek, 2002, s. 117]. Má-li být proces získávání nových pracovníků efektivní, vedoucí pracovníci musí jasně specifikovat požadavky na způsobilost požadovaných pracovníků. Najít vhodné uchazeče je pak již úkolem personálního útvaru firmy. Posuzování pracovních a osobnostních předpokladů uchazečů o práci je odpovědnou činností, protože lidé jsou to, na čem v dnešní době především záleží [srov. Veber, 2009, s. 170]. Organizace může obsazovat volná místa jak z vnějších, tak i z vnitřních zdrojů (těmi mohou být například pracovní síly uspořené v důsledku technického rozvoje, v souvislosti s ukončením určité činnosti, pracovníci, kteří „dozráli“ k výkonu náročnější práce nebo ti, kteří chtějí své pracovní místo změnit). Pracovníci z vnitřních zdrojů již lépe znají organizaci, organizace dobře zná je, mohou využít zkušenosti, které získali v organizaci a s vyhlídkou na možnost získání (lepšího) místa se zvyšuje také jejich motivace. Toto může být výhodou i při využívání strategie Kaizen, protože není nutné nákladně hledat potenciální zaměstnance zvenčí a zdlouhavě je adaptovat a zaškolovat k užívání Kaizenu. Samozřejmě to má i své nevýhody, protože škála schopností a talentů mimo organizaci je mnohem větší než je možné nalézt uvnitř a také možnost pronikání nových myšlenek, názorů a pohledů do organizace je značně omezena [srov. Koubek, 2002, s. 120–122].

Rozpoznání toho, který z uchazečů o zaměstnání, shromážděných během procesu získávání, bude pravděpodobně nejlépe vyhovovat požadavkům pracovního místa, daného útvaru či týmu a celé organizace, to je již úkolem výběru pracovníků. V úvahu se přitom berou nejen odborné, ale i osobnostní charakteristiky, jeho potenciál a flexibilita. Postupuje se podle stanovených kritérií a metod [srov. Koubek, 2002, s. 156].

Úspěch zavedení strategie Kaizen záleží především na lidech, kterými daná organizace disponuje. Ve vztahu ke změnám rozlišujeme dva druhy lidí – ty, kteří je považují za užitečné a nebojí se nejistoty a pak ty, kteří je berou jako hrozbu a jsou k nim skeptičtí [srov. Barnes, 2003, s. 37]. V dnešní době turbulentních změn každá firma hledá

a potřebuje zaměstnance, u nichž se dá předpokládat, že změny přijmou spíše jako šanci k uplatnění, než jako hrozbu [srov. Barták, 2004, s. 19]. Organizace však potřebují oba druhy lidí, případně lidi, kteří dokáží zastat obě role. „Entuziastičtí lidé jsou důležití pro stimulaci a podporu změn a skeptici zase v tom, že nepřipouštějí nerozumné návrhy a korigují zdánlivě zvučné myšlenky“ [Barnes, 2003, s. 37]. I když v případě strategie Kaizen nemůžeme hovořit o žádných velkých změnách, je i zde proinovatívni přístup zaměstnanců nutný. Dá se předpokládat, že lidé, kteří nemají rádi změnu, nebudou podporovat a aktivně vyhledávat možnosti pro zlepšování aktuálního stavu, neboť se raději spokojí s tím, co mají teď. Naopak je však třeba i určitých skeptiků, kteří nepropustí k realizaci všechny zlepšovací návrhy, protože si dokáží udržet realistický nadhled tím, že si uvědomují možná rizika. Je třeba pamatovat, že nové a odlišné neznamena vždy také lepší a pokud ano, je třeba vzít v úvahu náklady, které nesmí být příliš vysoké [srov. Barnes, 2003, s. 37–39]. Při výběru zaměstnanců, od kterých budeme očekávat aktivní zapojování do aktivit Kaizen, však není důležitá (samozřejmě kromě splnění ostatních podmínek na pracovní pozici) pouze jejich ochota ke změnám a zlepšování, ale také to, že dokáží při své práci vyvinout maximální úsilí, jsou připraveni neustále se rozvíjet a prohlubovat své znalosti, jejich zaujatost pro danou práci či pro organizaci, kreativita, aktivita nebo například také to, že jejich osobní hodnoty nejsou v rozporu v se systémem hodnot dané organizace [srov. Koubek, 2002, s. 118].

Vše tedy začíná již vhodným výběrem zaměstnanců a je třeba se připravit i na to, že změna (kterou zavedení Kaizen do firmy je) může přinést nutnost propouštění těch lidí, kteří se jí budou vzpouzet [srov. Toman, 2005, str. 120].

