

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

navazující magisterské prezenční studium
2010–2012

Bc. Anna Nováková

**Specifika japonského managementu na příkladu
Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.**

**The specifics of Japanese management on the example of
Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Praha 2012

Vedoucí práce:PhDr. Michaela Tureckiová, CSc.

Prohlašuji,

že tuto diplomovou práci jsem vypracovala samostatně, že v ní řádně cituji všechny použité prameny a literaturu a že tato práce nebyla využita k získání jiného nebo stejného titulu.

.....

datum

.....

podpis autorky

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala vedoucí práce, paní PhDr. Michaele Tureckiové, CSc., za cenné odborné rady a komentáře. Můj velký dík patří také paní Mgr. Jitce Wagnerové, která vyjednala s prezidentem Mitsubishi Electric Automotive s. r. o. možnost spolupráce a byla ke mně velmi vstřícná při získávání podkladů a informací k této diplomové práci. Děkuji také všem respondentům, kteří se zúčastnili uskutečněného šetření. V neposlední řadě bych ráda poděkovala za podporu a trpělivost své rodině a přátelům.

Abstrakt

V této diplomové práci jsou zkoumány některé prvky japonského modelu managementu v kontextu euroatlantického modelu managementu. Protože jednotný integrální model japonského managementu neexistuje, jsou nejdříve v teoretické části vysvětleny dvě skupiny vybraných prvků japonského řízení. Cílem práce je analyzovat, zda jsou tyto japonské přístupy k řízení uplatňovány ve společnosti Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. a jakým způsobem jsou modifikovány v českém prostředí.

První skupina prvků japonského řízení zahrnuje přístupy, jež díky aktivním zaměstnancům umožňují organizaci dosahovat vysoké kvality výrobků a služeb – jde o strategii *kaizen*, o činnost zaměstnaneckých kroužků kvality a o absolutní kontrolu kvality. Japonské prvky řízení, které jsou zařazeny do druhé skupiny, vedou k minimalizování nákladů organizace. Konkrétně je v této práci popsán způsob výroby právě včas, strategie absolutní údržby výrobních prostředků, metoda 5S, technika systematického odstraňování plýtvání a fenomén loajality zaměstnanců.

Realizací kvalitativního šetření se sedmi respondenty bylo zjištěno, že vybrané přístupy se v organizaci s výjimkou kroužků kvality uplatňují. Strategie *kaizen* byla zúžena na zlepšovací návrhy vytvářené určenými skupinami zaměstnanců. Absolutní kontrola kvality je úzce spojena s dodržováním ISO norem a zákonnými předpisy. Metoda 5S, absolutní údržba výrobních prostředků a odstraňování plýtvání ve společnosti probíhá s malými odchylkami od „tradičního“ japonského pojetí. Loajalita zaměstnanců vzniká hlavně díky dobrým vztahům mezi zaměstnanci.

Klíčová slova: management, personální management, japonský management, kroužky kvality, *kaizen*, absolutní kontrola kvality, standardy, loajalita zaměstnanců, Mitsubishi Electric Automotive s. r. o.

Abstract

In this thesis certain elements of the Japanese management model are examined in the context of Euro-Atlantic management model. As a single integral model of Japanese management does not exist, firstly, two groups of selected elements of Japanese management are explained in the theoretical part. The aim of this thesis is to analyze whether selected approaches of Japanese management have been applied at Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., and or how they have been modified in the Czech Republic.

The first group of selected elements includes approaches in which active employees allow the organization to achieve high quality products and services – the strategy of kaizen, the activities of quality control circles and total quality management. Japanese management features that are included in the second group lead to the organization cost minimization. Particularly, this paper describes the just-in-time production, total productive maintenance concept, the technique of 5S, the technique of systematic elimination of wasting and the phenomenon of employee loyalty.

Having realized a qualitative survey with seven respondents, the analysis showed that the chosen approaches in the organization have been applied, except for the quality control circles. The kaizen strategy has been narrowed down only to improvement suggestions generated by designated groups of employees. Total quality management is respected in accordance with the ISO standards and Czech legislation. The technique of 5S, total productive maintenance, and elimination of wasting are in place with small deviations from the "traditional" Japanese concepts. Employee loyalty has been kept mainly thanks to the good relations between employees.

