

Univerzita Karlova v Praze
Katolická teologická fakulta
Katedra systematické teologie a filosofie
Aplikovaná etika

Jakub Kureš

LEAN MANAGEMENT JAKO ETICKÝ PROBLÉM

Diplomová práce

Vedoucí práce: ThLic. Petr Štica, Th.D.

Praha 2020

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracoval samostatně a použil jen uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 13.07.2020

Jakub Kureš

Bibliografické citace

Lean management jako etický problém / Jakub Kureš

Vedoucí práce: ThLic. Petr Štica, Th.D., Praha, 2020. 59 stran

Anotace:

Způsoby řízení firem jsou především závislé na tom, čím se daná společnost zabývá. Jednou z možností řízení je lean management, který je typický pro automobilový průmysl, ale využívá se pro svou efektivitu také v ostatních průmyslových odvětvích. Jde o způsob řízení, který maximalizuje produktivitu práce, snižuje finanční zátěž ve výrobním procesu a v neposlední řadě snižuje chyby lidského faktoru.

Cíl této práce je zaměřen na vysvětlení základních pojmů z oblasti ekonomie a etiky zaměřených na způsob řízení podniku. Součástí je popis konkrétního případu zavedení lean managementu v nadnárodní společnosti. Navazuje etická reflexe, jež se zaměřuje na porovnání popsané implementace s prezentovanými firemními hodnotami. Dále je lean management reflektován s teorií participujících skupin (Stakeholder). Práci zakončuje popis následků zavádění systémů zaměřených především na efektivitu a zisk s možnými východisky.

Klíčová slova: lean management, etické řízení podniku, manažer, zaměstnanec, firemní kultura, efektivita, zisk, klíčové ukazatele, firemní hodnoty, etický kodex, stres.

Počet znaků (včetně mezer): 118 340

Annotation:**Lean Management as an Ethical Problem**

Business management methods are mainly depended on what the company is doing. One of the management options is lean management which is typical for the automotive industry, but is used for its efficiency in other industries as well. It is a method of management that maximizes labor productivity, reduces the financial burden in the production process, and reduces human errors.

The main goal of this thesis is focused on explaining the basic concepts of economics and ethics focused on the way of business management. It includes a description of a specific case of the implementation of lean management in a particular company. An ethical reflection follows, which focuses on comparing the described implementation with the presented company values. Second point is the reflection of lean management with the theory Stakeholder. The work concludes with a description of the consequences of the implementation of systems focused primarily on efficiency and profit with possible solution points.

Key words: lean management, ethical management of a company, manager, employee, corporate culture, efficiency, profit, key indicators, corporate values, code of ethics, stress.

Poděkování

V první řadě bych chtěl poděkovat ThLic. Petru Šticovi, Th.D. za jeho pomoc, konzultace a laskavé vedení diplomové práce. Dále bych chtěl poděkovat Mgr. Vojtěchovi Maškovi, Ph.D. za přivedení k myšlence zpracovat toto téma podrobněji.

Obsah

Úvod	7
1. Vymezení základních pojmů	10
1.1. Ekonomické aspekty	10
1.2. Etika a řízení podniku	11
1.3. Úloha a osobnost manažera a jeho přístupy k etice	14
1.4. Firemní kultura, hodnoty a kodexy	18
1.5. Etický problém, etické dilema a rozhodování manažera	22
2. Lean management – štíhlá společnost	27
2.1. Historický exkurz a filozofie lean	27
2.2. Principy lean managementu	28
3. Proces implementace lean managementu v konkrétní společnosti	30
3.1. Společnost před implementací lean managementu	30
3.2. Stanovení klíčových ukazatelů pro výrobní jednotky	33
3.3. Lean office	34
3.4. Kritická místa v implementaci lean	39
4. Etická reflexe	43
4.1. Změna vztahů	43
4.2. Reflexe implementace lean ve vztahu k firemním hodnotám	44
4.3. Reflexe lean managementu ve vztahu k teorii participujících skupin	46
5. Následky neúměrného tlaku na výkon a možná východiska	49
5.1. Psychické potíže	50
5.2. Možná východiska	52
6. Závěr	54
Literatura	57
Seznam příloh	59

Úvod

Od dob průmyslové revoluce lidstvo udělalo obrovský technologický krok kupředu. Samotný pracovní proces prošel výraznou změnou, počínaje ruční manufakturou, přes pásovou výrobu až po plně automatizovanou linku, kde člověk pouze dohlíží na proces výroby a kontroluje, zda má daný stroj dostatek polotovarů v zásobníku. Změny se však nedotkly jen pracovních procesů, ale také nastaly ve způsobu vedení lidí a to s sebou nese mnohá pozitiva a také negativa.

V České republice se nachází poměrně velké množství firem, jež jsou svojí výrobou orientovány na automobilový průmysl. Výroba automobilů má však svá specifika a požadavky, které je nutné dodržovat. Jedním z nich je dodání zboží „just in time“, tedy právě v ten okamžik, kdy ho zákazník potřebuje na své výrobní lince. Doby, kdy každý závod měl velký sklad náhradních dílů, jsou již dávno minulé. Téměř žádná firma již nechce mít na skladě nadbytečný počet materiálu, protože tím vzniká požadavek na skladovací prostory, na pracovníka, který bude vést evidenci a samozřejmě jsou zde blokovány finanční prostředky (dokonce firmy zabývající se skladováním a distribucí např. hutního materiálu mají ve svých skladech pouze standardní materiály a ostatní zboží je na objednávku). Ideální stav je tedy ten, když je nové zboží doručeno v okamžiku, kdy pracovník výroby odebírá ze zásobníku poslední kus. S tímto požadavkem jsou srozuměni všichni dodavatelé, a pokud chtějí být součástí výrobního procesu, musí se mu podřídit. Tato potřeba vznikala postupnými kroky v souvislosti s poptávkou po nových vozech.

Díky vzrůstající poptávce byli manažeři firem postaveni před složitý úkol, jak zefektivnit výrobu v jednotlivých výrobních operacích. Kladli si otázky typu: „Jde zboží vyrobit rychleji?“ „Jde zboží dodat rychleji?“ „Jde daný výrobek zhotovit levněji?“ nebo „Co vše musíme udělat pro to, abychom byli rychlejší a efektivnější než konkurence?“ Jednou z odpovědí je podrobně sledovat všechny výrobní procesy a zamyslet se nad tím, zda nelze každou výrobní operaci dokončit rychleji, efektivněji či dokonce zda není výhodnější (levnější) ji přenechat dodavateli a pouze montovat hotový díl.

Jednou z možností jak efektivně řídit společnost je zavedení lean managementu, jehož primárním cílem je najít a minimalizovat chyby a také zredukovat všechny neproduktivní časy. Cílem zavedení leanu je vytvoření dobře fungující společnosti, která bezchybně vyrábí své produkty s minimálními prostoji a maximálním ziskem. Nasnadě je otázka, zda se dá lean management implementovat do libovolné firmy a zda

je skutečně jediným řešením. S tím také souvisí způsob, jakým má být nová vize implementována do firemních hodnot, předána manažerům a následně prezentována podřízeným, aby byla pozitivně přijata.

Lean management velice hluboce zasahuje do jednotlivých výrobních a také nevýrobních postupů a nutí pracovníka opustit zaseté koleje a přemýšlet i o jiných alternativách konkrétního procesu. Dává mu svobodu k navrhnutí možných řešení, ale zároveň je svázán výkonem a ekonomickým faktorem. Jde o razantní změnu v myšlení a chování zaměstnance. Pracovník / člověk je vnesen do procesu změn, aniž by měl možnost rozhodnutí a zbývá mu jen přizpůsobit se nově nastaveným podmínkám nebo opustit společnost. Změny se však netýkají jen samotných zaměstnanců, ale celého způsobu řízení. Nejtěžší úkol nesou manažeři, kteří jsou pod tlakem ze strany vedení společnosti k vyšším výkonům (tj. splněním vytýčených cílů v definovaném čase), a zároveň jsou nuceni předávat jasnou formou nové úkoly svým týmům. Implementace také může výrazně zasáhnout do firemní kultury společnosti, jež je dlouhá léta budována. V neposlední řadě se může zcela razantně změnit přístup k dodavatelům a zákazníkům.

Cíl této práce je zaměřen na způsob zavádění nových způsobů řízení v nadnárodních společnostech, které se na jedné straně prezentují etickými kodexy a hodnotami, ale na druhé straně kladou silný důraz na efektivnost a maximalizaci zisku. Konkrétně jde o etickou reflexi zavádění lean managementu v nadnárodní společnosti zabývající se výrobou hliníkových polotovarů a to v dceřiné společnosti působící v České republice.

Samotná etická reflexe bude zaměřena na vztah vedení společnosti směrem k zaměstnanci a zákazníkovi v průběhu zavádění leanu v kontextu prezentovaných firemních hodnot. Druhým úhlem pohledu bude srovnání způsobu zavádění leanu s teorií participujících skupin (Stakeholders), která se snaží hledat rovnováhu všech zúčastněných subjektů.

První kapitola je zaměřena na vysvětlení základních pojmů z oblasti ekonomie a etiky se zaměřením na hospodářskou oblast. Také jsou zde popsány základní teorie etického řízení podniku a v neposlední řadě je zmíněna pozice manažera jako ústřední postavu mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Druhá kapitola je zaměřena na teoretický popis lean managementu, především stručný historický vývoj a základní principy. Na tuto kapitolu navazuje praktická část, tj. třetí kapitola, tedy konkrétní popis zavádění leanu do výrobní společnosti. Součástí bude i popis problémů a různých kritických míst v samotném procesu implementace a také jeho následky. Čtvrtá kapitola

je zaměřena na etickou reflexi implementace lean z výše uvedených úhlů pohledu. Poslední kapitola reflektuje následky zavádění lean managementu, jež je primárně zaměřen na efektivitu a zisk. Součástí je i nástin možných východisek.

1. Vymezení základních pojmů

Pojmy jako ekonomie, manažer, firemní kultura, firemní hodnoty a kodexy jsou základní proměnné, které nás budou provázet celou prací. Již na první pohled můžeme vnímat určité napětí mezi jednotlivými definicemi. Nachází se zde velmi tenká hranice, která na jedné straně respektuje člověka (pracovníka) jako osobu se svou důstojností. Druhým pólem je pak odpovědnost za efektivní vedení a možná i touha po maximálním zisku, úspěchu či chamtivosti, jež tuto důstojnost potlačuje.

1.1. Ekonomické aspekty

Ekonomie se jako věda zabývá nejrůznějšími tématy. V zásadě však jde o to pochopit, jak se v určitých situacích chovají podniky nebo domácnosti, ale například i vlády. Ekonomie je věda o činnostech, které se týkají výroby a směny statků. Zkoumá změny v ekonomice jako celku tj. trendy cen, výroby a nezaměstnanosti a také obchodem mezi národy (vývoz, dovoz). Je vědou o penězích, bankovníctví, kapitálu a bohatství. Také sleduje, jak lidé volí mezi různými možnostmi využití vzácných nebo omezených výrobních zdrojů (půdy, práce, výrobních zařízení, technických poznatků), jak volí mezi možnostmi vyrábět různé komodity (pšenici, hovězí maso, kabáty, koncerty, silnice nebo rakety) a mezi různými způsoby, jak tyto statky rozdělit různým členům společnosti k jejich spotřebě. Ekonomie tedy zkoumá, jak různé společnosti užívají vzácné zdroje k výrobě užitečných komodit a jak je rozdělují mezi různé skupiny.¹

Ekonomické znalosti nám pomáhají zvládat problémy osobního života, chápat společnost a formulovat lepší hospodářskou politiku. Vědomosti o burze nebo o úrokových sazbách mohou lidem pomoci lépe řídit jejich finanční záležitosti. Přesnější znalost faktorů určující náklady a příjem povede k lepším rozhodnutím v podnikání. Lékař, investor i farmář se musí vyznat v účetnictví a řízení, aby dosáhli ve svém podnikání co nejvyšších zisků.²

Zisk je jedním z mnoha motivačních faktorů a také důvodů proč lidé pracují nebo podnikají. Vedle mezd, úroku a renty ekonomové často mluví o čtvrté kategorii důchodu nazývané zisky. Ty jsou definovány jako rozdíl mezi celkovými příjmy a celkovými náklady. Začneme s celkovými příjmy z prodejů, odečteme všechny výdaje

¹ SAMUELSON, A., Paul, NORDHAUS, D., William, *Ekonomie*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991, s. 4–5.

² Tamtéž, s. 10.

(mzdy, platy, renty, materiál, úrok, daně atd.) a to, co zbývá, je reziduum nazývané zisky.³

Jedním z velice podstatných pojmů v ekonomii je efektivnost. Ta znamená absenci plýtvání neboli co nejefektivnější užívání zdrojů ekonomiky k uspokojení potřeb a přání lidí. Přesněji řečeno, ekonomika vyrábí efektivně, když nemůže vyrábět více jednoho statku, aniž by vyráběla méně jiného statku – tedy když se nachází na hranici produkčních možností. Výrobní efektivnosti je dosaženo, jestliže společnost nemůže zvýšit výstup jednoho statku, aniž sníží výstup jiného.⁴

Finálním pojmem, jenž vyplývá z výše uvedených, je bohatství. Tím se rozumí čistá hodnota aktiv vlastněných k určitému časovému okamžiku v penězích. Do bohatství domácnosti obecně započítáváme její hmotné položky (domy, auta a jiné statky dlouhodobé spotřeby a půdu) a finanční aktiva (např. hotovost, spořicí účty, obligace a akcie). Všechny položky, které mají hodnotu, nazýváme aktivy, kdežto položky, které tvoří dluh, pasivy (např. krátkodobé nebo dlouhodobé úvěry, vklady cizích subjektů, rezervy) a rozdíl mezi aktivy a pasivy nazýváme bohatstvím nebo čistým jměním.⁵

1.2. Etika a řízení podniku

Vztah etiky a ekonomie je definován odlišně a z pohledu praxe můžeme vnímat několik různých úvah. Například ekonomie a etika jsou zcela oddělené obory. Jiným vztahem je, že etika je nedílnou součástí ekonomiky. Dalšími extrémními pohledy mohou být, že etika nepřináší individuální ani společenský prospěch nebo dokonce působí ztráty. Na druhé straně pak je etika žádoucí a prospěšná pro hospodářský výsledek.⁶

Samotný vztah mezi ekonomikou a etikou není tedy zcela jasný, nicméně budeme-li považovat etiku za součást ekonomie, neuděláme v zásadě chybu. V každém případě etika úzce souvisí a vychází z řady dalších vědních disciplín. Jelikož však nemáme definici, která by přispěla k racionální kategorizaci problematiky, pro další výklad můžeme použít formulaci: „Etika jako vědní disciplína, významně proniká do ekonomie

³ Tamtéž, s. 726.

⁴ Tamtéž, s. 27–28.

⁵ Tamtéž, s. 642.

⁶ DYTRT, Zdeněk, a kol., *Etika podnikání a veřejné správy*, Praha: Vuste Envis, 1997, s. 20.

a je nezbytnou součástí řešení ekonomických problémů.“⁷ Pro nás je důležité tvrzení zkušených manažerů, že: „etika se vyplatí.“⁸

Praktické využití etiky spočívá nejen v chování směrem k obchodním partnerům, ale i k vlastním zaměstnancům. Samotné etické řízení je implementováno jako součást celkového systému řízení, kde klíčovou roli a samotným východiskem se stává management. Moderní etické řízení je v současnosti chápáno jako osobní závazek managementu jelikož je kladen silný důraz na systémové rozhodování, který zájem o etiku nerozmělní ve specifických zájmech jednotlivých členů vedení společnosti. Pro realizaci cílů etického řízení je potřebná důvěra v management jakožto v „ctnostné vůdcovství“.⁹

Nejnovější modely integrovaných systémů řízení zdůrazňují význam nejenom relativně měřitelných, tedy tvrdých parametrů konkurenceschopnosti podniku, ale také parametrů založených na subjektivním vnímání, tedy těch měkkých. Ovšem u parametrů, které jsou orientovány například na podnikovou kulturu a její úroveň, existuje značný problém se správným statistickým vyhodnocením a jeho kvalitní interpretací. Přes všechny uvedené problémy vznikají integrované programy etického řízení, jež dovolují ovládat podnikatelský proces komplexně na všech úrovních řízení: operativní, strategické, eticko-normativní. Kromě integrovaných manažerských programů se pro implementaci etického řízení využívají i známé systémy řízení podniku, které v sobě mají zabudovány i eticko-kulturní cíle. Jedná se především o řízení a správu obchodních společností (Corporate Governance), teorii participujících skupin (Stakeholders) a sociální odpovědnost podniku (Corporate Social Responsibility).¹⁰

1.2.1. Správa obchodních společností – Corporate Governance

Corporate Governance se většinou používá u obchodních společností a to zejména akciových, kde je nutno řešit zájmový konflikt mezi řídicími strukturami a akcionáři. V současnosti se týká řízení a správa akciových společností nejenom problematiky organizačně-právní, ale také finančně-ekonomické a eticko-kulturní. Základem je specifikace formálních i neformálních vztahů zejména mezi zaměstnavateli (vlastníky), zaměstnanci a zákazníky. Efektivní systém řízení a správy akciové společnosti zajišťuje

⁷ Tamtéž, s. 20.