Samostatným okruhem je výběr vhodných vedoucích, lídrů, jež budou vhodně motivovat a vést své podřízené k aktivitám Kaizen. Jejich úloha je důležitá jak při zavádění Kaizen, tak i při jejím každodenním využívání ve firmě. Lídrem by měl být člověk, který dokáže přirozeným způsobem lidi nadchnout a vést je ke společným cílům (jímž je v případě Kaizen neustálé zdokonalování práce, zaměřené na cíle firmy). Nezáleží příliš na tom, zde se jedná o osobu stojící nejvýše v hierarchii, ale je důležité, aby měl přímou podporu vedení podniku. Dobrý lídr by měl být charismatický, sebevědomý, jistý ve svých emocích, lidský, rozhodný, odolný vůči stresu, empatický, kreativní, měl by také umět motivovat jak ostatní, tak i sám sebe, a na vysoké úrovni zvládat mezilidské vztahy.

Zkrátka – skutečného lídra nelze udělat z kohokoliv – musíte ho objevit. A to je úkolem personalistů [srov. Toman, 2005, s. 71–74].

8.2 Motivování zaměstnanců

Jelikož cíle organizace mohou být dosaženy pouze prostřednictvím lidí, je zájmem každé firmy přimět lidi k tomu, aby pracovali ochotně a efektivně a aby vynakládali co největší pracovní úsilí. „Motivování je záměrné a cílevědomé ovlivňování lidí za účelem zvýšení jejich motivovanosti k určité činnosti. Motivovanost člověka představuje míru aktivace nebo mobilizace jeho úsilí, zaměřeného k dosažení cíle“ [Lukášová, 2005, s. 55]. Z hlediska pracovní motivace je tímto cílem zvýšení kvantity a kvality pracovního výkonu zaměstnance [srov. Lukášová, 2005, s. 55]. V rámci úspěšného využití strategie Kaizen budou dalšími cíli motivace také zvýšení iniciativy zaměstnanců (podávání zlepšovacích návrhů a případně účast na činnostech kroužků), jejich důsledné dodržování pořádku a disciplíny na pracovišti, neustálé posilování vlastních výkonů a dovedností, zejména řešení problémů (a to jak hromaděním zkušenosti, tak vzděláváním a sebezdokonalováním). Co se týče vedoucích pracovníků, důležité je posilování jejich vedoucí role. Je třeba je motivovat k udržování morálky na pracovišti, komunikaci s podřízenými, k podpoře aktivit Kaizen a jejich využívání v každodenním životě firmy [srov. Imai, 2007, s. 27].

Zdrojem motivace je motiv – vnitřní pohnutka podněcující jednání člověka. Přitom lidské jednání je jen zřídka motivováno jediným motivem. Na většině našich rozhodnutí se tak podílí množství motivů (i neuvědomovaných), což způsobuje, že motivace je velmi složitý subjektivní proces, ovlivňovaný celou řadou proměnných [srov. Lukášová, 2005, s. 55]. Zaměstnanec může motivovat mnoho různých faktorů, k těm hlavním (a to platí zejména v situaci, kdy chceme přimět zaměstnance, aby aktivně zlepšovali pracovní proces, tedy aby využívali Kaizen) patří [dle Barták, 2004, s. 66]:

- Vykonávání práce, o jejíž smysluplnosti je pracovník přesvědčen a dokáže se s ní identifikovat (to lze ovlivnit již správným přiřazením pracovníka k pracovní pozici a dále dobrou znalostí pracovníka ohledně cílů firmy a úlohy jednotlivých oddělení).
- Tato práce je pro něj zajímavá, přiměřeně náročná a poskytuje možnost osobního rozvoje a seberealizace (zde záleží rovněž na správném přiřazení

pracovníka dle jeho schopností, zájmu o danou pozici a také otevřenou nabídkou dalšího vzdělávání).

- Pracovník má perspektivu odborného růstu a funkčního postupu (opět vidíme důležitost vzdělávání zaměstnanců a také nutnost otevřených šancí pro všechny pracovníky).¹
- Je za svou práci hodnocen podle množství a kvality odvedené práce (tedy dle výkonu) a jejího významu pro firmu (principem je hodnocení nejen výsledků, ale také snahy). Více o hodnocení a odměňování pracovníků uvedu v následující kapitole.
- Je vždy přiměřeně informován o všech podnikových skutečnostech, které se ho týkají nebo jsou pro něj jinak významné (jedním z důležitých úkolů personální práce firmy by mělo být odstranění překážek ve vzájemném porozumění mezi firmou a pracovníky. Významem vnitřní komunikace ve firmě jsme se již zabývali v kapitole 7.2).
- Má možnost pracovat v nadstandardním pracovním a sociálním prostředí (kvalita a úroveň prostředí, ve kterém člověk tráví tolik času, má také samozřejmě vliv na jeho motivaci k práci a jejímu vylepšování. Záleží zde jednak na fyzickém prostředí, které je možno poměrně úspěšně vylepšit přístupem 5S, o němž jsem informovala v kapitole 6.2. Důležité jsou však rovněž vztahy mezi nadřízenými, podřízenými, spolupracovníky, celkové klima ve firmě, legislativa a podobně).