Keywords: management, personnel management, Japanese management, quality control circles, kaizen, total quality management, standards, employees loyalty, Mitsubishi Electric Automotive s. r. o.

Obsah

0	Úvod.....	8
1	Tradice a východiska japonského modelu managementu.....	11
1.1	Japonský management jako předmět výzkumů.....	12
1.2	Jakost a kvalita jako přednost japonských organizací.....	14
1.2.1	Kaizen	18
1.2.2	Kroužky kvality.....	20
1.2.3	Absolutní kontrola kvality	23
1.3	Techniky vedoucí k minimalizování nákladů	26
1.3.1	Způsob výroby just-in-time a jidohka	26
1.3.2	Absolutní údržba výrobních prostředků.....	30
1.3.3	Metoda 5S	31
1.3.4	Odstraňování muda	34
1.3.5	Loajalita zaměstnanců.....	38
2	Analýza vybraných prvků řízení v MEAC s. r. o.....	42
2.1	Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.	42
2.2	Metodologie	45
2.2.1	Volba výzkumné strategie.....	45
2.2.2	Volba výzkumných metod	46
2.2.3	Realizace šetření a etické aspekty	48
2.3	Analýza	50
2.4	Diskuse.....	63
3	Závěr	65
4	Soupis bibliografických citací.....	67

5	Bibliografie	74
	Příloha A	75
	Příloha B	76
	Příloha C	77
	Příloha D	78

0 Úvod

Tématem mé diplomové práce jsou specifika japonského managementu. Tuto problematiku jsem si zvolila z několika důvodů. Prvním důvodem je fakt, že v ČR přibližně „... **263 japonských firem** v současné době zaměstnává ... přes **45 tisíc zaměstnanců** a počet japonských výrobních firem na území ČR je čtvrtý nejvyšší ze všech zemí EU“ (BusinessInfo.cz, 2012, [přibližně 9 obrazovek], zdůrazněno v originále). Uváděné údaje mi vzhledem k velikosti naší republiky přijdou velmi zajímavé a japonské organizace působící v Česku si podle mne zaslouhují pozornost. Dalším důvodem pro volbu daného tématu byla možnost zúčastnit se projektu „Diplom-ka.cz“ pořádaného People Management Forem, Asociací institucí vzdělávání dospělých a serverem Edumenu.cz. Tento projekt umožňuje studentům závěrečných ročníků magisterského nebo bakalářského studia navázat spolupráci s organizacemi, jež se do projektu dobrovolně přihlásí a umožní studentovi nahlédnout do své činnosti. Student může díky projektu získat zajímavé podklady pro závěrečnou práci, aby měla zajímavější přínos.

Japonská kultura je velmi odlišná od české a o japonských pracovnících se tradují různé stereotypy – od velmi vysokého pracovního nasazení (např. Umeda, 1996, s. 12; Alston, Takei, 2005, s. 29, 136), pečlivého a důkladného zvažování nejmenších detailů při vyjednávání (Alston, Takei, 2005, s. 108–109) až po důrazné dodržování nastavených postupů a standardů (Imai, 2005, s. 61–65). Téma jsem si vybrala také proto, že jsem byla zvědavá, jak japonští manažeři uplatňují své tradiční postupy řízení v organizaci, jež funguje v České republice.

Po přihlášení do projektu „Diplom-ka.cz“ jsem mohla navštívit kontaktní osobu ve vybrané organizaci, personální ředitelku Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. (dále MEAC), a ujasnit si, jakým způsobem bude naše spolupráce probíhat a jaké informace budu moci ve společnosti získat.

Ukázalo se, že problematika odměňování, benefitů a vzdělávání mi zůstane utajena, protože by její zkoumání mohlo společnost poškodit vzhledem ke konkurenci. Rozhodla jsem se proto, že zaměřím svou pozornost na uplatňování některých typických prvků japonského řízení, které vyžadují spolupráci aktivních a kooperujících zaměstnanců.