⁸ Tamtéž, s. 20.

⁹ PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel, *Etické řízení ve firmě*, Praha: Grada Publishing, 2007, s. 103.

¹⁰ Tamtéž, s. 104–105.

osobní odpovědnost řídicích orgánů, transparentnost a kontrolovatelnost. Cílem je zvyšovat efektivitu podnikatelské správy, tedy zejména vztahy mezi vlastníky a výkonným managementem společnosti. Kvalitní podnikatelská správa konkretizuje souvztažnosti sféry kapitálu managementu, a to zejména na bázi vědomé osobní odpovědnosti. Efektivní systém řízení a správy zajišťuje výběr a ustanovení schopného výkonného managementu, udává strategický směr rozvoje obchodní společnosti a dohlíží na vysokou výkonnost podniku.¹¹

Nedílnou součástí a velmi významnou roli hrají kodexy Corporate Governance, které jsou důležitými samoregulačními nástroji. Všechny kodexy a zprávy sloužily k vypracování souboru základních principů a podmínek, které se staly podmínkou pro přijetí na londýnské burze. Samotné kodexy zahrnují i eticko-kulturní dimenzi, která rozšiřuje cíle o etickou odpovědnost a důvěryhodnost ve vztahu k orgánům řízení a správy akciové společnosti. Dalším rozšířením je o transparentnost chápanou jako včas podávanou, srozumitelnou a srovnatelnou informaci o environmentální, sociální a hospodářské sféře podnikání. Důležitým cílem je, že společnost se musí chovat a jednat jako řádný občan.¹²

1.2.2. Teorie participujících skupin – Stakeholders

Stakeholders je teorie založená na stanovisku, že podnikatelská organizace má širší odpovědnost než jen vůči svým vlastníkům. Stakeholdery neboli participujícími skupinami jsou v tomto smyslu míněni ti, jichž se aktivity firmy dotýkají, což může být velmi široká skupina subjektů. Jsou to organizace či skupiny jednotlivců, jež mají vliv na činnost podniku nebo jsou jeho činností nějak dotčeny. V primární skupině jsou to zaměstnanci, vlastníci / akcionáři, zákazníci, dodavatelé, konkurence, malo / velkoobchod a věřitelé. Širší skupinu tvoří místní společenství, veřejní aktivisté, média, obchodní asociace, zahraniční vlády, stát a místní zastupitelství a veřejnost.¹³ „Tato teorie je postavena na požadavku nezvýhodňovat jednu skupinu a podřizovat jí zájmy ostatních skupin. Tyto skupiny nemohou sloužit jako prostředek k dosažení cíle jiných lidí (tím by byl porušen Kantův kategorický imperativ).“¹⁴ Samotná odpovědnost

¹¹ Tamtéž, s. 108–110.

¹² Tamtéž, s. 110–111.

¹³ Tamtéž, s. 111–114.

¹⁴ Tamtéž, s. 129.

manažerů k vlastníkům / akcionářům firmy by měla být nahrazena „širší odpovědností“, ve které by manažeři měli být odpovědní vůči všem „participujícím skupinám“.¹⁵

1.2.3. Sociální odpovědnost podniku – Corporate Social Responsibility

Globalizace tržního hospodářství přináší i nutnost zvyšování sociální a ekologické odpovědnosti ekonomických subjektů, zvláště podniků, za své jednání a chování. Corporate Social Responsibility se tedy v podnikovém řízení stává velmi frekventovaným výrazem a je jedním z klíčových nástrojů, který by měl zkvalitnit vztahy mezi podnikem, státem a občanem. Jde o relativně nový nástroj řízení, který se používá i v oblasti etického řízení, neboť aplikuje do každodenní praxe podnikového rozhodování klíčové principy a hodnoty morální filozofie. Velký důraz je kladen zejména na šetrnější přístup k životnímu prostředí, na dodržování lidských práv a na jiné zásady trvale udržitelného rozvoje společnosti. Tento koncept také doplňuje již známé teorie participujících skupin o koncept, kde se ve středu zájmu nachází sociální rozvoj a problematika konfliktů s tímto rozvojem spojených. Do hry tak vstupuje sociální směna, tvorba bohatství a přeměna světa, jež společně vstupují do řešení sociálních konfliktů. Z pohledu podniku se již nejedná jen o maximalizaci zisku, ale o dosažení optimálního zisku, který vezme v úvahu všechny principy udržitelného rozvoje společnosti. Je transparentní v rozhodování, finančním hospodaření a personální politice firmy. Má pevný postoj v otázce lidských a občanských práv. Začleňuje problematiku dodržování etických norem jednání a chování nad rámec norem právních tak, aby firma byla schopna jednat jako „odpovědný občan“.¹⁶

1.3. Úloha a osobnost manažera a jeho přístupy k etice

V této kapitole se budeme zabývat definováním pojmu vedoucí pracovník (manažer) a jakým způsobem působí na pracovní prostředí a firemní kulturu. Úloha manažerů je ve společnosti klíčová a jeho kvalita spočívá již ve výběru lidí do svého týmu. Čím kvalitnější tým, tím má i manažer více času na řešení svých úkolů. Pracovník, který řeší nějaký problém, by měl jít k manažerovi s několika řešeními a spolu v průběhu diskuse vyberou, popřípadě upraví jedno řešení. Manažer tím získá čas a podřízený důvěru v jeho schopnosti. V takovém případě se velice dobře vytváří příznivá firemní kultura založená na profesionálním přístupu všech zúčastněných. Jednodušší je i zavádění

¹⁵ Tamtéž, s. 130.

¹⁶ Tamtéž, s. 115–117.

nových postupů a procesů, které manažer citlivě předává podřízeným a pomocí „pozitivní“ manipulace přesvědčuje o výhodách, ale i nevýhodách přichozích změn. Kvalitní tým dokáže velice dobře přijmout změny, protože cítí podporu od nadřízeného. Kritické myšlení a sebereflexe pomáhá odhalovat slabá místa v procesu změn. Může se dokonce stát, že zavedená změna po určité době bude vyhodnocena jako negativní a tým se vrátí k původnímu nebo jinému pracovnímu postupu. Taková práce je pak přínosem pro všechny zúčastněné. Práce každého manažera představuje komplexní činnost, která má všestranné aspekty (technické, technologické, ekonomické, psychologické apod.). Manažer je tím, kdo určuje, co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat a nemůže tak činit libovolně. Musí proto umět vhodně komunikovat, sdělovat své požadavky, ale také naslouchat. Úspěšně řídit a vést může jen ten manažer, který zná názory a potřeby svých spolupracovníků a umí je vhodně ovlivňovat a propojit se zájmy a cíli podniku.¹⁷

Realita však může být jiná již při samotném delegování manažera a následném sestavení pracovního týmu. Na základě vlastností manažera jsou do týmu vybíráni pracovníci, kteří nedosahují potřebných kvalit, ale v budoucnu neohrozí jeho pozici. Pak nasává fáze, kdy je musí neustále kontrolovat a dohlížet nad každým zadaným úkolem. Není výjimkou, že manažer před svými nadřízenými hovoří o podřízených v negativních narážkách. V takovém prostředí se jakákoliv změna prosazuje jen pomocí síly, což vede ke konfliktním a stresovým situacím. Také stojí za zmínku i hierarchie vedení. V nadnárodních společnostech je zpravidla do pozice ředitele společnosti delegován člověk, který pouze přenáší požadavky od představenstva firmy a plní zadané úkoly a cíle. Ředitel společnosti není majitel a záleží mu především na dlouhodobém setrvání na pozici a zamezit příčině k odvolání. Komunikace probíhá jen s jednotlivými manažery celků. Málokdy se stává, že je v interakci s výrobou nebo administrativními pracovníky. Motivace z jeho pozice je téměř nulová, ale následky strategických rozhodnutí doléhají na všechna oddělení a provozy.

Vedoucí pracovník výrazně ovlivňuje spokojenost řízených pracovníků. Způsobem vedení a svou autoritou se podílí na sociálním klimatu daného pracoviště, ale zároveň na celkové firemní kultuře. Na spokojenosti jednotlivců a pracovních týmů se pozitivně podepisuje svou náročností, rozhodností, spravedlivostí a sociální citlivostí, případně i dalšími svými vlastnostmi a způsoby jednání. Obvykle jsou negativně přijímány různé

¹⁷ PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing, 2006, s. 210.

formy direktivního a autokratického jednání. Zároveň je negativně vnímána nerozhodnost, nespravedlivé jednání, hrubost, nedůslednost apod.¹⁸

Úkolem dnešních manažerů spočívá nejen v efektivním řízení firem, ale také musejí vhodně koučovat a vytvářet motivující a svobodnější prostředí. Současně musí zaměstnavatel vždy vytvořit pravidla hry včetně situací, kdy může nebo dokonce musí využít své moci a nastolit kontrolní mechanismy. Musí být připraven i na to, že si zaměstnanci transformují svobodu podle svých preferencí s využitím lidové tvořivosti, zvláště když nejsou dostatečně zralí, zkušení a zodpovědní. Zároveň kromě samotného řízení firmy je stejně důležité řídit sebe sama ve snaze zabránit vlastnímu vyhoření, dosáhnout harmonie fyzické, emoční, mentální a spirituální. To vše pomocí sportu, odpočinku a porozumění sobě samému či mít srovnané vlastní hodnoty. Také dokáže sladit osobní a pracovní život, bavit se, rozhodovat s nadhledem a nebát se rizika. Jednou z nejdůležitějších věcí a výbornou externí motivací pro všechny zúčastněné je vytvořit kolem sebe tým lidí, který svým chováním provokuje k nápadům, současně se sám dále vzdělává, čte, analyzuje a to vše pak následně využívá.¹⁹

Úspěšný a uznávaný manažer musí mít „tah na branku“, jít příkladem v dosahování klíčových ukazatelů. Nový způsob vedení znamená vytvořit podmínky k týmovému zamyšlení, jak mohou všichni členové týmu přispět k dosahování těchto ukazatelů. Nestačí jen reagovat na odchylky, ale hlavně je třeba zjišťovat je a ověřovat jejich příčiny, tedy je nutná důkladná příprava členů týmu. Porada bez výsledných návrhů nápravných opatření a konkrétních zodpovědností s časovým ohraničením jako by se ani nekonala. Dalším důležitým faktorem při zavádění nových procesů do firmy, úzce spojeným s osobou manažera je motivace. V tomto směru je úloha manažera nepostradatelná, neboť jeho postoj ke změnám silně ovlivňuje postoj a přijetí podřízených pracovníků. Motivace odměnou může být finanční (prémie, bonusy, podíly na výsledku, soutěže) a nefinanční (školení, postup na vyšší pozici, jistota zaměstnání). V současnosti narůstá pochopení vlastní důležitosti, zdravé sebevědomí a sebeaktualizace, tedy uvědomění si, jaké hodnoty jsou důležité. Člověk má osobní vizi postavenou na cílevědomém využívání vlastního potenciálu, znamená to pro něj seberealizaci a smysluplnost. Nedílnou součástí motivace je také to, že nás práce baví mimo jiné i proto, že máme jistou míru autonomie ve vykonávání činností. Čím výš je na žebříčku hierarchie člověk postaven, tím větší autonomii by měl mít. Jen tak totiž

¹⁸ Tamtéž, s. 184.

¹⁹ BAUER, Miroslav, HABURAIIOVÁ, Ingrid, *Leadership s využitím kaizen a lean*, s. 26.

může naplno využít své kreativity. Motivaci může také pomoci správné koučování, delegování a systematické cílené vzdělávání. Důležitý je pro pracovníky respekt a získání určitého vlivu, například pomocí osobního zapojení do týmového zlepšování změn. Velkým a neviditelným (ale citelným) motivačním faktorem, který si často ani neuvědomujeme, je atmosféra ve firmě. Dnes jí nazýváme firemní kulturou a je to problematický fenomén dnešní doby. Mluví o ní všichni, ale nikdo neví, kde přesně ji hledat. „Motivační kultura“ je postavena na důvěře, komunikaci a jasném směřování firmy.²⁰

Z etického úhlu pohledu lze manažery rozdělit do čtyř základních typů. Každý z nich je charakteristický svým postojem k řešení morální problematiky a odráží míru pochopení a vnitřního ztotožnění s moralitou ekonomických vztahů obecně. Následující typologie manažerského přístupu k etice je z velké části ovlivňována osobnostní kvalitou konkrétního manažera. Rozhodující vliv zde sehrávají určité psychologické danosti, jakými jsou např. temperament, míra racionality a emotivity, schopnosti kreace a také jistá výchozí pozice jejich duchovní orientace. Prvním typem jsou ekonomisté, kteří přehlížejí konflikty mezi ekonomikou a etikou a jsou přesvědčení, že se problémy řeší samy prostřednictvím neviditelné ruky trhu. Svědomitě se snaží plnit své povinnosti a neptají se po morálních souvislostech, jsou výkonní, jednají absolutně účelově, ale z morálního hlediska bezmyšlenkovitě. Druhým typem jsou konvencionisté, kteří se prioritně opírají pouze o právo. Legalita je vždy dostačujícím argumentem a moralitou se příliš nezabývají. Nosným argumentem je teze, co není zákonem zakázáno, je povoleno a tudíž i morálně legitimní. Třetím typem jsou idealisté, kteří jsou naplnění hlubokou vírou v realizaci společenských hodnot a v tomto duchu aktivně vystupují. Kritizují tržní mechanismus, jenž podle nich nikdy nemůže vytvořit ideální podmínky pro obecnou čestnost, mravnost a spravedlnost. Jsou aktivní, ale často ztrácejí smysl pro realitu konkrétních situací, které vždy neodpovídají jejich černobílému vidění. Posledním typem jsou reformisté, ti berou etické požadavky jako výzvu pro vlastní kreativitu, jejíž výsledky se také mohou stát ekonomickou výhodou. Etika je pro ně základem úspěšného podnikání, a proto neustále hledají soulad mezi morálkou a úspěchem. Jsou si plně vědomi nejen ekonomické, ale současně společenské

²⁰ Tamtéž, s. 40–42.

odpovědnosti a v tomto duchu jsou schopni operativně a citlivě reagovat na vzniklé problémy.²¹

1.4. Firemní kultura, hodnoty a kodexy

Pod pojmem firemní kultura rozumíme komplex vlastních názorů, hodnot, norem chování a jednání, způsobu podnikání, které jsou pro každou firmu jedinečné a vytvářejí pro ni specifický osobitý podnikatelský styl. Úroveň podnikové kultury má přímý vliv nejen na morální vnitropodnikové klima, ale zároveň na míru etičnosti chování podniku na trhu.²²

Firemní kulturu také chápeme jako určitou formu systémového působení, jež ovlivňuje chování vnitřní struktury, ale současně chování a působení firmy jako celku. Hovoříme-li o kultuře firmy, pak máme na mysli nejen samostatný podnikatelský subjekt různého organizačně právního typu, ale také výrobní, obchodní a servisní organizace regionálního zastřešení. Významnou složku kultury firmy tvoří etika, tedy etické postoje managementu k podnikání. Zásady etiky a firemní kultury lze tvůrčím způsobem transformovat do správy regionů, v rámci konkrétních činností a vztahů.²³

Kulturu firmy ovlivňují vnější vlivy jako legislativa nebo politické a sociální klima. Vnitřní vlivy dělíme na kvantitativní, což jsou hmotné vstupy a výstupy, technická a technologická úroveň firmy, kvalita, struktura a počet pracovníků. Kvalitativními vlivy jsou pak úroveň a intenzita formálních a neformálních vztahů mezi vnitřními a vnějšími činiteli firmy. Přičemž kvantitativní a kvalitativní vztahy spolu tvoří jednotu a jsou jádrem strategického procesu budování kultury firmy. Kultura je tedy součástí specifických podmínek firmy. Nevzniká náhodou, ale formuje se dlouhodobě. Vychází z historie firmy, ze systému základních hodnot a etiky jednotlivých pracovníků. Úsilí dlouhodobého vytváření kultury firmy by mohlo být rychle zmařeno nepředloženou aktivitou a jedním z nejdůležitějších úkolů systému základních hodnot firmy je preferování takových orientací a norem, které vytvářejí podmínky pro tvořivou práci, solidnost firmy vůči svému okolí a celkově příznivé pracovní klima. Soustavně je třeba věnovat pozornost vytváření a posilování identity pracovníků s firmou, managementem a formulací strategických i taktických úkolů.²⁴

²¹ ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, Boskovice: Albert, 1998, s. 95–96.

²² Tamtéž, s. 56.

²³ DYTŘT, Zdeněk, a kol., *Etika podnikání a veřejné správy*, s. 60.

²⁴ Tamtéž, s. 60–63.