8.3 Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Hodnocení pracovníků je velmi důležitá personální činnost. Zabývá se zjišťováním toho, jak pracovník zvládá svou práci, jaké je jeho pracovní chování a vztahy k osobám, s nimiž přichází do styku. Personalista sděluje výsledky těchto zjištění pracovníkům a projednává je s nimi a společně pak hledají cestu ke zlepšení pracovního výkonu [srov. Koubek, 2002, s. 194]. „Kvalitní systém hodnocení je nástrojem zkvalitňování personálu firmy, dosahování vyšších výkonů a kvality a rozvoje způsobilostí pracovníků“ [Veber, 2009, s. 172]. Systém hodnocení plní řadu funkcí. Je důležitou složkou motivačního systému, přináší pro vedení firmy důležitou zpětnou vazbu o tom, jak jsou zaměstnanci

¹ To je v Japonsku mnohdy ztěžováno systémem seniority, kdy jsou upřednostňováni pracovníci, kteří jsou již ve firmě delší dobu.

spokojení ve firmě, jak vnímají systém řízení firmy, je základem pro efektivní způsob rozmisťování pracovníků (jejich přeřazení, povýšení apod.) a zjišťuje potřebu dalšího vzdělávání u pracovníků [srov. Veber, 2009, s. 172]. Hodnocení, vycházející z firemní strategie a cílů podniku, pomáhá také ke sladění individuálních a podnikových cílů a potřeb. Aby se mohlo tohoto souladu dosáhnout, musí být systém hodnocení pracovníků zaměřen zejména na budoucnost, ne jen na minulé výkony, které již nelze změnit. Podnik by tedy měl aplikovat výsledky hodnocení na budoucí očekávaný pracovní výkon [srov. Marques, 2009, s. 119].

Součástí dobrého hodnocení by mělo být jak ocenění pozitivních faktorů, tak i určení rezerv ve výkonu, seznámení pracovníka s jeho další perspektivou ve firmě, posouzení, jak zaměstnanec zvládá nároky své pracovní pozice a rozpoznání jeho dalšího možného kariérního postupu [srov. Veber, 2009, s. 172]. Takto vypadající hodnocení pak přispívá k vyšší motivovanosti pracovníka, protože ten je dobře informován o tom, co se po něm požaduje, jaké jsou jeho možnosti a šance na lepší pozici. Umožňuje také lepší komunikaci mezi nadřízeným a podřízeným, sladění vzájemných očekávání a silnější pocit spravedlnosti a důvěry [srov. Marques, 2009, s. 122].

Je obvyklé, že rozhodující úlohu v hodnocení pracovníka má jeho nadřízený. Řada podniků však využívá i jiných přístupů, např. „metodu 360°“, kdy se při hodnocení využívají jak nadřízení, tak podřízení, spolupracovníci na stejné úrovni, zákazníci či klienti daného pracovníka a rovněž se vyžaduje sebehodnocení jedince. Tento způsob vícestranného hodnocení může přispívat k jeho přesnosti a další využitelnosti pro zefektivnění činnosti firmy [srov. Veber, 2009, s. 172].

Přijetí Kaizenu znamená vytvořit ve firmě podporu všech lidí k přiznání problémů a vypracování plánů na jejich řešení. To bude vyžadovat veliké změny v personálních praktikách a ve způsobu, kterým spolu lidé pracují. Zejména v západních firmách totiž často převládá systém zakrývání problémů, strach z jejich zveřejnění, odkládání nebo jejich chápání jako „nutného zla“ [srov. Holá, 2006, s. 43]. Poukázání na problém je však prvním krokem k jeho řešení. Je tedy důležité se naučit nebrat upozornování na problémy jako důvod k osobní kritice, ale jako příležitost, možnost jej odstranit. To si zasluhuje spíše uznání. Schopnost komunikovat o problému, neodbíhat od tématu, přijímat a respektovat názory a nápady druhých, to jsou neocenitelné pomůcky k úspěšnému realizování strategie

Kaizen a měl by se na ně brát ohled při hodnocení pracovníků [srov. Košturiak, 2006, s. 126]. Zároveň platí to, co již bylo uvedeno v kapitole 5.4 - tedy, že Kaizen je zaměřen na lidské úsilí, ne jen na výsledky. Pro personalisty z toho vyplývá nutnost oceňování snahy a iniciativy zaměstnanců o zlepšování procesů ve firmě.