V první části práce vycházím z konceptu Hayashiho (2002, s. 189–207), který provedl důkladnou přehledovou studii výzkumů týkajících se japonského řízení. Ve stati konstatuje, že není možné mluvit o jednotném a univerzálním japonském modelu managementu. Stejně jako mnoho výzkumníků-odborníků, vybrala jsem si pro svoje zkoumání pouze některé prvky japonského managementu. Nebudu se zaměřovat na problematiku vzájemných očekávání a interkulturní komunikace mezi Čechy a Japonci, kterou zpracovala např. Škrábová (2008) v diplomové práci *Psychologické aspekty personální práce v japonské společnosti*. Protože jsem nemohla ze zmiňovaného důvodu ve svém šetření zkoumat způsoby odměňování, kariérního postupu a vzdělávání, celá skupina typických nástrojů japonského řízení zůstane stranou, protože bych teorii nemohla reflektovat se skutečností v MEAC. Zaměřila jsem se na jiné dvě oblasti, v nichž japonské organizace vynikají. Jde o oblast dosahování kvality a minimalizování nákladů s důrazem na kvalifikované pracovníky. Techniky a postupy představené u těchto dvou oblastí zasazují do širšího kontextu vzhledem k takzvanému euroatlantickému modelu managementu, jež vzhledem k lokalitě zkoumané společnosti, situované uprostřed Evropy, převládá i v českém prostředí.

Ve druhé části práce krátce představuji Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., seznamuji s metodologií zkoumání a vyslovuji závěry, ke kterým jsem došla. Vzhledem k tomu, že název organizace je se svolením prezidenta společnosti MEAC uveden v názvu diplomové práce (viz Příloha D), pro výzkumnou část tento fakt přinesl některá omezení, jež jsou v textu dále zmíněna. Domnívám se, že tyto restriktce neubírají na přínosu

výstupům, protože čtenář se dozvídá závěry v kontextu činnosti konkrétní neanonymizované společnosti.

Za cíl své diplomové práce jsem si stanovila systematizovat ty různorodé prvky japonského managementu, které organizacím umožňují s pomocí kvalifikovaných pracovníků dosahovat vysoké kvality výrobků (nebo služeb) a také díky aktivním zaměstnancům vedou ke zmenšování nákladů na provoz, abych následně ve výzkumné části práce mohla analyzovat, zda jsou opravdu popsane techniky japonského managementu v MEAC uplatňovány a hlavně jakým způsobem byly v českém prostředí rozvinuty.

První část práce má kompilační charakter a tvoří teoretické východisko pro vlastní šetření, které jsem provedla v MEAC. Ve druhé části práce popisuji postup při realizaci šetření. Nejdříve jsem analyzovala veřejně dostupné Výroční zprávy společnosti, její internetové stránky a některé interní dokumenty, jež mi po vyžádání byly poskytnuty. Cenné úvodní informace mi také poskytla personální ředitelka MEAC, se kterou jsem se osobně setkala. Na základě teoretických konceptů a získaných informací jsem se rozhodla pro provedení malého šetření, které spočívalo v realizování sedmi rozhovorů a jejich analýze. Pro zkoumání vybraných prvků řízení z oblastí dosahování kvality a minimalizování nákladů jsem zvolila kvalitativní strategii, protože mi umožnila reagovat na výzkumné podmínky. Jako techniku sběru dat jsem použila polostrukturované interview. Pro analýzu získaných informací jsem zvolila metodu otevřeného kódování a konkrétní techniku „vyložení karet“ (Švaříček, Šedřová, 2010, s. 211–222; 226–227).

Ráda bych touto diplomovou prací přispěla k obohacení poznatků o fungování japonských společností v Česku, protože si myslím, že zatím panuje nedostatek informací o těchto organizacích. Za hlavní přínos své práce považuji výstupy z vlastního provedeného šetření, které vztahují k teoretickým konceptům popsaným v první části práce.