Každý pracovník by měl znát své úkoly, jejich význam, svůj podíl na rozvoji firmy a svoji perspektivu, pokud bude svůj vztah k firmě kladně projevovat. V příznivém sociálním klimatu se zvyšuje pocit odpovědnosti za dosažené výsledky pocit uspokojení z práce. Sociální klima je tedy významným aspektem kultury firmy a promítá se do jejich specifických podmínek. Jádro sociálního klimatu tvoří identita s firmou a loajálnost pracovníků s managementem, celkově promítnuté do hodnotové orientace pracovníků, úrovně interpersonálních vztahů a především pak racionalita stylu vnitřního řízení. Sociální klima také ovlivňuje vnější hodnoty, jako vztah mezi celostátními i regionálními potřebami a zdroji pracovních sil, celková pracovní disciplína, rychlost technického, ekonomického a sociálního rozvoje v jednotlivých předmětech podnikání, morální aspekty pracujících, etika společnosti, sociální zabezpečení apod. Tvořivé sociální klima vyžaduje změnu myšlení všech pracovníků a zvláště ve vedoucích pozicích. Předpokladem je, aby se management nesoustřeďoval jen na krátkodobé řízení a nezůstával v zajetí krátkodobých ekonomických aspektů. Důležitou úlohu hraje zvyšování etiky řídicí práce, která se projevuje zdokonalováním kvality a forem řízení a dovádí mezilidské vztahy na vyšší úroveň a je předpokladem pro vznik tvořivého pracovního prostředí. V neposlední řadě by management měl vytvářet pracovní kolektiv, který by mezi sebou netrpěl rušivé působení.²⁵

Nenahraditelnou úlohu a díl odpovědnosti za výsledný stav firemní kultury hraje podnikový management. Proces jejího zkvalitňování a upevňování by měl být také jedním z klíčových úkolů jeho pracovní náplně. Hlavní překážkou v tomto směru je rezistence zaměstnanců vůči plánovaným změnám. Jistá míra konzervatismu, opatrnost nebo i odpor k jakýmkoli novým změnám, je patrně vlastní lidské podstatě. Proto se management při prosazování nové koncepce firemní kultury musí potýkat s rezistencí zaměstnanců, jež tkví v obecné rovině ve třech motivech. První je nejistota dosažení záměrů konečného efektu změny. Další je neochota ztratit dosavadní výhody a poslední je přesvědčení o slabinách navrhované změny. Tyto motivy mohou být (často i bývají) zdrojem neetického jednání, které silně ovlivňuje vnitřní klima v permanentní napětí živené pomluvami, fámami, projevy servilnosti k nadřízeným, snahou některých zviditelnit se na úkor jiných atd. V takovém prostředí je práce managementu velice obtížná. Na jedné straně musí vystupovat jako stabilizační, integrační prvek, na druhé straně však plní funkci nositele a realizátora změn, které v důsledku ruší zažitě způsoby

²⁵ Tamtéž, s. 63–64.

práce, organizační struktury atd. Tato dvojrole managementu může vést ke dvěma extrémním polohám v jeho způsobu práce. Buďto podle tlaků zaměstnanců, nechá se vtáhnout do jejich „her“ a začne řadu nutných kroků upravovat dle jejich představ (některé změny tak přímo sabotovat) nebo se bude striktně držet zadaného úkolu, který bude realizovat silově, direktivním způsobem a tím zpřetrhá nutnou komunikaci a kontakt s ostatními zaměstnanci.²⁶

Tak jako management firmy má nenahraditelnou úlohu v budování a stavu firemní kultury tak i samotná strategie v etickém chování s jasně definovanými prioritami napomáhají celkovému klimatu. Nejasné priority jsou pak negativním jevem v podnikové kultuře, kdy ze strany vedení absentují jasně stanovené požadavky na etické chování a kritéria způsobů realizace podnikatelských záměrů. Tento stav se obzvláště bolestně dotýká zejména podnikových manažerů. Teze „dělej, jak dělej, ale měj výsledky“, může být zdrojem neetického chování. Nevyjasněnost kritérií působí traumatizačně na podnikový management, který ve své práci musí čelit střetu různých zájmů, přičemž není jednoznačně stanoveno, které zájmy je třeba upřednostnit.²⁷

1.4.1. Firemní hodnoty

Původní význam slova hodnota byl spojen s vlastností libovolného předmětu odpovídat potřebě člověka a posléze se objevil i v ekonomické teorii jako užitná a směnná hodnota. Filozofie chápe hodnotu jako morální kategorii, která určuje normy lidského chování. Obecně jsou jejich základem lidské potřeby a to materiálního nebo duchovního charakteru. Všechny potřeby nelze však uspokojit souběžně, proto musí každý volit co je pro něj v dané chvíli nejdůležitější nebo čeho je ochoten se vzdát.²⁸

V ekonomice je činnost založena na principu uspokojování lidských materiálních a duchovních hodnot a podnikatelské aktivity se pohybují v širokém poli mravních hodnot, které určují normy společenského chování a musí tak s nimi být v souladu. Podnikatelské subjekty by měly jasně a veřejně definovat své hodnotové priority, způsoby, jakými budou uspokojovat své zákazníky, akcionáře, jak se budou chovat ke konkurenci, které mravní hodnoty se stanou jejich hlavním identifikačním znakem. Stanovení a zveřejnění je důležitým krokem v procesu institucionalizace etiky v rámci

²⁶ ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, s. 105–106.

²⁷ Tamtéž, s. 57.

²⁸ Tamtéž, s. 66.

firmy a mělo by se stát součástí firemní strategie. Z dlouhodobého pohledu tak dochází k vymezení klíčových etických hodnot, jež tvoří trvalý mravní image firmy.²⁹

Pro nově vzniklou firmu stanovení klíčových etických hodnot plní tři základní funkce, které jsou pro firmu velmi důležité. První je definiční funkce, jež v morální rovině deklaruje „kdo jsme a oč usilujeme“. Druhou je strategická funkce, která předznamenává způsob realizace svých podnikatelských záměrů na trhu. Poslední je kontrolní funkce, ta poskytuje vedení společnosti, podnikovému managementu i řadovým pracovníkům jasné a obecné vodítko pro posuzování své vlastní činnosti. Stanovení klíčových etických hodnot firmy vymezuje jeho aktivitám mravní charakter a všechna svá rozhodnutí pak musí realizovat pod jejich zorným úhlem, pokud nechce ztratit svoji věrohodnost. Stávají se tak pro firmu deklarováním morálním závazkem.³⁰

1.4.2. Firemní kodexy

V průběhu lidské historie zaznamenáváme mnoho různých mravních norem, které upravovaly život příslušníků určitých řádů či stavů. Jde například o kodexy cechovní, jež určovaly život mistrů a tovaryšů ve středověku nebo kodexy učitelů či studentů středověkých univerzit apod. Etické normy tedy vždy byly a jsou obrazem společenských skutečností, avšak nejsou věčné a neměnné.³¹

V ekonomické oblasti se etické kodexy začaly uplatňovat ve dvacátém století a to především ve Spojených státech (např. firma Johnson and Johnson vydala svůj etický kodex již ve čtyřicátých letech). Písemné formy těchto norem bývají zpravidla zveřejňovány. Je patrné, že tvorba a uplatňování etických kodexů v amerických společnostech prošla dlouhým vývojem a může být v mnohém pro ostatní firmy inspirativní. Výjimku netvoří ani „osobní etické kodexy“ ředitelů či vedoucích pracovníků, čímž dávají najevo své přesvědčení, postoje a preference vyjádřené v osobním žebříčku hodnot. V případě nástupu nového zaměstnance do takové firmy je standardem, že se může podílet na formulaci jejího etického kodexu, nebo mu je kodex předložen k podpisu ve formě, kterou definovalo vedení společnosti. Pokud během svého působení ve společnosti poruší některá ustanovení, může být vystaven postihu. Kontrolním orgánem může být manažer daného úseku nebo jmenovaný pracovník speciálního útvaru pro etické záležitosti. Lidé v těchto funkcích většinou bývají

²⁹ Tamtéž, s. 66–67.

³⁰ Tamtéž, s. 67.

³¹ DYTRT, Zdeněk, a kol., *Etika podnikání a veřejné správy*, s. 97.

přímými podřízenými vrcholového managementu dané firmy. Znamé jsou i mezinárodní kodexy pravidel etiky v prodejní činnosti, reklamě a přímém marketingu. Klade se v nich důraz na sebekázeň a samoregulaci obchodní sféry, která příslušná pravidla chování a jednání sama vytváří a kontroluje. V souladu s potřebami jednotlivých zemí jsou tyto kodexy dále doplňovány. Kladný efekt stanovením kodexů etiky spočívá v tom, že dává jasná a užitečná vodítka pro každodenní praxi, že formulují obecné zásady a hodnoty, které je účelné dodržovat a k nimž se účastníci hlásí tím, že napomáhají ke zvyšování rozvoje etiky v různých činnostech.³²

Při zavádění etických kodexů je třeba brát na zřetel následující požadavky. Kodexy musí být v první řadě srozumitelné, otevřené a poplatné příslušnému oboru. Důležitým faktorem je to, že se musí stát vodítkem chování pro situace, ve kterých se mohou pracovníci ocitnout při výkonu své profese. S tím souvisí i požadavek, že za nedodržení kodexu musí následovat sankce. Poslední nedílnou součástí je nutnost periodického aktualizování obsahu.³³

1.5. Etický problém, etické dilema a rozhodování manažera

Z předchozích kapitol již můžeme nalézt určité napětí v popisované problematice. Na jednu miskou vah položíme zisk, efektivnost a na druhou stranu pak lidskou důstojnost případně firemní kulturu. Z jiného úhlu pohledu můžeme nalézt další nesoulad a to mezi vlastníky (akcionáři) a samotnými zaměstnanci dané společnosti. Jedni chtějí ziskovou návratnost svých investic a druzí zase kvalitní pracovní prostředí, a pokud to jde s minimálními dopady stresu. Vrátime-li se zpět k člověku a práci samotné, tak „každý člověk je osobnost se svými nezadatelnými právy a nemůže být proto nikdy používán jako pouhý prostředek k plnění hospodářských cílů. Základní etický problém je proto možné vyjádřit otázkou: Lze požadavek maximální efektivity výroby realizovat bez zřetele na přírodní a lidské limity?“³⁴

Klaus Schwab formuloval skupiny, jež mají bezprostřední zájem na podnikatelském úspěchu. Jsou jimi podíloví vlastníci a věřitelé, kteří očekávají vedle bezpečného uložení peněz přiměřené zúročení vloženého kapitálu. Dále zákazníci očekávají dobrý výrobek za výhodnou cenu. Dodavatelé naopak očekávají od podnikatele platební schopnost a také jsou zainteresováni na tom, aby výrobní síla jejich odběratele zůstala

³² Tamtéž, s. 97–100.

³³ Tamtéž, s. 98.

³⁴ ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, s. 12.

dlouhodobě zachována a stále rostla. Zaměstnanci očekávají za své pracovní nasazení vedle přiměřené materiální protislužby uznání a podporu. Nejlepších výkonů se dosahuje teprve pak, když jsou zaměstnanci přesvědčeni o smyslu své práce a nabízejí se jim možnosti individuálního rozvoje. Zájem má i národní hospodářství, stát a společnost očekávají, že podnikatel různorodým způsobem přispěje ke zvyšování obecného blaha (pracovní příležitosti, daně apod.).³⁵

Následně po dvou letech byl na davoském fóru předložen „*Kodex správného etického chování podnikového vedení*“, jehož hlavní úloha je sloužit zákazníkům, zaměstnancům a společnosti a vyrovnávat jejich protikladné zájmy.³⁶

1.5.1. Manažer jako střed mezi podřízeným a vedením společnosti

Jako středobodem je zde úloha manažera, který musí činit taková rozhodnutí, která ve své podstatě vyjdou vstříc všem stranám. S tím je spojené i zavádění etických principů a norem do firemní praxe. Osobnost manažera je jedním z nejdůležitějších hledisek a rozhodující mírou ovlivňuje morální klima v podniku. Podle způsobu přístupu k etické problematice jsou nejvhodnějším typem reformisté. Pro ně je etika základem úspěšného podnikání a proto se ve svých rozhodnutích snaží permanentně syntetizovat požadavek etičnosti práce manažera s ekonomickým efektem. Jsou si plně vědomi nejen ekonomické, ale také morální odpovědnosti a jsou schopni v praktické rovině vystupovat proti neetickému jednání. Sami jednájí čestně s vědomím své celospolečenské odpovědnosti.³⁷

Uplatňování etiky manažera při rozhodování o překonávání budoucích obtíží nebo při zlepšování současného stavu firmy spočívá především v překonávání subjektivních a skupinových zájmů v procesu hodnocení stávajícího vývoje a strategického rozhodování. Dále spočívá ve formách a úrovni překonávání konfliktů vyplývajících z důsledného dodržování platných norem, které mohou být vnitřně nebo vzájemně rozporné. Neméně důležité je i přesné definování a vymezení řešeného problému, jeho vnitřního obsahu, vlivů, které na jeho vznik působily a cílů, které řešení sleduje. Také je třeba odpovědné hodnocení předpokladu s jakou spoluprací a podporou a s jakým hodnocením své aktivity může počítat od svých nejbližších spolupracovníků

³⁵ SCHWAB, Klaus, KROOS, Hein, *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau*, Frankfurt: Maschinenbau-Verlag GmbH, 1971, s. 21; KÜNG, Hans, *Světový étos pro politiku a hospodářství*, Praha: Nakladatelství Vyšehrad, 2000, s. 296.

³⁶ KÜNG, Hans, *Světový étos pro politiku a hospodářství*, s. 297.

³⁷ ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, s. 108–109.

a případně celého pracovního kolektivu s využitím tvořivosti a řádu inovací promítnutých do svého rozhodnutí.³⁸

V etické rovině konfliktů, kterým musí manažer pravidelně čelit, dochází ke dvěma možným fenoménům. Jedním je etický problém a druhý etické dilema. Tyto pojmy se snažil popsat Ivo Rolný ve své knize „*Etika v podnikové strategii*“, viz následující odstavce.

Etickým problémem nazýváme konflikt, který dokážeme jednoznačně pojmenovat, a týká se pouze jednoho účastníka, o kterém se předpokládá, že má možnost svobodného etického rozhodnutí. Výsledek tohoto rozhodnutí má jednoznačnou podobu „ano – ne“ a dokáže konflikt vyřešit s konečnou platností. Etické problémy lze snadno pojmenovat, mají obecný charakter a neváží se pouze na jednu konkrétní firmu, profesi, specifickou situaci apod. Jde například o otázky typu: Může zaměstnanec přijmout úplatek? Lze používat firemní počítačové databáze k soukromým účelům?³⁹

Etické dilema vychází ze situace, jejímiž účastníky je větší počet subjektů a tudíž i řešení bude mít dopad na více lidí. Subjekt, který konflikt řeší, je proto determinován zvenčí a jeho volba konečného rozhodnutí již nezávisí pouze od jeho schopnosti rozhodnutí realizovat, ale současně od ochoty přijmout jej s vědomím všech možných dopadů na jednotlivé účastníky konfliktu. Zde se jedná o vícerozměrnou podobu volby „bud’ – anebo“ s vědomím alternativy řešení a tím i alternativy dopadů na účastníky. Příkladem může být zvažování zájmů při zavádění výrobku na trh, kdy marketingový průzkum avizuje enormní zájem spotřebitelů, ale dodatečné laboratorní zkoušky potvrdí vedlejší negativní účinky výrobku na životní prostředí. Etické dilema tkví v rozhodování, zda upřednostnit zisk firmy před životním prostředím.⁴⁰

1.5.2. Způsob manažerského rozhodování

Pokud se chce manažer vyvarovat negativnímu přijetí při zavádění inovací, lze jako protiklad direktivnímu řízení využít etické vedení. Morální citlivost manažera a jeho obecně uznávaný morální kredit je nutným předpokladem pro úspěšnou realizaci vnitropodnikových transformačních projektů. Čestné a otevřené jednání s lidmi o nepopulárních opatřeních je obecně vnímáno daleko lépe, než strohé příkazy. Ve všech opatřeních musí být respektována důstojnost a ohleduplnost k právům

³⁸ DYTRT, Zdeněk, a kol., *Etika podnikání a veřejné správy*, s. 64.

³⁹ ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, s. 19.