Z hodnocení pracovníka pak vyrůstá jeho odměna. Ta by neměla vycházet jen z jeho postavení ve firmě, ale hlavně z individuálních výsledků, jen tak lze dosáhnout cíle: podporovat rozvoj jedince a jeho motivaci ke zlepšování své pracovní činnosti [srov. Marques, 2009, s. 143]. Přičemž, jak již bylo mnohokrát uvedeno výše, je třeba brát ohled nejen na výsledky, ale také na aktivitu, snahu zaměstnanců dobrovolně vylepšovat způsob, jakým pracují a iniciativně vyhledávat zdroje plýtvání a neefektivity ve firmě.

Systém odměňování bývá jedním z nejdiskutovanějších prvků při implementaci Kaizenu. Vyskytují se totiž dva protichůdné názory [dle Košturiak, 2006, s. 130]:

- názor managementu – zlepšování je součástí práce a není důvod ho odměňovat
- názor pracovníků – přinese-li můj nápad firmě úspory, měl bych z nich dostat určitý podíl

Oba tyto názory mají svou logiku, nicméně důležitější než logika by měla v tomto případě být motivace pracovníků ke zlepšování, ke které jistě odměna jejich snahy přispívá. V našich podmínkách zůstává nejvíce motivující finanční odměna. Standardní odměna za zlepšovací návrh se pohybuje ve výši několika set nebo tisíc korun, ale vždy je to pouze část z dosažených úspor a záleží na přínosu, které se hodnotí body dle tabulek [srov. Košturiak, 2006, s. 131]. Existuje však spousta forem odměňování pracovníků. Mzda či jiná finanční odměna je jen jednou z nich. Mezi ty další patří například zaměstnanecké výhody (může to být příspěvek na stravování, penzijní či životní pojištění, volno s náhradou mzdy či prodloužená délka dovolené), povýšení, lepší vybavení kanceláře, vzdělávání a podobně [srov. Koubek, 2002, s. 265]. Proinovační aktivity zaměstnanců dále posiluje zejména princip silného morálního oceňování (pochvaly, formálního uznání) a uznávání nápadů, spolu s pevně uplatňovaným principem fair-play [Petříková, 2007, s. 100].

8.4 Péče o rozvoj pracovníků – vzdělávání a učení se

Chce-li podnik obstát v konkurenci, musí rozvíjet lidský faktor. Toho lze dosáhnout vzděláváním zaměstnanců, které je v souladu s cílem a strategií podniku (jinak nebude tak efektivní). Jde o to maximálně využít potenciálu zaměstnance. Vzdělávání představuje investici do lidí a jejich rozvoje, která by nikdy neměla být považována za náklad [srov. Marques, 2009, s. 163–165]. Vzhledem ke změnám v charakteru práce, rostoucím nárokům na kvalitu služeb, větší konkurenci a technologickému pokroku se vzdělávání stává celoživotním procesem, který překračuje dřívější profesní kvalifikace. Je více zaměřeno na formování osobnosti pracovníka a rozvoj dovedností usnadňujících sociální interakce (schopnost jednat s lidmi, řešení konfliktů, motivování apod.) [srov. Veber, 2009, s. 170]. V poslední době patří vzdělávání pracovníků k nejdůležitějším personálním činnostem [srov. Koubek, 2002, s. 261].

Má-li v podniku správně fungovat strategie Kaizen, což znamená, že většina zaměstnanců přemýšlí nad tím, co dělá, zná chod celé firmy a svou úlohu v ní, snaží se eliminovat veškeré plýtvání a pomocí kroužků kvality a zlepšovacích návrhů aktivně vylepšuje firemní procesy, vyžaduje to kvalifikované pracovníky, kteří se celoživotně vzdělávají. Jedině tak lze udržet krok s neustálými změnami, které jsou v dnešní době nutností. Navíc vzdělávání podporuje osobní rozvoj zaměstnanců, čímž dochází k uspokojování jejich potřeb a jejich vyšší motivaci. Vzdělávání může rovněž podporovat loajalitu zaměstnanců s firmou a jejich spokojenosti s ní. V rámci strategie Kaizen je zřejmě největším přínosem firemního vzdělávání lepší schopnost zaměstnanců dívat se aktivně kolem sebe, chápat procesy ve firmě, vidět a řešit problémy a eliminovat neefektivitu [srov. Veber, 2009, s. 171].