1 Tradice a východiska japonského modelu managementu

Druhá světová válka byla pro Japonsko významným předělem mezi vývojovými etapami ekonomicko-hospodářského vlivu. Ačkoli země skončila na straně poražených, nové politické vedení zvolilo pro obnovu společnosti cestu vědecko-technického rozvoje. Prvním krokem se stala modernizace školského systému, ve kterém bylo více pozornosti věnováno matematice, přírodním vědám a cizím jazykům, běžnými se staly náročné domácí přípravy studentů. Učitelé byli respektováni jak žáky, tak celou společností, což se mimo jiné odráželo i na jejich nadprůměrném platovém ohodnocení a snaze naučit žáky za každou cenu co nejvíc. V rodinách i ve školách byla nová generace Japonců učena oddanosti a dodržování závazků ke komunitám rodiny, školy a později zaměstnavateli, úctě k zákonům a morálním normám společnosti (Vojtovič, 2011, s. 74). Dobré výsledky vzdělávacího systému jsou úzce propojeny s výkonností ekonomiky a celkovou zaměstnaností v zemi. Japonsko si v mezinárodním srovnání úspěšnosti školství vzhledem k uplatnitelnosti na trhu práce v porovnání s USA, Německem nebo Velkou Británií vedlo podle studie OECD i v roce 2001 velmi dobře (Matanle, Lunsing, 2006, s. 19–20.)

Japonské hospodářství po druhé světové válce začalo díky reformám provedeným po roce 1948 prudce růst. Mezi lety 1952 a 1953 se šestinásobně zvýšil objem průmyslové produkce a země se dostala na stejnou úroveň jako před válkou. V porovnání meziročního nárůstu HDP se Japonsko stalo nejrychleji se rozvíjející zemí světa a předstihlo i USA (Vojtovič, 2011, s. 100). Jak uvádí Woronoff (1992, s. 9), rozvinuté státy začaly s překvapením sledovat, že japonský rozvoj neztrácí na síle a „... *zvědavost byla brzy vystřídána znepokojením a obavami, když japonské společnosti vítězily v jednom odvětví za druhým a japonská ekonomika se stala nejsilnější na*

světě“. Zatímco v 50. a 60. letech pokračoval prudký hospodářský růst země, v 70. letech se vývoj ustálil a od konce 80. let docházelo ke zpomalování ekonomiky v důsledku světových ropných krizí. V 90. letech vyvrcholila finanční krize na japonských finančních trzích, z níž se země plně nevzpamatovala dodnes (Kingston, 2001, s. 36–44; 104–110).

Poválečný vzestup japonské ekonomiky je spojován s americkou okupací poraženého císařství. Spojené státy a Japonsko však dokázaly i přes tento nepříznivý počátek spolupráce vzájemný vztah transformovat na takový typ hospodářské kooperace, že někdy jejich vztah bývá dokonce označován za přátelství (Kingston, 2001, s. 9). Američané přinesli do ostrovního císařství technologie a manažerské postupy, které Japonci dokázali přijmout, adaptovat a ještě rozvinout. K tomuto vývoji přispěly také kulturní tradice, protože zaměstnanci v japonských podnicích chápali svou práci na obnově zruinovaného hospodářství jako vlasteneckou povinnost a blahobyt „svého“ podniku jako cíl k dosažení obnovy a úspěchu celé společnosti (Vojtovič, 2011, s. 114).

1.1 Japonský management jako předmět výzkumů

O tom, co je to japonský management, panují i v současnosti odborné diskuse. Hayashi (2002, s. 189–207) provedl přehledovou stat' uskutečněných výzkumů badatelů z celého světa, kteří se snažili nalézt klíč k japonskému managementu. Na základě rešerše provedených výzkumů vymezuje Hayashi čtyři směry zkoumání a odvozování japonských přístupů k managementu.