⁴⁰ Tamtéž, s. 19.

pracovníka. Osobním jednáním dává také firma najevo svůj osobní přístup k zaměstnanci, který je projevem vyšší podnikové kultury, než jen zasílání určitých konečných rozhodnutí poštou. Eticky odpovědný manažer by také neměl odpor zaměstnanců vůči chystaným změnám vnímat výhradně jako obranu proti všemu novému, neboť se může jednat o důležitý signál, že se samotnou koncepcí nebo formou její prezentace není něco v pořádku. Proto by se měl podrobněji seznamovat s výhradami zaměstnanců, analyzovat racionální jádro jejich námitek a následně navrhnout odpovídající způsoby řešení.⁴¹

K tomu lze využít celou škálu různých metodických postupů, jež manažerům pomáhají čelit rezistenci zaměstnanců při zavádění změn směřujících ke kvalitativnímu posunu v podnikové kultuře. Obecně je nelze prohlásit univerzálně efektivní pro každou firmu, ale dají se použít jako podpůrné nástroje a lze je použít téměř při každém zvoleném postupu. Při práci s nimi je etické hledisko výchozím a nezastupitelným prvkem. Jeho absence znehodnocuje funkčnost těchto nástrojů, které se pomíjejí účinkem.⁴²

Nejdůležitějšími nástroji jsou komunikace a vyjednávání. Především jejich formy musí splňovat přísná etická kritéria. Například nepravdivost nebo zadržování podstatných informací či postranní lobování může vážně poškodit realizaci strategických cílů firmy. Dalším důležitým nástrojem zejména k pochopení nutnosti změn ve vnitropodnikové sféře je vzdělávání. Jedná se však o dlouhodobý a často i nákladný proces, přesto by měl být zahrnut jako podpůrný faktor, který je schopen podpořit vnímání morality zamýšleného projektu. Následuje nástroj nazvaný spoluúčast, který je zaměřený na silné osobnosti, jež z obavy, že s nimi bude manipulováno, negativně ovlivňují své okolí. Přímým zapojením těchto pracovníků do samotných příprav plánovaných změn, může být pozitivním krokem. Spoluúčast se tak zároveň stává morální spoluodpovědností, která dokáže psychologicky změnit postoje řady zaměstnanců ve prospěch projektu. Posledním nástrojem je podpora projevená zvláště v případě, kdy řadě pracovníků hrozí ztráta pozice. Morální podporou, neformálním projevem naší spoluúčasti a hlavně konkrétní pomocí při hledání alternativ řešení jejich situace naplňuje pravý význam slova kolegalita. Podpora je konkrétní činnost,

⁴¹ Tamtéž, s. 106.

⁴² Tamtéž, s. 106.

prostřednictvím které podnik dává najevo, že dotyčné nevnímá pouze jako zaměstnance.⁴³

⁴³ Tamtéž, s. 107–108.

2. Lean management – štíhlá společnost

Pojem „spokojený zákazník“ je fenomén, který se stává „noční můrou“ převážně pro prodejní týmy všech průmyslových společností. V průběhu jednání o nových projektech a cenách bývá pravidlem, že zákazník není zpravidla nikdy spokojený. Hledá vždy argumenty jak dosáhnout nižší ceny a nebojí se asertivně využít veškeré nedostatky, které vznikly v předchozích projektech nebo by mohly vzniknout u nových. Detailně prověřuje, jak jsou ošetřeny výrobní procesy, administrativní procesy, bezpečnostní opatření, řízení a kontrola kvality, kapacitní možnosti apod. Jakýkoliv i nepatrný nedostatek dokáže využít k získání výhody. Automobilový průmysl je v tomto směru typickým představitelem. Nedostatečně ošetřené procesy mohou vést ke špatnému hodnocení a ztráty projektu v horším případě také zákazníka. Lean management je v tomto ohledu nutností pro získání nových dlouhodobých, finančně a prestižně zajímavých projektů.

2.1. Historický exkurz a filozofie lean

Lean management má kořeny v poválečném Japonsku, ale jeho předchůdcem byl americký systém masové výroby. Od 30. let 20. století se začal díky rodině Toyodů vyvíjet zcela nový systém (TPC – Toyota Production System), jež byl založen na lepším plnění požadavku zákazníka, avšak s menším vynaložením lidského úsilí, kapitálu a času. V 50. až 60. letech byl ještě dále přizpůsobován měnícím se podmínkám trhu, které vyžadovaly větší míru flexibility. V 90. letech se objevil název „štíhlá výroba“, tedy lean production, pojem, který označoval výrobní proces ve firmě Toyota. Vzhledem k rozšíření leanu v posledních letech také do nevýrobní oblasti, mluvíme již o „štíhlé společnosti“, popřípadě „štíhlém řízení podniku“.⁴⁴

Štíhlost podniku znamená dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, dělat je správně a rychleji než ostatní a utrácet při tom méně peněz. Proto tedy základní myšlenkou štíhlé firmy je to, že děláme přesně to, co chce náš zákazník, a to s minimálním počtem činností, které hodnotu výrobku nebo služby nezvyšují. Být štíhlý tedy znamená vydělat víc peněz, vydělat je rychleji a s vynaložením menšího úsilí.⁴⁵

Hlavní cíle lean managementu jsou především snaha se zlepšovat ve všech oblastech, tj. efektivně nakupovat zdroje, zkrátit dobu procesu, zvyšovat produktivitu, vyrábět

⁴⁴ KLEINOVÁ Kateřina, *Aplikace lean managementu v konkrétní společnosti*, Praha, Vysoká škola ekonomická v Praze, 2014, Diplomová práce, s. 11.

⁴⁵ KOŠTURIÁK Ján, FROLÍK Zbyněk A KOLEKTIV, *Štíhlý a inovativní podnik*, Praha: Alfa Publishing, 2006, s. 17.

a prodávat kvalitní výrobky. Dále dělat jen takové činnosti, které jsou potřebné, přinášejí hodnotu a je třeba dělat tyto činnosti správně hned napoprvé. Pokud dojde k chybě, je třeba ji řešit ihned tak, aby se nedostala do dalšího procesu. Výsledkem je tedy dodat zákazníkovi vyšší přidanou hodnotu a uspokojit jeho potřeby.⁴⁶

2.2. Principy lean managementu

Lean management je založen na pěti základních principech. Ty na sebe navazují a tím precizují jednotlivé procesy. Poslední princip nás vrátí opět na začátek a tím dochází k neustálému zlepšování.

Prvním principem je definování hodnoty (Specify Value), což znamená, že rozhodujícím a výchozím bodem pro štihlé myšlení je hodnota. Ta může být definována pouze konečným zákazníkem, ale výrobce produktů nebo služeb ji vytváří. Smysluplná je jen v případě, pokud je vyjádřena z hlediska konkrétního produktu (zboží nebo služby, často i obojí najednou), jež splňuje potřeby zákazníka za určitou cenu a v určitou dobu.⁴⁷

Druhým principem je zjištění toku hodnot (Identify the Value Stream) a tím je množina všech konkrétních činností potřebných k dosažení daného produktu (ať už se jedná o zboží, službu nebo stále více kombinací obou) prostřednictvím tří rozhodujících procesů. Prvním je proces řešení problému od konceptu přes detailní design a inženýring, potřebný k zahájení výroby a uvedení na trh. Následuje proces správy informací od objednávky přes přesné plánování až po dodání zboží zákazníkovi. Posledním je výrobní proces, který probíhá od vstupních surovin až po hotový výrobek, který je doručen zákazníkovi. Identifikace celého toku hodnot pro každý výrobek (nebo v některých případech pro kompletní rodinu produktů) je dalším krokem v lean myšlení. Jde o krok, který firmy zpravidla neprovádí, ale kde se téměř vždy objeví obrovské, až opravdu ohromující množství prostojů.⁴⁸

Třetím principem je procesní tok (Flow). Jakmile byla hodnota výrobku (služby) přesně zadána, tok hodnot je pro konkrétní produkt plně zmapovaný štihlou výrobou a jsou vyloučeny všechny zjevně nevhodné procesy, je čas na další krok v lean

⁴⁶ KLEINOVÁ Kateřina, *Aplikace lean managementu v konkrétní společnosti*, s. 26.

⁴⁷ WOMACK, James P., JONES, Daniel T., *Lean thinking*, New York USA: Free Press, 2003, s. 16.

⁴⁸ Tamtéž, s. 19.

myšlení. Prověření zbývajících procesů, které nevytvářejí hodnoty. Nutno podotknout, že tento postup vyžaduje radikální změnu ve stávajícím myšlení.⁴⁹

Čtvrtým principem je zaměření na zákazníka (Pull). První viditelný efekt přeměny je, že čas potřebný k přechodu od konceptu k samotnému spuštění, od objednání k dodávce a od vstupní suroviny až po zboží pro zákazníka dramaticky klesá. Znamená to tedy, že po implementaci leanu, procesy, které vyžadují například roky na design, jsou prováděny v měsících. Dále objednávky, jejichž zpracování trvá dny, jsou dokončeny v hodinách. A v neposlední řadě týdenní nebo měsíční proces přechodu ke konvenční výrobě je snížen do minut nebo dnů. Navíc lean systémy mohou v libovolném výrobním procesu dělat libovolnou změnu produktu, takže vzniklá nová poptávka po změně výrobku může být okamžitě přijata. Tím se také dostaví neočekávaná peněžní úspora z redukce zásob a zrychluje se návratnost investic a to je skutečně revoluční úspěch. Ve skutečnosti je to především díky tomu, že je podnik schopen navrhnout, naplánovat a přesně vytvořit to, co zákazník chce jen tehdy, když zákazník chce. Proto je možné nechat zákazníka poptat konkrétní výrobek, který potřebuje. Upadá tak nabízení stávajícího produktu, který nemusí být v souladu s jeho představou.⁵⁰

Posledním principem je zdokonalování (Perfection). Jakmile organizace přesně určí hodnotu a celkový tok hodnot, začne postupně vytvářet kroky pro definování hodnoty konkrétních produktů. Tím zákazník získává hodnotný obchod a stane se něco velmi zvláštního. Obě zúčastněné strany shledávají, že tento proces není ukončen. Snížení nákladů, výrobních časů, prostoru a chyb při nabízení produktu se čím dál tím více přibližuje k tomu, co zákazník skutečně požaduje. Tím proces zdokonalování, pátý a poslední princip lean myšlení začíná dávat smysl. Čtyři počáteční principy vzájemně spolupracují v praktickém kruhu. Hledání hodnoty pro rychlejší tok vždy odhaluje skrytý prostoje. A proto čím hlouběji jdete, tím více se objevují v procesu překážky, které mohou být odstraněny. Výsledkem je, že určené produktové týmy v přímém dialogu se zákazníky najdou více podnětů, aby se dařilo vytvořit více hodnot.⁵¹

⁴⁹ Tamtéž, s. 21.

⁵⁰ Tamtéž, s. 24.

⁵¹ Tamtéž, s. 25.

3. Proces implementace lean managementu v konkrétní společnosti

Následující kapitola je zaměřena pouze na prostý popis konkrétního postupu implementace lean managementu v nadnárodní společnosti Constellium, zabývající se výrobou hliníkových polotovarů. Tato firma je světovým hráčem na trhu s hliníkovými produkty, jako jsou plechy, profily, tyče, trubky apod. Cílovými zákazníky jsou především výrobci automobilů, dále letecký průmysl, obalový průmysl, stavebnictví a další obecný průmysl zabývající se obráběním kovů. Lean transformace byla zavedena především na základně požadavků trhu (automobilového průmyslu) za účelem standardizace výroby a zkvalitnění služeb zákazníkům. Sekundárním jevem bylo mimo jiné zúročení investic vlastníků akcií.

Dceřiná společnost, jež působí v České republice, vznikla na počátku 20. století a nyní je jedním z největších výrobců v Evropě s necelým tisícem zaměstnanců. Typickými zákazníky jsou automobilový průmysl, obecný obráběcí průmysl a distribuce (sklady, překupníci). Výroba je rozdělena do několika základních provozů. Prvním stupněm výroby je tavírna, která zpracovává čistý nebo recyklovaný hliník, ze kterého odlévá hliníkové slitiny do válcových ingotů. Každá slitina je charakteristická svými vlastnostmi a vhodná do určitého průmyslového segmentu. Druhým následným provozem je lisovna. V té je umístěno několik hydraulických lisů, kde se z vložených ingotů skrz matici lisují tvarové výrobky dle požadavků zákazníka. Je zde základní rozdělení na tyčovou produkci (kulatiny, čtyřhrany, šestihrany a ploché tyče), trubkovou produkci a profilovou produkci. Následuje řezání na stanovenou délku, balení a transport k zákazníkovi.

3.1. Společnost před implementací lean managementu

Po vstupu zahraničních investorů se postupně zaváděly různé systémy ať už v řízení nebo v kvalitě, jež byly standardem v západním průmyslu. Například se přešlo od Československé státní normy k Evropským normám, zavedl se integrovaný systém řízení kontroly a mnoho dalších novinek v oblasti výroby a také administrativy. Důvodem bylo především rozvoj působení na západních trzích, kde se tyto standardy vyžadovaly. Nikdy však nedošlo k tak razantním zásahům do celkového způsobu fungování jednotlivých výrobních a nevýrobních celků. Byla velká snaha o synergii směřovanou směrem k zákazníkům. Také požadavky zákazníků nebyly tak náročné. Vždy bylo bráno v potaz, že jde především o hutní výrobu a ta má své limity a omezení.

Bylo zavedené poměrně rozsáhlé skladové hospodářství, které umožňovalo flexibilně vyrábět dle aktuálních objednávek a častých změn zákazníka.

3.1.1. Firemní kultura

Firemní kultura zaznamenala také mnoho změn. Nejprve přechod od centrálního hospodářství k tržnímu. Postupem času se odpoutávala ze zajetých kolejí socialismu a začala si zvykat na zvyšování tlaku na výkon. To s sebou neslo mnoho změn jak v oblasti personální, tak v oblasti vedení lidí. Manažeři se museli naučit novou dovednost a tou byla zodpovědnost za sebe a svůj tým v kontextu požadavků vedení společnosti. Nicméně pracovní atmosféra zůstávala pozitivní. Ve firmě byly zavedeny sociální programy a udržovaly se zde tradice, které byly zažité z historických dob. Nutno podotknout, že ve firmě neexistovalo agenturní zaměstnávání. Všichni pracovníci byli kmenoví zaměstnanci a firma byla brána jako určitý etalon „dobré“ firmy v regionu. Stabilita, pracovní vztahy a především finanční ohodnocení bylo pro danou oblast, kde se firma nacházela, nadprůměrné a bylo velkou ambicí stát se zaměstnancem právě této firmy.

3.1.2. Kodex chování a firemní hodnoty

Po vzoru západních společností byl zaveden kodex chování. Ten se vztahuje na členy statutárního orgánu, vedoucí pracovníky a řadové zaměstnance společnosti. Obsah kodexu je rozdělen do několika oblastí a popisuje různá úskalí v přístupu k určitým situacím nebo jevům. Pravidelně jednou ročně probíhá školení, kde se zopakují klíčové oblasti a každý zaměstnanec stvrzuje souhlas svým podpisem. Školení platí také pro nově příchozí zaměstnance a současně s podpisem pracovní smlouvy potvrzují souhlas s uvedenými pravidly a hodnotami.

Nejdůležitější oblastí kodexu je bezpečnost a zdraví, následují kapitoly zaměřující se na lidská práva, pracovněprávní vztahy, ochranu osobních údajů, ochranu informací, střetu zájmů apod. Další oblastí se vymezují vztahy jak s dodavateli, tak se zákazníky, komunikaci s médii, styky se státními úřady, předcházení korupce, sankce a omezení v rámci mezinárodního obchodu. Posledními body jsou sankce či disciplinární řízení v případě nedodržování kodexu.⁵²

⁵² Constellium, Policies & Codes of conducts, Code of conduct 2019, [09. 07. 2020].
<https://www.constellium.com/sites/default/files/Sustainability/Codeofconduct/constellium_codeofconduct-2019-tcheque-web.pdf>, s. 5.

Součástí kodexu jsou definovány firemní hodnoty a na prvním místě je uvedena bezpečnost. Jde o nejdůležitější hodnotu, na kterou je kladen vysoký důraz a v tomto směru firma nedělá žádné kompromisy. Bezpečností se rozumí, že vše, co se ve společnosti provádí, začíná a končí dodržováním pravidel EHS⁵³ a to zejména bezpečností zaměstnanců. Bezpečnost je odpovědností každého, bez ohledu na zastávanou pozici. Je důležité rozumět rizikům a přistupovat k nim správným způsobem. Pokud je zjištěno něco, co není bezpečné, není možné projít s nezájmem a to i v případě, že by to znamenalo dostat se do sporu s kolegy, kteří vystavují sami sebe nebo ostatní potenciálnímu nebezpečí.⁵⁴

Druhou hodnotou je samostatnost, což v dnešním rychle se pohybujícím světě znamená nutnost se rychle rozhodovat. To se však nepodaří, pokud zaměstnanci musí nechávat každé rozhodnutí „těm nahoře“. Samostatnost znamená dát zaměstnancům na všech úrovních podporu, kterou potřebují, aby mohli vylepšovat služby, dělali věci rychleji a neustále nacházeli cesty ke zvýšení výkonu. Samostatný pracovník nikdy neprojde kolem problému bez zájmu. Vždy hledá příležitosti, jak zlepšit sebe, firmu, produkty, řešení a služby. Za zlepšování situace jsou odpovědní všichni a k tomu mají svolení a podporu.⁵⁵

Další hodnotou je důvěra, která je základem přístupu k podnikání – být otevřený a upřímný. Znamená to vytvářet mezi zaměstnanci, zákazníky, místní komunitou a ostatními zúčastněnými stranami prostředí, kde si všichni mohou vyměňovat názory a efektivně spolupracovat. S tím souvisí důvěra ve schopnosti a dovednosti ostatních. To znamená vážit si názoru kolegů, kteří jsou v dané oblasti odborníky.⁵⁶

Spolupráce je následující hodnotu, která se odráží od myšlenky, že jako jednotná skupina je firma lepší a silnější. Skutečná spolupráce jde však ještě hlouběji. Znamená to věnovat čas opravdovému vzájemnému porozumění. Pracovat společně se zákazníky a zúčastněnými stranami na identifikaci a vyřešení problémů a nalezení lepších způsobů, jak věci provádět. Přinášení nových nápadů, perspektiv se vzájemnou motivací vytváří nejzajímavější společnost poskytující vyšší přidanou hodnotu.⁵⁷

Respekt je základem každého vztahu. Znamená to uznávat, že každý pracovník přispívá svým jednáním k přidané hodnotě, jež společnost poskytuje svým zákazníkům.