Cílem výchovných a vzdělávacích aktivit firem je přiblížit se konceptu tzv. „učící se organizace“. „Za učící se organizaci je možno považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a zručností s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat výsledky podniku“ [Petříková, 2008, s. 33]. Pracovník se přitom musí stát subjektem vzdělávání, kdy je vyžadována jeho aktivita a procesy učení jsou součástí plánování jeho osobní kariéry. Vzdělávání zde není nijak časově omezeno, jedná se o prostředí, kde je vytvořena atmosféra permanentního vzdělávání a jedinec přitom není odtržen od své práce, naopak – vzdělávání je nezbytnou součástí jeho práce [srov. Truneček, 2004, s. 92–93].

9. Využití strategie Kaizen mimo japonské prostředí

Při aplikaci strategie Kaizen bývají často zmiňovány obavy, že tento přístup, způsob myšlení a jednání jsou natolik specificky japonské, že je nebude možné implementovat v prostředí a podnicích jiných zemí. Například Tománek [2001, s. 163]: „princip Kaizenu je založen na dobrých pracovních vztazích, na spolupráci, konsensu, respektu k lepším a starším, kdy všichni táhnou za jeden provaz ve prospěch výsledků a výroby. Tyto lidské vlastnosti, typické pro Japonce, zároveň vysvětlují, proč je většinou těžké realizovat Kaizen v plné míře v českých firmách“.

Ačkoliv Kaizen opravdu vychází z japonských hodnot a způsobů myšlení (viz. kapitola „1.5 – Tradiční japonské hodnoty a rysy chování v zaměstnání“), není pravdou, že by nebyl aplikovatelný i jinde. „Jedná se o systém, který je využitelný pro každý „dobrý“ management“ [Nenadál, 1998, s. 162]. Aplikace Kaizenu tak více než japonskou mentalitu předpokládá schopný management, který dokáže iniciovat zlepšovací atmosféru ve firmě [srov. Veber, 2000, s. 590].

Řada technik, systémů a metodik, které tato strategie využívá, není ničím novým a s úspěchem se běžně využívají i v jiných zemích, včetně České republiky. Zavedení Kaizenu tedy nevyžaduje žádné nové techniky, ale pouze využití těch nejosvědčenějších, včetně změny podnikové kultury, při které jsou klíčoví zaměstnanci firmy [srov. Nenadál, 1998, s. 162].

Právě v tom, že Kaizen vyžaduje jinou podnikovou kulturu, než jaká mnohdy přetrvává v českých podnicích, spočívá hlavní problém efektivního a pružného zavádění této strategie do podnikové praxe v České republice. Zajištění spoluúčasti všech pracovníků a jejich odborné vědomosti a dobré vztahy mezi nimi, tvořící atmosféru důvěry, jsou totiž pro strategii Kaizen klíčové [srov. Nenadál, 1998, s. 163]. Problém je možno hledat již v západním vzdělávacím systému, který klade minimální důraz na kolektivní činnosti, na kterých je v podstatě Kaizen postaven [srov. Labadie, 2005, s. 303]. Svou roli hraje také to, že Češi jsou skeptický národ. Nemají příliš rádi vznosné formulace, nové „zaručeně fungující“ myšlenky a podobně. Kaizen je však tak trochu náboženstvím, člověk by měl při jeho využívání cítit zápal a nezajímat se o okamžité výhody [srov. Korbel, 2007]. V našem prostředí je vhodné zaměstnance motivovat k podávání zlepšovacích

návrhů přiměřenou odměnou, nejlépe finanční. Pracovník, který za svůj návrh obdrží například čepici s firemním logem či děkovný dopis z vedení může místo obdivu spolupracovníků obdržet spíše jejich výsměch. I když v Japonsku odměny nejsou primární a důležitější je to, že je zaměstnanec vtažen do role spoluvůrce společnosti, v českém prostředí to takhle jednoduše zřejmě fungovat nebude [srov. Korbel, 2007].

Mentalita Japonců a Čechů je samozřejmě odlišná. O tom není třeba vést diskuzi. Japonci by si například nikdy nedovolili dát najevo neúctu k nadřizenému či k zavedenému systému. Češi naopak a priori neuznávají autoritu vedení, nemají respekt ke standardu. A přitom právě standard je základem úspěchu firmy. Řešení tedy spočívá právě v tom, zapojit řadové zaměstnance do tvorby pravidel. Dát jim najevo, že jsou platnou a důležitou součástí úspěchu celého podniku. V tomto momentu se dá využít faktu, že Češi jsou oproti Japoncům více samostatní. V českém prostředí je tedy obzvlášť důležité dostat tuto schopnost do systému práce v podniku [srov. Křenová, 2007, s. 33].