Prvním proudem studia japonského managementu jsou podle něho výzkumy založené na předpokladu specifické kulturně-sociologické tradice japonské společnosti. Poválečný ekonomický úspěch ostrovního císařství tyto výzkumy odkazují na tradiční silné pouto mezi jednotlivcem a rodinou, později komunitou potažmo státem, jakožto nositeli sociálního blahobytu. Vysoká pracovní morálka Japonců je vysvětlována jako jejich závazek vůči

fungování celé komunity. Hlavní rozpor tohoto proudu výzkumů spočívá podle Hayashiho v podceňování ekonomických aspektů, protože podniky dlouhodobě nemohou, jako tomu bylo hlavně v 60. a 70. letech, v plné míře zajišťovat všechny sociální služby pro své zaměstnance. V globalizovaném kapitalistickém světě se zájem organizací i v Japonsku musí přesouvat ke snaze o co největší zisk, jež je předpokladem úspěchu, ale i existence (Hayashi, 2002, s. 195–197).

Dalším proudem jsou studie japonského managementu, které se snaží extrahovat dílčí prvky japonských přístupů, jež by mohly být uplatnitelné na mezinárodním poli řízení. Tento přístup oproti sociologicky-kulturnímu neobsahuje podle Hayashiho tolik rozporů a opouští od prezentování japonského managementu jako výdobytku výhradně japonské kultury, nepřenositelného do jiných zemí. Z tohoto proudu vycházejí analýzy kroužků kvality, konceptu loajální a vysoce kvalifikované pracovní síly, způsobu výroby just-in-time a dalších. Výsledky pocházející z těchto výzkumů našly využití po celém světě, ač se ukázalo, že v některých případech opravdu není možné separovat od zmíněných metod japonské kulturní prostředí a národní povahu (Hayashi, 2002, s. 197).

Teoretikové třetího proudu hledají v dílčích manažerských japonských teoriích jejich omezení a možnosti reformování. Předmětem výzkumů jsou japonské systémy celoživotního zaměstnávání, odměňování na základě odpracovaných let ve společnosti, sociální zabezpečení zajišťované zaměstnavateli nebo velmi neuspokojivý stav zaměstnávání žen. Tyto pořádky, ač tradiční, se v dnešní době jeví jako neudržitelné jak z hlediska ekonomického, tak z důvodu proměny hodnot mladé generace Japonců, kteří už nezažili poválečné období obnovy a ekonomického konjunktury a na svět se dívají jinýma očima. Výsledky výzkumů ukazují na nespokojenost zaměstnanců, kteří jsou kvůli politice zaměstnanosti uvázáni v jednotlivých

organizacích, a také na problematice uplatňování žen na japonském pracovním trhu (Hayashi, 2002, s. 198–199).

Ve čtvrtém přístupu se teoretici zabývají přeměnou japonského managementu v 80. letech, kdy se organizace začaly potýkat s prvními problémy plynoucími ze zvratů na globálním trhu. Výzkumy se zabývají postupnou přeměnou japonských organizací z uzavřených na více otevřených, sledují posun v přesunu důrazu na znalosti, schopnosti vyvíjet nové produkty z bývalého vyrobit co nejúsporněji. V této době také vznikly komparativní studie porovnávající možné výsledky změn v japonských organizacích se systémy fungujícími v organizacích Velké Británie, USA, Německa nebo Francie (Hayashi, 2002, s. 199–200).

Závěrem této zajímavé přehledové stati je jednoznačné konstatování, že doposud nebyl jasně vytvořen integrální model japonského managementu a vzhledem k prolínání euroatlantických a japonských přístupů managementu, je podobná snaha v současnosti spíše nemožná (Hayashi, 2002, s. 203–204). Můžeme však přistupovat k jednotlivým prvkům japonského přístupu k managementu a zkoumat jejich uplatňování v dílčích oblastech jako mnozí další badatelé. Tento postup uplatňují také v této práci, kdy se zaměřuji na techniky a přístupy, které umožňují japonským organizacím dosahovat díky vzdělaným zaměstnancům vysoké kvality vyráběných produktů a služeb a současně uplatňovat co nejnižší náklady.