⁵³ EHS = Environment, Health and Safety = Péče o životní prostředí, péče o zdraví a bezpečnost pracovníků.

⁵⁴ Constellium, Policies & Codes of conducts, s. 3.

⁵⁵ Tamtéž.

⁵⁶ Tamtéž.

⁵⁷ Tamtéž.

Pokud někoho respektujete, vážíte si jeho názorů, nasloucháte jeho zpětné vazbě a zapojujete jej do zlepšování firmy. Respektujeme a vážíme si různorodosti lidí, kteří tvoří naši společnost, a s každým zacházíme spravedlivě.⁵⁸

Poslední hodnotou je transparentnost. Ta znamená, že každý zaměstnanec má informace, které potřebuje ke své práci. Současně může vidět, jak přispívají k celkovému úspěchu. Transparentnost také znamená vzájemně spolupracovat na dosažení sdílených ambicí a především nedělat věci za zády ostatních a otevřeně s nimi hovořit o našich cílech a plánech.⁵⁹

3.2. Stanovení klíčových ukazatelů pro výrobní jednotky

Prvním krokem bylo definování klíčových ukazatelů, jež bylo nejdůležitější a zároveň nejpřínosnější částí celého procesu transformace. V této fázi měla firma jedinečnou příležitost objevit a napravit slabá místa ve výrobním procesu. Pro zaměstnance, jež pracovali v „zajetých kolejích“ to byla velká změna (výzva) a nutnost podívat se na svou práci z jiného úhlu pohledu, což zprvu přinášelo mnoho negativních emocí. Výsledky analýz odhalily, že téměř každý výrobní proces má určité rezervy a je možné jej zlepšit. Na základě vyhodnocení analýz byly stanoveny jako klíčové ukazatele úrazy, zásoby, reklamace a skluzy.

Dle firemních hodnot byla bezpečnost pracovníka na prvním místě a z toho důvodu se stanovily úrazy jako nejdůležitější klíčový ukazatel. Úrazy byly tíživou součástí výrobního procesu. Svědčily o tom, že měl proces někde chyby, které byly fatální pro bezpečnost a zdraví pracovníků. Každý úraz byl detailně prozkoumán a byly z něj vyvozeny bezpečnostní pokyny, aby další úraz tohoto typu nevznikl. V tomto případě se jednalo o maximální prioritu společnosti, proto byl ukazatel nastavený na nulový počet úrazů pro období jednoho roku.

Druhým ukazatelem byly stanoveny zásoby. Důvodem bylo, že japonský automobilový průmysl jako první začal preferovat systém dodávek „just in time“, tedy obdržet zboží právě v okamžiku, kdy je potřeba na výrobní lince. Tento fenomén se postupně začal přenášet na nižší úrovně dodavatelského řetězce. Odpadá tak požadavek na rozsáhlé skladovací prostory a výrazně se tím zvyšuje cash flow společnosti. Peníze nejsou blokovány v zásobách a mohou se využít efektivněji. Tímto způsobem řízení skladového hospodářství se inspirovalo vedení společnosti neboť vysoké zásoby čistého

⁵⁸ Tamtéž.

⁵⁹ Tamtéž.

hliníku a odlitých ingotů byly velkou finanční zátěží pro společnost. Cílem bylo snížit zásoby o padesát procent za dva roky.

Reklamacie byly dalším důležitým ukazatelem. Evropská norma jasně stanovuje, jaké má mít daný produkt vlastnosti při dodání zákazníkovi (chemické složení, mechanické vlastnosti, rozměry a tolerance). V souvislosti s dlouhým výrobním procesem vždy může vzniknout odchylka od kvality, kterou zákazník neakceptuje a zboží reklamuje. Proto byly reklamacie definovány jako jeden z klíčových ukazatelů.

Skluzy, čili nedodání zboží včas zákazníkovi byly posledním sledovaným klíčovým ukazatelem. Pro automobilový průmysl, jenž velice důkladně hodnotí dodávkovou spolehlivost, byly nastaveny nulové skluzy, tedy dodávání výrobků „just in time“. U ostatních zákazníků bylo nastaveno deset procent z celkového množství dodaného zboží.

3.3. Lean office

Aby se dalo hovořit o štíhlé společnosti, je nutné se zaměřit nejen na výrobní procesy, ale také na administrativu. Již v průběhu implementace leanu do výrobních procesů se začínal připravovat další krok, zaměřený na administrativní procesy. Vybraní zaměstnanci z různých oddělení vytvořili novou pracovní skupinu, která se účastnila potřebných školení a workshopů, za účelem nabytí dostatečných znalostí a zkušeností s leanem a jeho implementací do administrativy. Začaly se provádět analýzy pro vytipování klíčových ukazatelů, které byly relativně snadno deklarovatelné, a byla zde vidina zlepšení.

Lean office a jeho metody se postupně začaly uplatňovat napříč administrativou všech pracovníků. Ti postupně hledali každý neproduktivní čas nebo chyby, jež musely být analyzovány pomocí tzv. redbinu (podrobněji dále). Byly zavedeny krátké ranní schůzky tzv. flash, kde byl především vyhodnocován předcházející den, ale také se zde zadávaly krátkodobé úkoly, definovaly se problémy a navrhovala řešení. Jednou měsíčně bylo setkání všech týmů daného oddělení, kde se komentovaly dosažené cíle, problémy a na základě vyhodnocení se určil nejlepší tým.

Stejně jako ve výrobě, byly také v administrativě klíčové ukazatele využity jako motivační prvek ve mzdě. Tím se také docílilo, aby se pracovníci začali leanem zabývat. Pokud se všechny ukazatele leanu plnily dle plánu, zaměstnanci dostávali výplatu v plné výši, v opačném případě byl zaměstnanec krácen v nenárokové části mzdy.

3.3.1. Definování klíčových ukazatelů v lean office

V nevýrobních odděleních započala fáze analýz, kdy se zkoumal téměř každý proces, aby se zjistily neproduktivní časy, kritická místa s potenciálem vzniku chyb a možnostmi na zlepšení. Vznikl tedy stav, kdy si každé oddělení definovalo své klíčové ukazatele, které se musely plnit (tzn., nebyly stanoveny jednotné ukazatele pro všechna administrativní oddělení jako ve výrobním procesu). Zároveň byl definován cíl, kam je nutné za určitou dobu dojít.

Například prodejní oddělení si stanovilo procesy, jež byly směřovány na zefektivnění práce směrem k zákazníkovi, tj. délka procesu vyřízení nabídky, délka procesu vyřízení objednávky a posledním ukazatelem byly pohledávky. Nákupní oddělení šlo obdobným směrem, ale se zaměřením na dodavatele. Opět se jednalo o délku procesu vyřízení poptávky a objednávky, dále pak minimalizace skladových zásob. Oddělení financí a kontroingu sledovalo vyrovnané cash flow a současně se zaměřilo na kontrolu finančních toků u nově vzniklých útvarů, kde zatím nebyly zavedeny limity. Doprava a expedice se soustředila na náklady za dopravu a snížení množství hotového zboží na expedičním skladě.

3.3.2. Hledání chyb v procesech, zlepšovací návrhy a mikrostandardy

Stanovením klíčových ukazatelů a jejich plněním však celý proces neskončil. V každém procesu mohly vzniknout chyby a ty bylo třeba eliminovat. Nešlo jen o chyby vzniklé selháním lidského faktoru, ale také o nedostatečně popsany pracovní postup, který každý pracovník prováděl jinak. Vzniklo tak několik postupů k řešení jednoho procesu, což bylo zavádějící. Lean vždy hledal co nejjednodušší cestu, která po správném nastavení pracovního postupu, zefektivnila práci a snížila chybovost člověka na minimum. Výsledkem analýzy chyby byl vždy zlepšovací návrh nebo mikrostandard.

Lean specialisté často uváděli poučku: „Neexistuje lidská chyba, jen chybějící nebo špatně zformulovaný standard.“ Z toho se dalo usuzovat, že pokud budou perfektně vytvořeny standardy, téměř nelze udělat chybu.

Pro analýzu chyb a hledání příčiny se používala metoda 5 x proč, která byla součástí formuláře Redbin (viz Příloha A). Hned po objevení chyby bylo nutné vše zastavit a provést analýzu pomocí formuláře Redbin. Ten měl několik polí, která pomohla nalézt nejen kořenovou příčinu, ale zároveň vedla k řešení v podobě zlepšovacího návrhu nebo mikrostandardu. Postup samotné analýzy s hledáním kořenové příčiny a řešení byl následující. V prvním kroku se uvedlo, v jakém procesu se vyskytla chyba a jednou,

maximálně dvěma větami se popsala. Následovala analýza pomocí metody 5x proč, která odhalila kořenovou příčinu. V posledním kroku se zpracovala nápravná opatření (okamžitá a dlouhodobá), jež vyústila v zlepšovací návrh nebo mikrostandard.

Každý redbin se pak následně statisticky vyhodnocoval a po zvoleném období bylo možné zjistit, které oblasti administrativy vykazovaly značnou chybovost. Tato chybovost byla zaviněná především tím, že pro daný proces neexistoval jasný postup. Nápravnými opatřeními (zlepšovacími návrhy / mikrostandards) byly postupně snižovány chybné procesy a prostoje, jež vedly k zefektivnění práce.

Zlepšovacím návrhem se rozumělo nalezení nástroje, jenž dostatečně pomohl s daným procesem, aby se neopakovala zjištěná chyba. Mohlo se jednat o tabulku, která sama počítala položky, nebo šablonu dokumentu, jež urychlovala vyplnění samotného dokumentu. Zlepšovacím návrhem také mohla být nová nástěnka, která sloužila k vizualizaci daného procesu a zamezovala tak opomenutí některé dílčí operace. Určitou formou zlepšovacího návrhu mohlo být i vytvoření mikrostandardu.

Mikrostandard byl dokument, který definoval konkrétní proces a vedl pracovníka v jednoduchých bodech k dosažení výsledku a zároveň mu pomáhal vyvarovat se případným chybám. Také umožnil sjednotit mnoho rozličných postupů, jež měly stejný cíl. Měl nesporný přínos v oblasti zastupitelnosti. Pokud se všechny procesy detailně popsaly, bylo velice jednoduché zastoupit daného pracovníka během jeho nepřítomnosti. Stačilo jen nastudovat konkrétní postup a začít pracovat. Obdobná situace vznikla při zaučování nových kolegů. Dobře vytvořený standard pomáhal vést nového zaměstnance, aby se rychleji naučil přesný postup dané pracovní operace. V tomto případě bylo důležité nebrat mikrostandard jako dogma, protože především nový pracovník mohl najít možnost zlepšení daného procesu.

Stejně tak jako plnění klíčových ukazatelů se také počet redbinů, mikrostandardů a zlepšovacích návrhů začal hodnotit. Tým, který vykazoval nízké počty, byl silně negativně vnímán vedením společnosti a prováděly se analýzy, proč byla tak nízká efektivita. Což vedlo k další stresové situaci, kdy byl pracovník nucen nejen analyzovat a hledat možnost na zlepšení, ale také analyzovat a hledat, proč ty možnosti nemůže najít. Nebralo se v úvahu to, že každý pracovník měl svou každodenní činnost, kterou musel plnit během osmihodinové pracovní doby. Jakákoliv činnost navíc zvyšovala nároky na výkon a zároveň navyšovala přesčasové hodiny.

Mnoho zaměstnanců také mělo strach přiznat svou chybu, považovali to jako osobní selhání a vidina veřejného přednesení redbinu s patřičnými výstupy, vedla ke zvyšování

stresu a frustrace. V tomto směru se také vedoucí pracovníci báli přiznat chybu, aby tak nepřišli o svou prestiž před svými podřízenými.

Aby se zvýšil tlak na akceptování aplikace leanu, zavedly se týdenní limity na redbiny, mikrostandarty a zlepšovací návrhy. Každý tým měl za úkol vyplnit pět redbinů, vytvořit jeden mikrostandard a podat jeden zlepšovací návrh týdně. Následkem tohoto kroku začal vznikat určitý paradox, vymýšlelo se cokoliv dokonce věci nebo činnosti, které nesouvisely se samotným pracovním procesem. Vše mělo jediný cíl, a tím bylo splnit týdenní limit.

Zlepšovací návrhy se daly rozdělit do dvou skupin. V první byly uvedeny ty návrhy, které měly přidanou hodnotu. Šlo například o špatně zkalkulovanou cenu v nabídce. Řešením bylo vytvoření kalkulační tabulky, která počítala cenu produktu sama. Snížilo se tak riziko překlepnutí neboť pracovník viděl hodnoty, které zadával a mohl případnou chybu rychle najít. Jiný zlepšovací návrh se soustředil na zdlouhavý proces při sepisování nabídky, který vyústil ve vytvoření šablon nabídek pro konkrétní produkty v potřebných jazykových mutacích.

Druhou skupinou byly návrhy, které naopak neměly přidanou hodnotu a byly zpracovány pouze proto, aby se splnil požadavek vedení. Jednalo se například o rušivý hluk vrzajících dveří u kanceláří. Řešením bylo vytvoření kontrolního a mazacího plánu pro údržbu. Extrémním případem bylo řešení problému s nedostatkem samotných redbinů, jež vyústilo ve vytvoření zásobníku na neprezentované redbiny a s tím spojený harmonogram jejich prezentování. V těchto případech šlo spíše o ukázkou nesmyslnosti nařízených limitů.

3.3.3. Aplikace metody 5S

Metoda 5S byla zaměřena na celkový úklid pracoviště a vytvoření systému uložení pracovních nástrojů. Pracovník se měl především zbavit všech nepotřebných zařízení, strojů a dílů. Dále pak srovnat a optimalizovat nové uspořádání a s tím souviselo stanovení pravidel (standardů) pro udržování nového uspořádání. Posledním požadavkem bylo tento systém standardizovat, udržovat a dále zlepšovat.⁶⁰ Cílem metody 5S bylo standardizovat pracoviště tak, aby měl pracovník uloženy všechny předměty denní potřeby na přehledném místě a zkrátil tak čas přemýšlením nebo hledáním daného předmětu. Tato metoda také myslí na dokumenty a uvádí jednoduchá

⁶⁰ BAUER, Miroslav, HABURAIIOVÁ, Ingrid, *Leadership s využitím kaizen a lean*, s. 118.

doporučení, jež ulehčují selekci dokumentů, které jsou potřebné a které jen zabírají místo. Dokumenty uchovávané a nepoužité déle než šest měsíců by se měly přemístit do centrálního archivu nebo ekologicky recyklovat.

V případě lean office se jednalo o kompletní úklid pracoviště a urovnání všech dokumentů a zařízení podle potřeby a četnosti používání. Po provedení selekce se pracovní předměty efektivně rozmístily na pracovním místě a tím se eliminoval čas hledání například kalkulačky nebo tužky a v neposlední řadě případně šálku s kávou. Stejnou metodou se postupovalo u dokumentů a složek v počítačích. Pro přehlednost a rychlost hledání se nepotřebné složky přemístily do centrálního uložení nebo se přesunuly na záložní disky. Díky této logice se vyprázdnily dlouholeté provizorní archivy a složky, jež byly uloženy v kancelářích nebo na pevných discích počítače.

Úklidem však celý proces neskončil, šlo jen o počáteční fázi celkové přeměny pracoviště. Následovala analýza potřeb s výběrem zařízení, jež se umístila na taková místa, aby na ně pracovník bez zbytečného hledání nebo i pohledu dosáhl. Po vytvoření nové struktury pracoviště se provedla fotodokumentace a vypracoval se mikrostandard.