Při zavádění strategie Kaizen do naší podnikové praxe se často stává, že je zavedena pouze forma a obsahu se nevěnuje tolik zápalu. Používání pojmů jako je *kaizen*, *gemba*, *muda* zvládly některé naše podniky rychle. „Vyhlášením změny názvu se však změna sama nestane“ [Petříková, 2007, s. 76]. Otázkou je, zda lidé vůbec vědí, co a proč je obsahem změny, zda je necháváme hledat lepší postupy, pravidelně s nimi komunikujeme a vysvětlujeme jim další kroky a přínosy, které změny, spojené se strategií Kaizen, přinášejí (důležitosti vzájemné komunikace ve firmě se věnovala kapitola 7.2 – *Firemní komunikace*). Je třeba mít zájem a oceňovat snahu lidí [srov. Petříková, 2007, s. 75–76]. Jak již bylo řečeno, Kaizen nelze jednorázově „zavést“, jedná se o přístup, způsob myšlení lidí.

Kaizen lze tedy využít všude, kde o něj mají opravdový zájem a dokáží jej implementovat do strategie firmy. Jak říká Imai, „moje přesvědčení, že strategii Kaizen lze uplatnit nejen v Japonsku, ale i v jiných zemích, je založen na pozorování, že všichni lidé mají instinktivní touhu se zlepšovat“ [Imai, 2007, s. 238]. Ostatně dokazují to mnohé podniky v Evropě i u nás v České republice. Existence mezinárodního Kaizen Institutu, který byl založen již v roce 1985 panem Masaaki Imai, a v současné době působí celosvětově, tedy v Evropě, Asii, Americe, Austrálii a Africe, umožňuje při implementaci Kaizenu odbornou pomoc kvalifikovaných konzultantů, jejichž znalosti a kompetence jsou

založeny na rozsáhlých praktických zkušenostech a jejich neustálém tréninku v nejlepších mezinárodních metodikách. Jejich předností je také schopnost analyzovat konkrétní situace a komunikovat v jazyce zaměstnanců společnosti [Kaizen Institute, 2010]. Tito odborníci jsou schopni Kaizen přizpůsobit jak kulturním a společenským specifikům určité oblasti, tak specifikům konkrétní firmy. Jsou tedy významným usnadněním této úlohy pro nejvyšší vedení firmy, ale opět platí to, že zájem a nadšení pro strategii Kaizen musí prostoupit celou firmu a tento úkol, ze všech nejdůležitější, již nelze na nikoho z vnějšího prostředí firmy přesunout. Zde je prostor pro management firmy a také pro její personální oddělení [srov. Křenová, 2007. s. 33].

Závěr

Zatímco minulé století sázelo na dramatické převraty a pozornost si na jeho sklonku vydobyly především principy reengineeringu, ve století jednadvacátém nás čekají změny pozvolnější, méně radikálnější, zato však častější a nekončící [srov. Toman, 2005, s. 11]. Důležitost strategie Kaizen tedy v dnešní době vzrůstá. Zatímco velké množství firem již prošlo určitou radikální přestavbou, nyní by se měly orientovat na malá, neustálá vylepšování tohoto nového stavu.

Ve své práci jsem se pokusila představit Kaizen jakožto jednu z možných a přínosných strategií při řízení organizace. Postupovala jsem od jeho historie, vysvětlení pojmů, uchopení v kontextu společenských a manažerských změn, které nutně každou organizaci ovlivňují, až po účinnou implementaci této strategie do firmy, která neznamena pouze zavedení uvedených metod, systémů a principů, ale také jakousi změnu celkové atmosféry a myšlení lidí ve firmě.

Snažila jsem se rovněž dokázat, že využití Kaizenu je možné i mimo japonské kulturní prostředí, konkrétně u nás v České republice. Častým předsudkem, který brání jeho zavádění, bývá totiž právě argumentace, že Kaizen je nezbytně vázán na hodnoty a způsoby chování v Japonsku. Pokud se však firmě podaří vytvořit podmínky pro neustálé zlepšování a vedení pro něj dokáže nadchnout i zaměstnance, nic nebrání jeho využívání.

Vyústěním této práce je stručná analýza úlohy personálního oddělení v organizaci, která zavádí nebo již využívá strategii Kaizen. Personalisté totiž v tomto případě mohou poměrně významně přispět zejména k vyšší motivovanosti zaměstnanců. Důležitou roli ale hrají také již při získávání a výběru pracovníků do firmy a jejich následném rozvoji vzděláváním.