1.2 Jakost a kvalita jako přednost japonských organizací

Jakost produktů, které jsou nabízeny zákazníkům (ať už jde o výrobky nebo služby), je zásadním předpokladem pro konkurenceschopnost organizace na trhu. Vzhledem k tomu, že teorie k této problematice byly většinou formulovány v anglickém jazyce (různá sousloví obsahující pojem „quality“), potýkáme se v českém jazyce nejen s termíny, jež jsou si obsahem často velmi

blízké, ale navíc i s překlady do češtiny, které mohou srozumitelnost ještě více komplikovat. Vodáček a Vodáčková zavádějí pro lepší názornost odlišování mezi širším termínem „kvalita“ a užším „jakost“. *„Lze říci, pojem kvalita se týká úrovně provádění celku manažerských funkcí, zatímco jakost se týká především výrobků a poskytovaných služeb.“* (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 253). Dále lze jemně odlišit „řízení jakosti“ (anglicky „control of quality“ nebo „quality control“), které je zaměřeno hlavně na konkrétní výrobky, oproti o něco širšímu pojetí „managementu jakosti“ (anglicky „management of quality“, „quality management“), jež je orientován vedle výrobků i na služby (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 254). Odlišení nejsou bohužel v české teoretické literatuře o managementu systematicky uplatňována, ale v této práci se budu snažit držet tohoto nastíněného modelu podle Vodáčkových.

Woronoff (1992, s. 22) konstatuje, že japonské postupy kontroly kvality jsou metody, jež byly vynalezeny v USA, ale Američané jim nevěnovali pozornost, jakou by si byly zasloužily. Až Japonci plně tyto metody ocenili při hospodářské obnově v 50. a 60. letech a mnohé postupy dokázali rozšířit a vylepšit. Vzhledem k tomuto faktu v textu nyní na chvíli odbočím a budu se věnovat počátkům kontroly jakosti v USA.

V době zavádění hromadné průmyslové výroby, v továrnách Henryho Forda ve 20. letech 20. století, přestal platit do té doby běžný model přímého kontaktu výrobce (řemeslníka) se zákazníkem. Kvůli dělbě práce a přísné specializaci, jež s sebou moderní postupy přinesly, nastal problém s kontrolou kvality. Nejen že „viníka“ nebylo ve velkém množství pracovníků jednoduché určit, ale také výsledný produkt prodával někdo jiný než výrobce. Je logické, že prodavač se nespokojenému zákazníkovi nemohl zodpovídat za chyby někoho jiného. V tomto období se poprvé ve výrobních provozech začala objevovat funkce technických kontrolorů, nejzkušenějších dělníků, jež dohlíželi na jakost výrobků (Nenadál a kol., 2008, s. 16). Systematická

kontrola jakosti se v USA začala plošně uplatňovat na počátku 40. let, kdy americké hospodářství po těžké hospodářské krizi akutně mobilizovalo výrobní kapacity, aby mohlo zásobovat své vojáky, bojující ve 2. světové válce, kvalitní výzbrojí a výstrojí v dostatečném množství. V tomto období se objevuje jméno Williama Edwardse Deminga, který jakožto statistik a odborník na kvalitu seznamoval nové manažery se svými myšlenkami v kurzech „Training Within Industries“ (TWI), jež ve Státech organizovala a zaštiťovala americká vláda (Maurer, 2005, s. 14–16). V této době Deming svými metodickými pokyny položil základy statistické kontroly jakosti ve výrobních provozech (Imai, 2008, s. 28–29), které jsou rozvíjeny dodnes.

Deming proto někdy bývá dokonce označován jako první šířitel myšlenky *kaizen*, protože propagoval názor, že v krizové době války není čas na náročné inovace, nýbrž je potřeba aktivně vylepšovat aktuální výrobní linky na základě nápadů, které vzejdou od zaměstnance jakékoli hierarchické úrovně. Zastával stanovisko, že za kvalitu výrobního procesu by neměly nést odpovědnost pouze k tomu pověřené osoby, ale úplně všichni pracovníci (Maurer, 2005, s. 14–16). Tento názor byl ve své době převratný, protože *„tradiční management říká, že v podniku jsou dvě skupiny lidí – ti, kteří přemýšlejí, projektují a inovují, a ti, kteří pracují. Říká se, že dělníci by neměli přemýšlet o ničem kromě práce, práce a práce...“*, shrnuje Košturiak (2006, s. 119). Na druhou stranu, jak uvádí Mizuno (1988, s. 11), např. Armand V. Feigenbaum již od roku 1920 propagoval svou myšlenku, že: *„každé oddělení v podniku odpovídá za zajištění jakosti výrobku. Koordinace úsilí všech oddělení ve prospěch tohoto cíle se nazývá celkové řízení jakosti“*.