Dalším úkolem bylo sjednocení skupin pracovišť podle jednoho modelu. Tím se rozumělo, že určitý tým měl členy, kteří se vzájemně zastupovali. Jejich pracoviště se tedy sjednotila dle jednoho vybraného vzoru. Pro zefektivnění práce a usnadnění hledání se provedlo kompletní nastavení všech uživatelských prostředí stejně na všech počítačích i pracovních stolech. Pracovník, který zastupoval, měl usnadněnou práci a nemusel tak hledat, kde má kolega uloženy potřebné dokumenty nebo v jaké záložce má nastaveny ikony potřebných aplikací a programů. Výsledkem bylo, že jakýkoliv proces nebo jen pohyb mohl kterýkoli pracovník provést na místě svého kolegy stejně tak, jako na svém „domovském“ pracovišti.

Je nutné podotknout, že díky kompletnímu úklidu pracoviště se prosvětly kanceláře a na první dojem se příchodí cítil příjemně. Velkou přidanou hodnotou bylo vytvoření jednotného modelu prostředí na pracovním stole a zobrazení plochy se soubory v počítači. Práce všech se stala přehlednější a rychlejší. Po aplikaci metody 5S vzniklo několik negativních jevů. První byl spojený se samotným výběrem nastavení modelového pracoviště. Ani v jednom případě nebyla pracoviště nastavena tak, aby vyhovovala všem. Šlo sice jen o krátkodobý jev, ale v celém kontextu přinesl mnoho stresových momentů a časových ztrát hledáním ikon aplikací či dokumentů. Dalším negativním jevem bylo celkové odosobnění pracoviště. Pracovní prostředí se stalo

unifikované, studené a neosobní. Zmizely květiny, fotky a předměty, spojené s danou osobou.

3.4. Kritická místa v implementaci lean

V průběhu implementace lean vznikaly různé situace, které pozitivně nebo negativně ovlivnily výrobu a administrativní oddělení firmy. Jednalo se o problémové situace vzniklé jako následek soustředění se na klíčové ukazatele. Firma se postupně přestávala primárně zabývat vztahy se zákazníky a přesouvala svou pozornost na sebe. S tím úzce souvisely vztahy na pracovišti, které se v mnoha případech vyhrotily do konfliktů. Následující část je tedy věnována následkům vzniklým extrémním zacílením na klíčové ukazatele.

3.4.1. Úrazy

V první řadě se zaměříme na úrazy, ty byly nejen klíčovým ukazatelem, ale především firemní hodnotou, na kterou vedení společnosti kladlo vysoký důraz. Během implementace lean se našlo nespočetné množství situací, kdy byl detekován potenciální úraz. Firma vynaložila mnoho finančních prostředků a energie na snížení nebezpečí. Proto, aby se udržel vysoký stupeň bezpečí na pracovištích, byla prováděna pravidelná školení, během nichž byly popisovány předchozí úrazy i tak zvané „skoroúrazy“⁶¹. Podle předem definovaného harmonogramu určil bezpečnostní technik proces nebo zařízení, kde s obsluhou procházel výrobní postupy, a společně hledali možná rizika úrazů. Na základě těchto kontrol se upravily směrnice, které se také emitovaly do ostatních provozů. Nutno podotknout, že veškerá opatření byla směřována především na výrobní celky.

3.4.2. Zásoby

Samotné snižování zásob ovlivnilo nejen výrobu samotnou, ale také další administrativní oddělení. Stanovením tohoto cíle vznikl vysoký požadavek na flexibilitu a přesnost nákupu vstupního materiálu a tlak na dodavatele, aby posílali zásilky včas. Plánovací oddělení bylo nuceno vytvořit nový způsob plánování výroby a především taveb. Každá tavba musela být plně pokrytá zakázkami, aby nezbyvaly žádné nevyužité ingoty, které se již nesměly uskladňovat nebo vracet jako technologický odpad zpět do

⁶¹ Skoroúraz – je situace, kdy je definován potenciální úraz. Pracovník je vystaven riziku, ale úraz se nestal. Nejčastější je nepoužití ochranných pomůcek nebo telefonování při chůzi v provozu.

tavírny. Provedla se analýza nejčastějších slitin a stanovily se minimální tavby. Pokud se jednalo o běžnou slitinu, bylo minimální objednávkové množství pět set kilogramů (což bylo standardně výrobní minimum). Pokud se jednalo o speciální, statisticky méně častou slitinu (například „letecký dural“), bylo minimální množství pro odběr shodné s minimální tavbou a to byly tři tuny. Tuto změnu velice negativně vnímali zákazníci, kteří byli zvyklí objednávat speciální slitiny v malých množstvích.

Jednalo se o velice náročné období pro výrobní operátory, kteří hledali různé cesty jak maximálně využít veškerého vstupního materiálu, které zakázky spojit, aby ušetřili materiál, tavbu i čas. Pokud se stala chyba při výrobě, nebylo možné jít do skladu a vzít jiné nebo operativně odlít nové ingoty a zakázku dokončit. Vznikaly tak skluzy, což byl další klíčový ukazatel. Výsledkem se stal konflikt mezi těmito ukazateli. Výrobní proces a sledování dvou klíčových ukazatelů (zásoby a skluzy) se stal začarovaným kruhem, který neměl řešení.

Přes úspěch ve snížení skladových zásob vznikly jiné problémy, které nebyly tak důležité, aby se jimi někdo zabýval. Cíl byl splněn, ale následky byly patrné trvale. V zásadě šlo o dva jevy, jež silně ovlivnily práci prodejního oddělení v komunikaci se zákazníkem. Prvním jevem byl nedostatek vstupního materiálu s následným vznikem skluzů. Druhým pak ztráta malých zákazníků a shánění zakázek na naplnění minimálních taveb.

3.4.3. Reklamace

V situaci, kdy jakákoliv firma masivně vyrábí širokou paletu výrobků ve velkých množstvích, je logické, že dříve nebo později může dojít k neshodě při výrobě. V případě, že jsou všechny kontrolní mechanismy nastaveny správně, vadné zboží zachytí výstupní kontrola. V opačném případě se zboží dostane k zákazníkovi a ten jej reklamuje. V těchto situacích zákazníci velice oceňují aktivní přístup a rychlé řešení problému. U automobilového průmyslu, je nutné okamžité dodání nových výrobků v co nejkratším čase, aby se nezastavila výrobní linka. Samotné řešení se nechávalo až na později.

Požadavek na rychlé dodání nového zboží vyžadovalo mimo jiné mít u zákazníka pojistný sklad. Skladové hospodářství však bylo klíčovým ukazatelem a v měsíčních uzávěrkách nesměl být ani kilogram zboží navíc. Vznikl tedy problém, který při reklamaci museli operátoři řešit okamžitou změnou výrobního plánu, aby nejpozději druhý den zboží odjelo. Nebylo výjimkou, že vyrobené zboží bylo transportováno

leteckým kurýrem, aby bylo u zákazníka co nejdříve. Hrozící finanční pokuta za zastavení linky byla mnohdy mnohonásobně vyšší než expresní doprava na druhý konec planety.

Výše zmíněný způsob řešení expresních dodávek, přinášel vysokou míru stresu pro klíčové pracovníky (operátory výroby). Okamžitá změna výrobního plánu měla za následek zastavení rozpracované výroby a rychlou výrobu jiného produktu. Náhrada za reklamované zboží byla sice dodána včas, ale následkem přerušení výrobních procesů u ostatních zakázek vznikaly skluzy ve výrobě a pozdní dodání zboží jiným zákazníkům. Skluzy byly dalším klíčovým ukazatelem, které bylo nutné eliminovat. Pracovníci ve výrobě se tak dostávali do situace, kdy se „vytloukal klín klínem“ a ať udělali cokoli, projevilo se to negativně na jejich finančním ohodnocení.

V této souvislosti je nutné zmínit ještě jeden faktor a tím je doprava. V systému „just in time“ musí být zboží vždy včas. Nežřídko se stalo, že bylo vyrobeno například tisíc kilogramů zboží, které se obratem odvezlo menší a rychlejší dodávkou. Následně byl vybaven kamion se zbytkem zboží. Firma tak eliminovala riziko zastavení linky, ale zvýšily se tak náklady na dopravu. Zde opět vznikal konflikt mezi klíčovými ukazateli, jež měla definována jednotlivá oddělení. Aby se vyřešil problém jednoho oddělení, vytvořil se problém jinému oddělení.

Počet reklamací se nedařilo snížit, ale tlak v souvislosti se sledováním klíčových ukazatelů rostl. Vznikl tedy institut „upozornění na kvalitu“. Upozornění na kvalitu nebyla reklamace, samotný průběh byl sice identický, také zákazník obdržel potřebné dokumenty, ale ve výsledku se nezapočítal do klíčových ukazatelů. O tom jaká nekvalita je reklamací nebo upozorněním rozhodovalo oddělení kvality. Od té doby se statisticky počet reklamací snížil.

3.4.4. Skluzy

Základní princip štíhlého podniku je mít jen takové zásoby, které jsou nezbytně nutné. Díky požadavku na minimální zásoby nesměl být ve skladu veden žádný materiál navíc, pouze to co bylo pokryto objednávkami. Vznikl tak konflikt dvou sledovaných ukazatelů. Na jedné straně zásoby a na druhé skluzy. Bylo by mnohem jednodušší mít alespoň týdenní pojistný sklad na vstupní suroviny.

Posledním faktorem, jenž ovlivňoval skluzy, bylo plánování odvozu zboží. V závislosti na předávání hotových výrobků na expediční sklad se objednávala nákladní auta. Vzhledem ke snižování nákladů za dopravu se musel naplnit celý kamion, zvláště

pokud se zboží transportovalo do vzdálených destinací. Nezřídka se stávalo, že výroba předala zboží na sklad den po odjezdu auta. Zboží pak čekalo týden i déle na další transport. Jakékoliv jiné řešení, například menší auto nebo sběrný kamion byly náročné na finance (náklady na dopravu byly sledovaným ukazatelem). V případě, že zákazník nevyhrožoval zastavením výrobní linky a přeúčtováním škody, zpravidla obdržel zboží s týdenním zpožděním.

V době ekonomického blahobytu narůstala poptávka téměř od všech zákazníků. Někteří zákazníci dokonce zdvojnásobili množství odebíraného materiálu. Prioritu měl vždy automobilový průmysl. Zastavení výrobní linky u prémiových výrobců vozů znamenalo pokutu až dvě stě tisíc euro za jednu hodinu prostojů. Díky vysokému nárůstu zakázek tak nezbývala volná kapacita pro ostatní zákazníky. Vznikaly tak skluzu díky upřednostňování prioritních zákazníků.

Z výše uvedeného, bylo mnoho příčin, které mohly zakázku posunout do skluzu. Je třeba ještě dodat faktory, které byly vyvolány cíleně, nezávisle na štíhlém řízení. Prioritou číslo jedna bylo splnění plánu a to jak v objemu (tunách), tak z finančního hlediska. Stávalo se pravidlem, že se zakázky přesouvaly dle potřeb plnění aktuálního měsíce. Upřednostňovaly se produkty s kratší výrobní osou a ty byly dodány dříve. Naopak zakázky s delší výrobní osou se cíleně přesunuly do skluzu. Zákazník tak obdržel své zboží dříve nebo později v závislosti, jak se to hodilo k uzavření měsíce. V tomto případě bylo splnění plánu upřednostněno nad všemi klíčovými ukazateli. Splněním plánu totiž vznikl nárok na manažerské odměny. Nutno dodat, že zákazník neustále vyhodnocoval kvalitu svých dodavatelů. Počítal reklamace, operativnost servisu, odchylky od potvrzené dodací lhůty zboží a tím tedy i skluzu. Ty byly jedním z důležitých parametrů hodnocení při ucházení se o nové projekty. Proto by také měla být velká snaha dodávat zboží včas.

4. Etická reflexe

V předchozí kapitole byl popsán průběh implementace lean managementu do konkrétní výrobní společnosti. Byl zde stručně popsán způsob komunikace a chování jednotlivých subjektů, jež nějakým způsobem přispívalo nebo naopak degradovalo mezilidské vztahy uvnitř firmy a zároveň vztahy směrem dodavatelům a v neposlední řadě k zákazníkům. V této kapitole se budeme zabývat právě těmito vztahy v kontextu implementace leanu a firemních hodnot. Firma se na jedné straně prezentuje etickým kodexem a firemními hodnotami, které jsou zveřejňovány na webových stránkách a uvedené v prezentacích směřujících k široké veřejnosti. Na druhé straně je však celý systém směřován k maximální efektivitě a zisku. Toto napětí bylo možné vnímat při zavádění lean managementu, kde se veškerá energie soustředila na vlastní procesy a výrazně změnila chování ke svým zaměstnancům a zákazníkům.

4.1. Změna vztahů

Vztahy na pracovišti jsou důležitým faktorem, který výrazně přispívá k příznivé firemní kultuře. Pravděpodobně žádný člověk nechce trávit svůj čas na místě, kde je nepříznivá pracovní atmosféra s nedůstojnými pracovními vztahy. Neméně důležité jsou i vztahy se zákazníky a dodavateli. Vnitřními a vnějšími vztahy se zabývá ve své knize „*Etika hospodářství*“ Bruno Molitor, kde uvádí směrem k vnějším vztahům: „Pro chování podnikatelů jsou ve vnějších vztazích v tržním hospodářství rozhodujícím momentem odběratelé.“⁶²

Z hlediska vnitřních vztahů uvádí, že firma není zastupitelstvem, politickou instancí ani sousedským nebo dobročinným spolkem, současně nelze požadovat, aby svou funkcí konkurovala psychoterapeutickým či duchovním institucím nebo zařízením na „výrobu“ etiky. Její společensky definovaný účel spočívá v tom, aby racionálním způsobem vyráběla statky (služby), které budou na trhu vyhovovat preferencím zákazníka. Především z tohoto důvodu se denně scházejí na určitém místě lidé rozdílného původu, rozdílné úrovně vzdělání a rozdílných osobních zájmů. Morálním problémem je, jak bude toto místo utvářeno, jaké budou mít mezi sebou pracovníci vztahy a jak budou mezi sebou komunikovat. Ve firmě zaměstnanci prožívají značnou část života, a to především v seberealizaci, spolupráci a v úspěchu. Ve skutečnosti se dobře motivovaný, vzdělaný a sestavený kolektiv, jakož i příznivé podnikové klima

⁶² MOLITOR, Bruno, *Etika hospodářství*, Praha: Česká křesťanská akademie, 1998, s. 101.

stávají ekonomicky upřednostňovanými aktivními položkami firmy. Úroveň vzdělání stejně jako technické zázemí umožňují a podporují samostatnost, přičemž současně vedou k jejímu růstu. Z hlediska hospodářství podniku by bylo selháním, kdyby nebyly kapacity zaměstnanců v oblasti spolurozhodování a vynalézavé spoluúčasti zužitkovány právě pro účel podniku.⁶³

V průběhu zavádění leanu se postupně začaly vyhrocovat pracovní vztahy. Níže popsaný příklad prezentuje nejčastější konfliktní situaci, která nesla své následky ve vztazích nejen mezi spolupracovníky, ale především měla vazbu na zákazníka. Jedna z analýz prodejního oddělení byla zaměřena na úbytek zakázek. Standardně se z deseti nabídek „urodila“ jedna až dvě objednávky. Po zavedení minimálních taveb se poměr nabídek a objednávek razantně změnil k horšímu. Analýza ukázala, že důvodem odlivu objednávek byla minimální tavba tři tuny u speciálních slitin. Bohužel změnit pravidlo minimálních taveb nebylo možné, i když to dlouhodobě bylo definováno jako jeden ze zásadních problémů, neboť by se musel změnit postoj k zásobám (což byl sledovaný ukazatel).

4.2. Reflexe implementace lean ve vztahu k firemním hodnotám

U popisované firmy byla na prvním místě uvedená bezpečnost jako nejvyšší hodnota, a proto byla také sledována jako klíčový ukazatel, jehož cíl byl nulový počet úrazů za období jednoho roku. V tomto bodě firma neuznávala kompromisy a nedělala ústupky. Během sledovaného období se vynaložilo mnoho prostředků a zavedlo se bezpočet postupů jak předejít úrazu, což skutečně vedlo k výraznému snížení na minimum. I přes veškerá opatření však docházelo k úrazům a v jednom případě dokonce smrtelným. Po provedení analýz vzniku úrazu bylo vždy porušeno bezpečnostní opatření v souvislosti s provozem stroje, nebo jeho opravy. Otázkou zůstává, co pracovníky vedlo k tomu, aby při provozu nebo opravě porušili bezpečnostní opatření? Můžeme pouze spekulovat, zda jde o lehkomyšlné jednání ze strany zaměstnance nebo je příčinou tlak na výkon a splnění plánovaných tun za pracovní dobu? Nutno podotknout, že zmiňovaný ukazatel byl zaměřen pouze na fyzické zranění. U administrativních pracovníků bylo riziko fyzického úrazu minimální. V tomto případě však byla silná hrozba zdravotních potíží z přetížení a stresu. Tento ukazatel se ale nijak analyticky nedokumentoval.

⁶³ Tamtéž, s. 108.