Anotace

Adéla Sanitrová

Filozofická fakulta, Katedra Sociologie a Andragogiky

Kaizen jako přístup k řízení organizace

Vedoucí práce: PhDr. Lucie Tvardková

Počet znaků: 119 619 (64 stran)

Počet příloh: 0

Počet titulů použité literatury: 52

Klíčová slova:

- Kaizen
- kontinuální zlepšování procesů
- řízení organizace
- management změny
- personální činnosti

Charakteristika práce:

Strategie Kaizen je japonskou filozofií, využitelnou ve všech aspektech našeho života. Vyjadřuje jakousi vnitřní nespokojenost se současným stavem věcí a potřebu neustále, po malých krocích, tento stav vylepšovat. V aplikaci na pracovišti znamená Kaizen nekončící zdokonalování firemních procesů, týkající se všech, od manažerů po řadové zaměstnance. V závislosti na společenských změnách a proměně podnikatelského prostředí vzrůstá důležitost uplatňování strategie Kaizen v organizacích, které chtějí uspět v tvrdém konkurenčním prostředí.

V mé práci se snažím tento přístup k řízení podniku představit a objasnit, co vlastně znamená a jaké změny jeho implementace vyžaduje. Stručně zanalyzuji také úlohu personálního útvaru ve firmě, která Kaizen využívá, protože právě personalisté mohou do značné míry ovlivnit jeho účinnost. Závěr této práce se věnuje i možnosti využití Kaizenu mimo japonské prostředí.

Použitá literatura

1. BARNES, D. a kol. (2003) *Vedení lidí při řízení změn*. Praha: Open University Czech Republic, Business School, 2003. ISBN 80-86717-08-9.
2. BARTÁK, J. (2004) *Lidé a změny*. Praha : Votobia, 2004. ISBN 80-7220-184-0
3. BERAN, J. (2002) *Standardní chování a firemní kultura* [online]. c2002, poslední revize 4.3.2010 [cit. 2010-03-04].
Dostupné z: <<http://www.marketingovyklub.cz/index.php?cmd=item&id=52&menuID=8>>
4. BOLEDOVIČ, Ľ. (2007) *Quo vadis Kaizen?* Moderní řízení, 12.1.2007. Dostupné také z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/2-20134770-600000d-43>>.
5. COLCUTT, M. a kol. (1997) *Svět Japonska: kulturní atlas*. 1. vyd. Praha: Knižní klub, 1997. ISBN 80-7176-459-0.
6. COLLINS, J. (2008) *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2545-1.
7. DRUCKER, P. (1993) *Postkapitalistická společnost*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. ISBN 80-85603-31-4.
8. DRUCKER, P. (1994) *Řízení v turbulentní době*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1994. ISBN 80-85603-67-5.
9. FREHR, H.U. (1995) *Total Quality Management : Příručka vedoucích sil : Zlepšení kvality podnikání*. 1. vyd. Brno : Unis, 1995.
10. *Gemba Kaizen* (2010) [online]. Poslední revize 02.03.2010 17:36:21 [cit. 2010-03-02].
Dostupné z: <<http://www.npccmauritiuis.com/gembakaizen/>>.
11. HAMMER, M. – CHAMPY, J. (1996) *Reengineering – radikální proměna firmy: manifest revoluce v podnikání*. 2. vyd. Praha : Management Press, 1996. ISBN 80-85943-30-1.
12. HLOUŠKOVÁ, I. (1998) *Vnitrofiremní komunikace*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 1998. ISBN 80-7169-550-5.

13. HOLÁ, J. (2006) *Interní komunikace ve firmě*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-1250-0.
14. IMAI M. (2007) *Kaizen: Metoda jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1.vyd. Brno: Computer Press 2007. ISBN 978-80-251-1621-0.
15. IMAI M. (2005) *Gemba Kaizen: Řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.
16. *Japonsko* [online]. (2010) Wikipedie: Otevřená encyklopedie, c2010, Datum poslední revize 1. 02. 2010, 22:51 UTC, [cit. 3.02. 2010]. Dostupné z: <<http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Japonsko&oldid=4899006>>.
17. *Kaizen Institute* (2010) [online]. c2010. poslední revize 15.3.2010 [cit. 2010-03-15]. Dostupné z: <<http://cz.kaizen.com/o-nas.html>>.
18. KOCIÁNOVÁ, R. (2007) *Personální řízení*. 2. vyd. Praha : Mowshe, 2007. ISBN 978-80-239-9946-4.
19. KOMOLÝ, J. (2007) *Kaizen, historie a současnost* [online]. c2007, [cit. 2009-10-07]. Dostupné z: <<http://cz.kaizen.com/publikace/odb-clanky/odb-clanky-2007.html>>.
20. KORBEL, P. (2007) *Metoda jako víra* [online]. c2007. poslední revize 11.3.2010 [cit. 2010-03-11]. Dostupné z: <<http://ekonom.ihned.cz/c1-22419060-metoda-jako-vira>>.
21. KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z. (2006) *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. ISBN 80-86851-38-9.
22. KOTELNIKOV, V. (2010) *Kaizen and Total Quality Management (TQM): A Movement Aimed at Improvement of Managerial Performance at All Levels* [online]. Poslední revize 29.1.2010 [cit.2010-02-19]. Dostupné z: <http://www.1000ventures.com/business_guide/mgmt_kaizen_tqc_main.html>.
23. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
24. KOVÁŘ, F. – HRAZDILOVÁ, K. (2007) *Management změny*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-28-8.