Další zásadní osobností pro problematiku managementu kvality byl Joseph M. Juran, který vytvořil koncept „celopodnikového řízení kvality“ (anglicky „Company-Wide Quality Management, resp. CWQM) (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 256), který se v Japonsku setkal s velmi příznivou odezvou a byl zejména v 60. letech v organizacích hodně aplikován a dále rozvíjen (Nenadál

a kol. 2008, s. 16–17). Po představení třech mužů, jež bývají označováni za otce managementu kvality, vrátím se nyní zpět k vývoji v Japonsku.

Generál MacArthur dostal na starosti přetvoření původně spíše manuálně výrobního a nyní navíc válkou zdevastovaného japonského císařství na zemi, jejíž hospodářství bude ve výrobě dosahovat obvyklých amerických standardů. Tento přístup byl motivován politickými zájmy, protože ekonomicky silné, prosperující a vojensky kooperující Japonsko bylo z pohledu USA nadějí na vytvoření případné obranné hradby proti nevyzpytatelné komunistické Severní Koreji (Maurer, 2004, s. 16–17).

Američané poblíž jedné ze svých japonských vojenských základen vytvořili manažerský výcvikový program, v němž se osvědčili školitelé i studijní manuály ze zmíněných kurzů TWI. Japonští podnikatelé, ředitelé i manažeři se intenzivně zajímali o pokrokové technologie a byli také velmi zvědaví v poznávání amerických přístupů k řízení organizací. S velkou odezvou reagovali na myšlenky všech pracovníků zodpovídajících za kontrolu a kroky postupného zlepšování, jež za války šířil Deming. Důraz na moderní technologie, vědecký pokrok a zajišťování soustavné kontroly jakosti a kvality se v Japonsku ujaly jako základ tamější nově vznikající kultury podnikání (Maurer, 2004, s. 17).

S určitým odstupem, v první polovině 50. let, do země přicestovali Deming i Juran, aby osobně školili vstřícné a učenlivé japonské manažery, jak dosahovat pokroků v rozvoji výroby a vysoké jakosti, ve které Japonci spatřovali svou možnost konkurenční výhody (Imai, 2008, s. 29–30). V následujících oddílech představím koncepty, jejichž obliba se z Japonska přenesla postupem času do celého světa.

1.2.1 Kaizen

Japonský termín *kaizen* znamená česky zlepšení. Je to způsob myšlení, který předpokládá, že ve všech organizacích dochází k nejrůznějším chybám, poruchám, nebo nedokonalostem, které je však možné odstranit pomocí neustálého vyhledávání drobných zlepšení za aktivní účasti všech zaměstnanců (Haak, Haak, 2008, s. 62–63). Košturiak (2006, s. 120–121) dodává, že *kaizen* není uplatňován pouze v pracovním prostředí, ale v japonské kultuře je to přístup uplatňovaný i pro zlepšování způsobu života. Petříková (2008, s. 75) v tomto konceptu vidí proces neustálého zlepšování díky kreativnímu potenciálu zaměstnanců, jež své uplatnění nachází „ ... v první řadě ve výrobě, tj. v provozu, ale i v technologické přípravě, plánování výroby, zlepšování technologických postupů, organizace práce, vstupní, vnitropodnikové i výstupní logistiky“.

Určité náznaky tohoto přístupu nelzáme u Deminga během zaškolování amerických manažerů v obtížných podmínkách druhé světové války (viz s. 17), ale opravdové využití a proslulost vtisklo *kaizen* až jeho důsledné uplatňování v Japonsku od 50. let. Pravděpodobně hlavní zásluhu na rozšíření povědomí o konceptu *kaizen* a zavádění v organizacích po celém světě můžeme přiznat Maasaki Imai, který svou knihou *Kaizen – Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku* (1986) inspiroval v 80. letech mnoho západních firem ke změně pohledu na dosavadní způsob výroby a naplňování potřeb zákazníků (Imai, 2008; Tureckiová, 2004, s. 24).