Samostatnost je další hodnotou, kterou firma vkládá určitá rozhodnutí do rukou svých zaměstnanců. Také zde vznikala určitá kritická místa v souvislosti s implementací leanu. Jedním významným byla standardizace jednotlivých procesů, což znamenalo řídit se zavedeným standardem. Firma na jedné straně podporovala zaměstnance v samostatnosti, avšak jakýkoliv argument či kritika nebo dokonce návrh na zlepšení již zavedeného standardu nebyla na místě. Standard byl vytvořen, požadavek leanu se splnil a tím se celý proces uzavřel.

Důvěra je velice citlivým tématem, především pro zákazníky neboť svému dodavateli musí důvěřovat, že zboží dodá včas a v množství, které bylo objednáno a kupní smlouvou potvrzeno. Tato hodnota však platila jen pro velké zákazníky především z automobilového průmyslu, neboť byla podmíněná sankcí za nedodání zboží. U ostatních menších zákazníků firma důvěru ztrácela zvláště v kontextu minimálního množství pro nestandardní slitiny. Postupem času se pro tuto skupinu zákazníků firma stala nedůvěryhodnou neboť v časech „nouze“ oslovila také malé zákazníky se slibem, že pro ně minimální množství neplatí. V čase blahobytu pak nastal opak a zákazník si musel rychle najít jiného dodavatele. Staly se dokonce takové případy, kdy díky pozdě dodanému zboží zákazník přišel o běžící projekt nebo se dokonce dostal do konkurzního řízení. Důvěra je velice křehká a jen dlouhodobou spoluprací se utvrzuje obchodní vztah postavený na této hodnotě.

Respekt je hodnotou zaměřenou především na zaměstnance. Firma se navenek prezentovala tak, že si váží každého zaměstnance jako člověka, jenž vytváří přidanou hodnotu celé společnosti. Zde můžeme najít určité napětí v souvislosti s agenturními zaměstnanci. Ti byli doslova objednávaní v potřebném počtu na konkrétní den. Jaký je tedy respekt k těmto zaměstnancům? V administrativě byli vedeni jako plánovaná položka na danou činnost v konkrétní den. Z finančního hlediska byli zařazeni jen jako variabilní náklady a tím firma ušetřila na odvodech státu spojených se mzdou. Zároveň se zjednodušila administrativa spojená se zaměstnanci. V neposlední řadě se v případě nedostatku zakázek pracovní jednotka neobjednala. Agenturní zaměstnanci se tak stali pouze prostředkem na plnění potřeb firmy.

Transparentnost jak byla prezentována, znamenala, že každý zaměstnanec by měl mít potřebné informace ke své práci. V průběhu lean transformace bylo informací až příliš. Především v souvislosti s plněním jednotlivých klíčových ukazatelů a cílů společnosti. Tyto informace byly stěžejní pro určitou skupinu pracovníků, neboť souvisely s částí mzdy. Naopak klíčové informace směřované k zákazníkovi bylo velice obtížné získat.

Spolupráce souvisela se všemi ostatními hodnotami. V případě lean transformace se však spolupráce postupně vytrácela. Jednotlivé týmy byly zahleděny do svých procesů, a pokud byla potřeba spolupracovat s jiným týmem na řešení některých problémů, nesměla zasahovat do klíčových ukazatelů. Stres a tlak na sledování výsledků se výrazně podílel na snížení chuti spolupracovat. Navíc vznikalo mnohem více konfliktů mezi jednotlivými odděleními.

Vracíme se tedy k úvodní otázce, lze tento konkrétní případ považovat za etický? Nebo přesněji, jak tedy hodnotit lean management v kontextu firemních hodnot? Lean je ve své podstatě velkou přidanou hodnotou pro společnost a to i v kontextu firemních hodnot. Pomáhá odstraňovat chyby, precizuje procesy a zefektivňuje celý výrobní a administrativní systém. Proč tedy vznikly zmiňované fenomény, jež negativně zasáhly vztahy na pracovišti a následně vztahy se zákazníky? Odpověď můžeme nalézt ve způsobu zavedení leanu a požadavků vedení společnosti. Ta jasně stanovila cíl, který se měl splnit za každou cenu, ale již nestanovila pravidla, ze kterých se má vycházet. Poselství pro manažery bylo jasně definováno: „udělejte to, jak chcete, ale cíle musí být splněny ve stanoveném čase!“ Toto poselství bylo podmíněno finančními postihy, ale také motivováno vysokými odměnami.

4.3. Reflexe lean managementu ve vztahu k teorii participujících skupin

V teoretické části jsme se zabývali popisem třech teorií řízení, které se etickým přístupem snaží harmonizovat vztahy mezi zúčastněnými subjekty (např. akcionář, manažer, zaměstnanec, obec, stát apod.). Nyní se budeme detailněji soustředit na teorii participujících skupin, kde hlavní úlohu hrají tzv. stakeholdeři. Jimi jsou míněni „všichni, ať již jednotlivci, skupiny nebo subjekty, kteří přímo či nepřímo ovlivňují (pozitivně či negativně) chod firmy, nebo jsou přímo či nepřímo ovlivňováni jejím působením a fungováním a to přímým nebo nepřímým kontaktem.“⁶⁴ Pomocí této teorie se pokusíme reflektovat lean management, který byl popisován výše. Půjde o srovnání dvou způsobů řízení, kde jeden je zaměřen na harmonizaci vztahů všech zúčastněných a druhý na efektivitu.

V teorii participujících skupin je každá skupina určitým způsobem zainteresovaná na podniku a podnik svými aktivitami ovlivňuje míru uspokojení jednotlivých skupin. Akcionář má na podniku vlastnický zájem, zaměstnanci požadují spravedlivou mzdu,

⁶⁴ KUNZ, Vilém, *Společenská odpovědnost firem*, Praha: Grada Publishing, 2012, s. 28.

zákazníci chtějí odpovídající kvalitu zboží a služeb, dodavatelé za svůj materiál příznivou cenu, konkurence očekává korektnost vztahů, regionální správa např. pomoc při řešení místní zaměstnanosti, stát očekává čestný odvod daní a společnost jako celek společensky odpovědné chování nedevastující životní prostředí, neohrožující zdraví obyvatelstva, neporušující lidská práva a svobody atd.⁶⁵

Síla vlivu a moci však není u všech subjektů stejná a proto je úkolem manažerů harmonizovat tyto legitimní zájmy participujících skupin, ve svých rozhodováních za to nést zodpovědnost a co nejlépe je uspokojovat. Skutečnost, že je prakticky nemožné vyhovět ve všech situacích naprosto všem, degraduje požadavek mravní odpovědnosti managementu za svá rozhodnutí. Ta se pak mohou odvíjet pouze od účelových preferencí, které se v čase mění podle sílícího nebo slábnoucího tlaku a moci jednotlivých skupin. Navíc jsou manažeři držiteli zmocnění jako zástupci akcionářů a ze zákona přímo povinni respektovat především jejich zájmy. Ani dané zmocnění však manažera neopravňuje jednat v rozporu s obecně uznávanými morálními principy.⁶⁶

V úvodních kapitolách byly popsány základní myšlenky, filozofie a principy lean managementu. Jak je možno vidět, jde o komplexní systém, který přináší hodnoty, snižuje chybovost, odstraňuje prostoje a neefektivní procesy. Je výborným pomocníkem v oblasti analýzy a vyhodnocování mnoha procesů. Pokud pracovník pečlivě využívá daných metod, dokáže ve své práci najít mnohá vylepšení a především snížení rizika chyby. Jeho práce se z části standardizuje a tím nemusí vynakládat tolik energie na hledání řešení vzniklých problémů. Stačí jen použít správnou metodu a problém je téměř vyřešen, čímž vzniká velká časová úspora, kterou bohužel nelze využít k odpočinku, ale především k plnění dalších úkolů. Můžeme tedy říci, že po lean transformaci jeden pracovník udělá mnohem více práce za stejnou časovou jednotku a to jak ve výrobě, tak i v administrativě. To ocení především vedení společnosti nebo majitel či akcionář. Ocení však tuto skutečnost i zmiňovaný pracovník? Kam až může proces zeštíhlování zajít?

Z úhlu pohledu majitele firmy nebo akcionáře má lean jasnou přidanou hodnotou, neboť každá úspora je přínosem pro firemní rozpočet. Snížení chybovosti, jež má za následek reklamace je velkou finanční úsporou. Rychlý tok materiálu a s ním související snížení skladových zásob, zvyšuje „cash flow“ firmy a ta může efektivněji využívat své

⁶⁵ ŠMAJS, Josef, BINKA, Bohuslav, ROLNÝ, Ivo, *Etika, ekonomika, příroda*, Praha: Grada Publishing, 2012, s. 149.

⁶⁶ Tamtéž.

prostředky. Zefektivnění a zrychlení procesů umožňuje za stejnou časovou jednotku udělat více práce a to i s menším počtem pracovníků.

Z úhlu pohledu manažera je situace o mnoho složitější. Manažer se spojovacím článkem mezi vedením společnosti a zaměstnanci. Z podstaty svého postu má plnit především úkoly svěřené ze strany vedení. Na druhou stranu musí jednat velice citlivě, aby nové požadavky byly přijaty pozitivně. Dá se říci, že se ocitá mezi dvěma mlýnskými kameny a svými schopnostmi musí vybalancovat vzniklé situace.

Z úhlu pohledu zaměstnance má lean přidanou hodnotu neboť mu svými metodami a filozofií ulehčuje práci a snižuje riziko vzniku chyb. Na druhou stranu může dojít k tak razantnímu zefektivnění, že samotné zeštíhlení bude znamenat propuštění onoho zaměstnance. Ten paradoxně ke svému propuštění přispěl svou poslušností v podobě plnění úkolů spojených s lean managementem.

Z úhlu pohledu dodavatele by měl být lean management přínosem, ale také výzvou. Na jedné straně zákazník po implementaci leanu zvládá vyrobit víc zboží, což rozvíjí společný obchod. Na druhou stranu se zákazník stává náročnější především v dodávkové přesnosti. Dodavatel bude dříve či později tlačěn dodávat potřebné množství v přesný požadovaný čas.

Z úhlu pohledu zákazníka by měl být lean management také přínosem neboť z klasické definice vyplývá, že štíhlá výroba znamená vyrábět jednoduše v samořízené výrobě. Koncentruje se na snižování nákladů přes nekompromisní úsilí po dosažení perfekcionismu. Štíhlá výroba však není samoúčelné redukování nákladů, ale jde především o maximalizaci přidané hodnoty pro zákazníka. Zeštíhlování je cesta k tomu, abychom vyráběli víc, měli nižší režijní náklady, efektivněji využívali své plochy a výrobní zdroje.⁶⁷ V tomto směru by měl zákazník pocítit silný progres v dodávkové spolehlivosti, rychlosti výroby, kvality výrobků a preciznímu servisu.

Realita však může být jiná a zavedení lean managementu může přinést velké rozčarování napříč společnostmi, ale také u zákazníka. Samotná úspěšnost se odvíjí od tlaku vedení společnosti přes definování klíčových ukazatelů až po samotnou realizaci. Zde je třeba volit velice citlivě jakou skupinu v systému stakeholders zvolit jako preferovanou.

⁶⁷ KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK Zbyněk A KOLEKTIV, *Štíhlý a inovativní podnik*, s. 17.

5. Následky neúměrného tlaku na výkon a možná východiska

V souvislosti se zaváděním leanu se objevilo mnoho stresových situací. Bylo to především díky neúměrnému nárůstu byrokracie a stále se zvyšujícímu tlaku na výkon ze strany vedení společnosti. Stresu se nevyhnul téměř žádný pracovník. V tomto směru platilo pravidlo, že čím vyšší pozice v hierarchii společnosti, tím vyšší odpovědnost a zároveň vyšší zátěž a s tím spojený stres. Jak bylo zmíněno výše, firma měla ve svém kodexu jako nejdůležitější hodnotu bezpečnost, čili zdraví zaměstnanců. K tomu se vázal klíčový ukazatel, zaměřený na úrazy. Ty však byly myšleny pouze jako tělesná zranění především v souvislosti s provozem výrobních zařízení. Úrazy nebo spíše duševní nemoci spojené se stresem nebyly nijak v celém systému lean ošetřené. Z tohoto důvodu je důležité tento stav zmínit neboť zdraví člověka by mělo být nejvyšší hodnotu bez ohledu na zisk či efektivitu.

S tím souvisí i náš současný moderní svět, v němž se většina z nás pohybuje, je hektický, náročný a neúprosný. Neustále se musíme vyrovnávat s neúměrně rychlým životním tempem, vývojem moderních technologií, změnám ve společnosti a nestabilní ekonomikou. Pokoušíme se rozdělovat svůj čas pro práci, rodinu, koníčky, přátele a při tom všem se snažíme zachovat relativně zdravý rozum.⁶⁸ Tyto faktory jsou zdrojem přetížení a pro člověka je dlouhodobý stres silnou patologií, která může přerůst až do somatických onemocnění nebo do psychických obtíží jako je například syndrom vyhoření nebo deprese.

Také práce je nedílnou součástí našeho života a na pracovišti trávíme zhruba třetinu dne. Součástí pracovního procesu je mnoho úkolů, ale i problémů, které v nás mohou vyvolávat různé emoce. Nesnáze a jejich překonávání mohou být výzvou, jež v nás vyvolává „pozitivní“ stres a po jeho vyřešení zažíváme pocit dobře odvedené práce. Dále pak můžeme zažívat i nudnou ubíjející rutinu. V neposlední řadě se naše práce může stát i ničujícím faktorem, který nás ve vysokém pracovním tempu denně dostává do stresových situací. Ty mohou být počátkem vzniku psychických potíží vlivem přetížení a nedostatku odpočinku. Může se tedy odvozovat, že jakékoliv urychlení pracovního procesu s sebou nese psychické potíže z přetížení? Čili je tedy základní myšlenka leanu („být štíhlý tedy znamená vydělat víc peněz, vydělat je rychleji a s vynaložením menšího úsilí“⁶⁹) směřována na snížení pracovní zátěže pracovníka nebo naopak jen k maximalizaci výkonu a zisku bez ohledu na zaměstnance.

⁶⁸ SINCLAIR, M., SEYDEL, J., *Všímavost*, Praha: Grada Publishing, 2015, s. 197–198.

⁶⁹ KOŠTURIÁK Ján, FROLÍK Zbyněk A KOLEKTIV, *Štíhlý a inovativní podnik*, s. 17.

V dnešní společnosti jsme svědky obrovského paradoxu. Čím inteligentnější a rychlejší řešení objevíme, tím děsivější svět informačního přetížení ve skutečnosti vytváříme. Zároveň jsme v uzavřeném cyklu, jenž je postaven na stresu a jeho odbourávání. Jsme přetížení každodenními nároky a tlaky, bleskově a chaoticky odpovídáme na e-maily, sledujeme svůj profil na sociálních sítích a reagujeme na komentáře ostatních. Vyvíjíme velké úsilí na to být neustále v kontaktu a přitom nikoho neignorovat. Pracujeme stále efektivněji a usilovněji, abychom si udrželi místo, a to dokonce i když nejsme fyzicky přítomní v kanceláři. Obecně se honíme od jednoho úkolu k druhému, snažíme se všechno zvládnout, vyřešit a odškrtnout jako položku ze seznamu úkolů. Kromě každodenní rutiny se také musíme vyrovnávat i s nevyhnutelnými traumatickými incidenty a otřesy, které život čas od času přináší. Tyto události přicházejí bez varování, z čista jasna a neočekávaně. Mnohé z nich mohou zcela změnit náš život a bývá náročné se s nimi vyrovnat.⁷⁰

5.1. Psychické potíže

Výše uvedené faktory mohou vést od stresu k silnému vyčerpání až k syndromu vyhoření nebo depresi. Následně se budeme zabývat těmito fenomény, které jsou úzce spjaty jako následek způsobu vedení, organizace práce a osobního nastavení či přístupu k práci daného jedince. Nejprve se zmíníme o stresu, jenž je součástí každodenního pracovního koloritu. Pokud je míra stresu příliš vysoká a daný jedinec nemá nastaveny nebo naučeny a zažity žádné seberegulující mechanismy může se dostat až do fáze syndromu vyhoření nebo deprese.

5.1.1. Stres

V pracovním procesu vzniká celá řada stresových situací. U řady povolání platí to, že každých deset let se zdvojnásobuje počet nutných informací potřebných k výkonu dané duševní pracovní činnosti, což samo o sobě vede ke zvýšení pracovní zátěže. U některých jedinců to může být velmi stresujícím faktorem. Jde o faktory vznikající v profesním životě jako například, příliš rychlý pracovní postup, zklamání z nepovýšení, změna pracovního prostředí, systému řízení, změna týmu nebo kolegů, ale také monotónní práce. Stres však zvyšují i faktory a události ze soukromého života.

⁷⁰ SINCLAIR, M., SEYDEL, J., *Všímavost*, s. 32–33.