25. KŘENOVÁ K. (2007) *Japonská filozofie pro české firmy: nezanevřít pouze vylepšovat*. Komora: Praktický průvodce světem podnikání, říjen 2007, roč. 8, č. 10, s. 32-33. ISSN 1802-1247.
26. LABADIE, J. (2005) *Kaizen ve společnosti Company a v Evropě*. In IMAI, M. *Gemba Kaizen: řízení a zlepšování kvality na pracovišti*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0850-3.
27. LABUS, D. (2009) *Japonsko*. 1. vyd. Praha: Libri, 2009. ISBN 978-80-7277-426-5.
28. LAREAU, W. (2008) *Office Kaizen: Jak přeměnit kancelářské operace na strategickou konkurenční výhodu*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2008. ISBN 978-80-02-02112-4.
29. LIKER, J. K. (2008) *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-173-7.
30. LUKÁŠOVÁ, R. – NOVÝ, I. a kol. (2004) *Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0648-2.
31. LUKÁŠOVÁ, R. – RAIS, K. (2005) *Organizace a lidé*. 9. vyd. Brno: Zdeněk Novotný, 2005. ISBN 80-7355-050-4.
32. MARQUES, C – JIRÁSEK, F. a kol. (2009) *Řízení lidských zdrojů*. 3. vyd. Praha: Bankovní institut vysoká škola, 2009. ISBN 978-80-7265-146-7.
33. MAURER R. *Cesta Kaizen: Z malého kroku k velkému skoku*. 1. vyd. Praha: Beta 2005. ISBN 80-7306-178-3.
34. NENADÁL, J. a kol. (1998) *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-63-8.
35. PETŘÍKOVÁ, R. a kol. (2007) *Lidé v procesech řízení: multikulturní dimenze podnikání*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. ISBN 978-80-86946-28-3.
36. PETŘÍKOVÁ, R. (2008) *Jakost a lidský faktor*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2008. ISBN 978-80-248-1735-4.
37. PLURA, J. (2001) *Plánování a neustálé zlepšování jakosti*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2001. ISBN 80-7226-543-1.

38. POPRACH, J. (2009) *Zlepšovací návrhy* [online]. c2009, poslední revize 6.3.2010 [cit. 2010-03-06]. Dostupné z: <<http://www.techportal.cz/6/1/zlepšovaci-navrhy-cid224688/>>.
39. PORTER, M. (1998) *Nový obraz budoucnosti*. 1.vyd. Praha: Management press, 1998. Vytváření zítřejších výhod, s. 62-73. ISBN 80-85943-80-8.
40. POŠÍK, P. (2002) *Metody zlepšování jakosti: Six Sigma a další strategie*. Praha: StatSoft, 2002. ISO 9000 – První krok k dokonalému podniku, s. 50–69. ISBN 80-238-9410-2.
41. ROBSON, M. – ULLAH, P. (1998) *Praktická příručka podnikového reengineeringu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-64-6.
42. STEJSKALOVÁ, D. a kol. (2008) *Strategie firemní komunikace*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-178-2.
43. TOMAN, M. (2005) *Řízení změn*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2005. ISBN 80-86851-13-3.
44. TIDD, J. a kol. (2007) *Řízení inovací: zavádění technologických, tržních a organizačních změn*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1466-7.
45. TOMÁNEK J. (2001) *Reengineering a management změn: sborník článků, přednášek a studií*. 1.vyd. Praha: Computer Press 2001. ISBN 80-7226-428-1.
46. TRUNEČEK, J. (1999) *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí*. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. ISBN 80-7079-083-0.
47. TRUNEČEK, J. (2003) *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003. ISBN 80-86419-35-5.
48. UMEDA, Y. (1996) *Jak úspěšně vyjednávat s Japonci*. 1. vyd. Dobřichovice: Kava – Pech, 1996. ISBN 80-85853-19-1.
49. URBAN, J. (2001) *Pracovní (ne)spokojenost*. Moderní řízení, 1.11.2001. Dostupné také z: <<http://modernirizeni.ihned.cz/c1-10395410-pracovni-ne-spokojenost>>.
50. VEBER, J. a kol. (2000) *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. ISBN 80-7261-029-5.

51. VEBER, J. a kol. (2009) *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.
52. VESELÝ, A. (2004) *Společnost vědění jako teoretický koncept*. Sociologický časopis, 2004, roč. 40, č. 4, s. 433 – 446. ISSN 0038-0288.