Jde například o nemoc v rodině, úmrtí, stěhování, problémy v manželství, rozvod apod. Nutno podotknout, že jednotlivé stresující faktory se sčítají.⁷¹

Stres má fyziologickou a psychologickou rovinu. Fyziologická rovina je založena na pradávnné reakci – útok nebo útek. Tu sdílíme se všemi savci a v situaci ohrožení připravuje tělo na boj, nebo na ústup. Jedná se o soubor fyziologických reakcí, jejichž úkolem je poskytnout tělu dostatečnou energii. Tento mechanismus však v moderním světě není příliš užitečný, neboť nahromaděná energie není ve stresové situaci nijak využita. Tím může vzniknout vážný problém, nemluvě o ohrožení tělesného i duševního zdraví. V psychické rovině platí pravidlo, že jedinec prožívající stres častěji vnímá situace jako ohrožující a také na ně adekvátním způsobem reaguje. Lidé se ve stresu dopouštějí chyb a chybování se pak může stát závažným pracovním problémem. Z krátkodobého hlediska stres ústí v neschopnost soustředit se, v podrážděnost, přecitlivělé reakce a ztrátu smyslu pro humor. Z dlouhodobého hlediska má negativní dopad na rozhodování, zapříčiňuje únavu, absentérství, vyvolává nezájem a vede k nemocím způsobeným stresem. Organizace, v níž zaměstnanci pracují pod tlakem stresu, tak může z tohoto důvodu čelit vážným problémům.⁷²

5.1.2. Syndrom vyhoření a deprese

Klaus Werle 24. května 2012 uvedl ve svém příspěvku pro Spiegel online, že hlavní příčinou syndromu vyhoření je špatné vedení. Tvrdí: „Nárůst onemocnění syndromem vyhoření je mimo jiné důsledkem špatného vedení. Není to práce jako taková, ani ve velkém množství, ani v pružné podobě, co nás tíží, nýbrž její špatná organizace.“⁷³

Syndromem vyhoření rozumějme jako ztrátu profesního zájmu nebo osobního zaujetí k práci. Nejčastěji je spojeno se ztrátou činnosti a poslání, projevuje se pocity zklamání, hořkosti při hodnocení minulosti. Postižený jedinec ztrácí zájem o svou práci, spokojuje se s každodenním stereotypem, rutinou, nevidí důvod pro další sebevzdělávání a růst. Snaží se pouze přežít a nemít problémy. Syndrom vyhoření je konečným stavem.⁷⁴

Deprese doslovně znamená stlačenosť a jde o duševní stav charakteristický pocity smutku, skleslosti, vnitřního napětí, nerozhodnosti spolu s útlumem a zpomalením

⁷¹ PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, s. 144.

⁷² HAYES, Nicky, *Aplikovaná psychologie*, Praha: Portál, 2003, s. 134–135.

⁷³ WERLE, Klaus, *Die Konzerne mit den meisten Burnout-Kranken*, Spiegel, (24. 05. 2012), [09. 07. 2020]. <<https://www.spiegel.de/karriere/in-welchen-konzernen-burnout-besonders-verbreitet-ist-a-834890.html>>; GRŮN, Anselm, *Vyhoření*, Praha: Portál, 2014, s. 41.

⁷⁴ HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena, *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 2004, s. 586.

duševních i tělesných procesů. Deprese také deformuje životní hodnoty, pracovní a sociální sféru jedince. Depresivní jedinci hodnotí záporně sebe i svět a berou na sebe vinu.⁷⁵ Deprese je jedním z nejčastějších problémů a klinickou depresí onemocní každý rok pět procent obyvatelstva.⁷⁶

5.2. Možná východiska

Tato kapitola představuje určité zamyšlení nad aktuální situací. Můžeme zde najít i kontexty lean managementu, ale především náš vztah k životu. Současný globální svět a ekonomika je založena na spotřebě. Je třeba neustále kupovat nové věci, aby se mohlo vyrábět a prodávat. Nabídka přesytla poptávku a dostatečně marketingově zmanipulovanou reklamou nás systém přesvědčí kupovat stále nové věci, které bezpochyby „potřebujeme“. V módě je k tomu dokonce ustálený výraz „must have“, tuto konkrétní věc prostě musíte mít. Zmiňovaný jev se současně transformoval do dalších odvětví. Lidé se prezentují nejen značkovým oblečením, ale také drahými mobilními telefony a dokonce samotný druh auta se stal módní záležitostí. V minulosti bylo vlastnění auta téměř výsadou nebo potřebou, nyní nám druh auta „doladňuje“ image.

„Dalším problémem je to, jak se my sami stavíme k penězům. Peníze potřebujeme, abychom přežili. Ale nežijeme proto, abychom vydělávali více peněz. Peníze vždycky slouží lidem a měly by také sloužit přírodě a jejímu přetrvávání.“⁷⁷ Náš vztah k penězům, ale také k práci prošel velkou proměnou. V historickém pohledu se pracovalo za peníze, které nám umožňovali žít. V současné době blahobytu se již nemusíme zabývat výdělkem pro přežití, ale ukazuje se zde fenomén, jímž je úspěch či společenské uznání. Do „hry“ také vstupují sociální sítě, na nichž si vytváříme určitou image, podpořenou příspěvky z dovolených či jiných akcí. Potřeba prezentace a následné pozitivní reakce přátel v nás vyvolává dobrý pocit spojený s blažeností. K plnění těchto potřeb je však nutné mít finanční prostředky. Stáváme se tak součástí kultu peněz a úspěchu. Proto chceme, aby naše investice generovaly co nejvyšší zisk, nebo upřednostnily práci s vyšším finančním ohodnocením před prací přinášející osobní uspokojení, případně si zvolíme cestu úvěru na daný předmět touhy. Lidé pak

⁷⁵ Tamtéž, s. 105.

⁷⁶ PRAŠKO, Ján, a kol., *Deprese a jak jí zvládat*, Praha: Nakladatelství Portál, 2008, s. 27.

⁷⁷ GRŮN, Anselm, ZEITZ Jochen, *Bůh a peníze*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013, s. 110–111.

žijí na dluh jen proto, aby se mohli mezi ostatními prezentovat jako „úspěšní“. Vzniká tedy otázka, zda je tento způsob života nutný?

Tento patologický způsob chování nás vede k zamyšlení nad současným stavem a hledání možnosti jak začít se změnou. Změna celkového systému není v našich silách, ale můžeme změnit náš způsob života. Můžeme zkusit například „naučit se zříci zbytečností, věcí, které v zásadě kvalitu našeho života nijak nezvyšují. K tomu však potřebujeme schopnost a také ochotu vzdát se svých návyků, například návyku konzumovat.“⁷⁸ V zásadě jde o přehodnocení našich životních hodnot s odpoutáním se od konzumního způsobu života.

⁷⁸ ASSLÄNDER, Friedrich, GRŮN, Anselm, *Práce jako duchovní úkol*, s. 58.

6. Závěr

Lean management v sobě skrývá velký potenciál možností jak ukázat neproduktivní procesy, chyby, možné problémy, ale také jak vše napravit a zefektivnit. Disponuje velkou škálou metod, jež pomohou najít kořenové příčiny a zároveň podněcují k nalezení řešení. Vše se odehrává v týmu lidí, kteří spolu úzce spolupracují a společně vytvářejí prostředí, jež zamezuje vzniku chyb z nepozornosti a následným stresovým situacím. Vytvářejí tak novou firemní kulturu téměř oproštěnou od stresových situací vzniklých na náhodě. Má to však jednu důležitou podmínku. Proto, aby v celé firmě probíhala lean transformace smysluplně, musí být nastaveny klíčové ukazatele v synergii napříč celou firmou. Nejde o to najít „bič“ na zaměstnance, ale nalézt řešení problémů, které vznikají během výrobních a administrativních procesů. Z toho vyplývá, že je třeba velice citlivě definovat správné klíčové ukazatele. V první řadě musí být splnitelné a neomezovat výrobu. Dále pak pečlivě zvážit, zda se nijak nevyklučují nebo nejsou v konfliktu. Poslední a v tomto směru nejdůležitější faktor je, že zvolené ukazatele nesmí negativně pocítit zákazník.

Z etického úhlu pohledu je lean management způsob řízení, jenž je sám o sobě neutrální. Jeho cílem je jen zefektivnit výrobu. Pozitivním nebo negativním se stává až v případě vstoupení lidského faktoru (např. majitelů firem, akcionářů nebo naopak zaměstnanců). Z úhlu pohledu majitele akcií je důležité a prospěšné, aby se vložené peníze vrátily se ziskem. To je primární důvod, proč existují investiční pobídky a lean management je systém řízení zaměřený právě na maximalizaci zisku a snížení ztrát. Otázkou však zůstává, jak velký zisk je dostatečný a kam až můžeme s efektivitou a ziskovostí zajít. Opačným způsobem vnímá lean management zaměstnanec, kterému obsažené metody mohou přinést časovou úsporu a zjednodušení, ale také se může stát, že po zefektivnění všech procesů bude vlastně nadbytečnou položkou v celém systému. V rámci pudu sebezáchovy je odmítání přirozenou reakcí.

Proto, aby se nestávaly výše uvedené situace, je třeba vzít v úvahu etický faktor. Tím jsou především firemní hodnoty a etický kodex, jenž „obrušují“ ostré hrany požadavků maximálního zisku, ale také kladou povinnosti, jež musí zaměstnanec vůči firmě plnit. K tomu, aby se lean management zavedl pečlivě, lze využít filozofii teorie participujících skupin a klást značný důraz na to, aby se mezi jednotlivými zainteresovanými subjekty udržovala harmonie. To je především úloha manažerů, kteří musí volit takové postupy, aby nevznikaly konfliktní situace a krizová místa, jež by negativně poškodily firemní kulturu. Pokud si manažer uvědomí, že dobro zaměstnance

je přínosem pro dobro akcionáře a tím se současně buduje příznivá firemní kultura, má snadnější práci v případě zavádění nových způsobů řízení jako je například lean management.

Posledním článkem, který výrazně ovlivňuje firemní kulturu, pracovní prostředí a možný vznik zdravotních potíží je sám člověk. Ten má možnost zvolit si jakým způsobem se bude chovat na pozici majitele, manažera nebo zaměstnance. Jeho způsob chování je odvislý od preferovaných hodnot a schopnosti odpoutání se od touhy.

V této práci byl popsán konkrétní případ zavádění lean managementu do výrobní společnosti. V tomto případě se především kladl důraz na maximální efektivitu a zisk. V průběhu implementace se radikálně změnilo vztahy uvnitř společnosti, ale také se zhoršily vztahy s dodavateli a zákazníky. To bylo způsobeno především zaměřením své pozornosti na pění klíčových ukazatelů. Na zákazníka byl brán zřetel pouze v případě, kdy se snížila poptávka a firma potřebovala navýšit produkci, aby splnila požadované cíle. V opačném případě upřednostňovala zákazníky, kteří při nedodržení závazků hrozili finanční sankcí. V tomto případě pak firma vyvinula maximální úsilí na úkor všech ostatních odběratelů.

V popisované společnosti byly zavedeny firemní hodnoty, které se veřejně prezentovaly v rámci různých projektů. Nejvyšší hodnotou bylo zdraví a bezpečnost pracovníků. Tato hodnota byla stanovena také jako klíčový ukazatel, na který se soustředilo mnoho energie a finančních prostředků. Vedení společnosti považovalo za nepřijatelný jakýkoliv kompromis v tomto směru. Bezpečnost jako klíčový ukazatel a zároveň hodnota však byla zaměřena pouze na fyzický úraz. Na zdravotní potíže vzniklé následkem stresu a přetížení nebyl brán zřetel. V oblasti hodnot se také hovořilo o důvěře, která je důležitá pro obchodní vztahy. Nicméně i v tomto směru zavádění lean managementu přispělo ke snížení důvěry v očích zákazníků a to především v dodávkové nespolehlivosti. Celkově tedy způsob zavádění leanu poškodil nejen vztahy na pracovišti, ale také vztahy s dodavateli a především se zákazníky.

Dalším tématem bylo srovnání lean managementu s teorií participujících skupin. V tomto směru byly popsány úhly pohledů vybraných skupin (vlastníci, manažeři, zaměstnanci, dodavatelé a zákazníci). Každý úhel pohledu má svá specifika a je velkou výzvou pro manažery najít harmonický vztah. Lean management jako takový je výborným nástrojem pro odstraňování chyb a prostojů, čímž se zvýší efektivita a zisk. Nezodpovězenou otázkou však zůstává, kam až v tomto směru může zajít.

Posledním tématem byly popsány následky vzniklé přetížením v důsledku tlaku na efektivitu práce. Tyto následky se nevztahují pouze na zaměstnance, ale působí na všechny úrovně až po majitele firem. V tomto směru by se dalo uvažovat o rovnoměrném podílu stresu napříč zainteresovanými subjekty. Stres je možná jediným faktorem, který rovnoměrně působí na všechny stakeholdery. Součástí kapitoly bylo také krátké zamyšlení nad přístupem člověka k životním hodnotám a práci. V této souvislosti byl uveden i stručný pokus o nastínění možných východisek.

Literatura

- ASSLÄNDER, Friedrich, GRŮN, Anselm, *Práce jako duchovní úkol*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2011, ISBN 978-80-7195-368-5
- BAUER, Miroslav, HABURAIOVÁ, Ingrid, *Leadership s využitím kaizen a lean*, Brno: BizBooks, 2015, ISBN 978-80-265-0390-3
- Constellium, *Policies & Codes of conducts*, [09. 07. 2020].
<<https://www.constellium.com/sustainability/downloads/policies-codes-conduct>>
- DYTRT, Zdeněk, a kol., *Etika podnikání a veřejné správy*, Praha: Vuste Envis, 1997, ISBN 80-902356-0-3
- GRŮN, Anselm, *Vyhoření*, Praha: Portál, 2014, ISBN 978-80-262-0587-6
- GRŮN, Anselm, ZEITZ Jochen, *Bůh a peníze*, Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 2013, ISBN 978-80-7195-603-7
- HARTL, Pavel, HARTLOVÁ, Helena, *Psychologický slovník*, Praha: Portál, 2004, ISBN 80-7178-303
- HAYES, Nicky, *Aplikovaná psychologie*, Praha: Portál, 2003, ISBN 80-7178-807-4
- KLEINOVÁ, Kateřina, *Aplikace lean managementu v konkrétní společnosti*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2014, Diplomová práce
- KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK Zbyněk A KOLEKTIV, *Štíhlý a inovativní podnik*, Praha: Alfa Publishing, 2006, ISBN 80-86851-38-9
- KUNZ, Vilém, *Společenská odpovědnost firem*, Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-7703-0
- KÜNG, Hans, *Světový étos pro politiku a hospodářství*, Praha: Nakladatelství Vyšehrad, 2000, ISBN 80-7021-327-2
- MOLITOR, Bruno, *Etika hospodářství*, Praha: Česká křesťanská akademie, 1998, ISBN 80-85795-29-9
- PAUKNEROVÁ, Daniela, a kol., *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada Publishing, 2006, ISBN 80-247-1706-9
- PRAŠKO, Ján, a kol., *Deprese a jak jí zvládat*, Praha: Nakladatelství Portál, 2008, ISBN 978-80-7367-501-1
- PUTNOVÁ, Anna, SEKNIČKA, Pavel, *Etické řízení ve firmě*, Praha: Grada Publishing, 2007, ISBN 978-80-247-1621-3
- ROLNÝ, Ivo, *Etika v podnikové strategii*, Boskovice: Albert, 1998, ISBN 80-85834-53-

- SAMUELSON, A., Paul, NORDHAUS, D., William, *Ekonomie*, Praha: Nakladatelství Svoboda, 1991, ISBN 80-205-0192-4
- SCHWAB, Klaus, KROOS, Hein, *Moderne Unternehmensführung im Maschinenbau*, Frankfurt: Maschinenbau-Verlag GmbH, 1971
- SINCLAIR, M., SEYDEL, J., *Všímavost*, Praha: Grada Publishing, 2015, ISBN 978-80-247-555-0
- ŠMAJS, Josef, BINKA, Bohuslav, ROLNÝ, Ivo, *Etika, ekonomika, příroda*, Praha: Grada Publishing, 2012, ISBN 978-80-247-8122-8
- WERLE, Klaus, *Die Konzerne mit den meisten Burnout-Kranken*, Spiegel, (24. 05. 2012), [09. 07. 2020]. <<https://www.spiegel.de/karriere/in-welchen-konzernen-burnout-besonders-verbreitet-ist-a-834890.html>>
- WOMACK, James P., JONES, Daniel T., *Lean thinking*, New York USA: Free Press, 2003, ISBN 0-7432-4927-5

Seznam příloh

Příloha A – Formulář Redbin

Přerušení při první vadě
Proces/dokument: Zákazník: Množství: Jméno: Datum:
<u>Popis vady:</u>
<u>Související porušené standardy:</u>
<u>Příčiny:</u> Proč: Protože: Proč: Protože: Proč: Protože: Proč: Protože: Proč: Protože:
<u>Okamžitá akce:</u>