Jak uvádí sám Imai (2008, s. 18): „ ... *kaizen vede ke způsobu myšlení, jež je zaměřen na výrobní proces, a k systému řízení, který podporuje a uznává lidské úsilí zaměřené na zdokonalování výrobních procesů. To je v ostrém kontrastu k západním manažerským praktikám, které hodnotí lidský výkon čistě na základě výsledků a neodměňuje vynaložené úsilí a snahu*“.

Imai (2005, s. 24) zahrnuje do strategie *kaizen* absolutní kontrolu kvality, systém výroby „právě včas“, absolutní údržbu výrobních prostředků, strategické zahrnutí *kaizen* do plánování a realizaci politiky organizace, systém zlepšovacích návrhů a činnost kroužků. Bělohlávek, Košťan a Šuleř (2006, s. 17) zahrnuli do své knihy *Management* rozhovor s Masaaki Imaiem, ve kterém tento muž o *kaizen* hovoří jako o: „... univerzálním poznání o manažerské praxi, které může být aplikováno v jakékoliv zemi a jakékoliv firmě“.

Ačkoli většina zmíněných termínů bude v dalším textu vysvětlena, v konceptu této diplomové práce bude vhodnější chápat *kaizen* v užším pojetí (například Petříková, 2008, s. 74–78), které označuje tento přístup jako jeden ze způsobů zlepšování kvality v organizacích pomocí zaměstnaneckých podnětů ke zlepšení.

Správné nastavení systému zlepšovacích návrhů vede k tomu, že zaměstnanci začnou aktivně přemýšlet o svojí práci a o jejím možném zdokonalování. Pokud je něco napadne, v souladu s interními pravidly vyplní formulář, který odevzdají na sběrné místo (např. do označené krabice). Můžeme předpokládat, že ne všechny návrhy budou opravdu realizovány nebo organizaci zvýší zisk, ale mnoho z nich určitě alespoň minimálně zlepší kvalitu procesu nebo zaměstnancův výkon. Naprosto zásadní je, aby se každým návrhem zabýval tým, který otestuje možnosti nového řešení a určí, zda bude zavedeno do provozu, nebo ne (Imai, 2005, s. 27). Předpokladem pro viditelný úspěch tohoto postupu jsou zaměstnanci, kteří jsou seznámeni s tím, proč je pro ně dobré se do systému zapojit, a jakým způsobem to mohou udělat (Petříková, 2008, s. 76–77). Na druhou stranu není cílem vyvíjet na pracovníky tlak, aby generovali obrovské množství nápadů, protože v konečném důsledku jde o velkou administrativní zátěž, jež nepřináší očekávané efekty (Woronoff, 1992, s. 23). Cílem přístupu *kaizen* realizovaného pomocí zlepšovacích návrhů je zahájit mezi aktivními a

vzdělanými zaměstnanci řízený proces zlepšování, jež vychází z podnětů všech zúčastněných členů organizace (Košturiak, 2006, s. 199).

Nesmí nastat situace, že nápad, který vzejde z řad zaměstnanců povede k tomu, že „ubude“ práce a dojde k propuštění. Tento jev by způsobil naprosto negativní reakci všech ostatních a pomalé zlepšování procesů by ustrnulo. Obranou proti této možnosti je rotování pracovníků v různých pracovních pozicích v rámci organizace (Imai, 2008, s. 183). U dělnických profesí dochází u pracovníků ke zvyšování kvalifikace, schopnosti poradit si s komplexnějšími úkoly nebo obsloužit více strojů. Takto vzdělaným lidem, jež mají náhled na výrobní procesy, se nemůže stát, že by úsporným opatřením po aplikaci zlepšovacího návrhu přišli o práci, protože okamžitě mohou přejít na jiné místo ve výrobě a dále se rozvíjet.

Rotace práce probíhá také u úředníků a budoucích nebo současných manažerů, jež jsou přemísťováni z jednoho oddělení na druhé po 2–3 letech, avšak výjimkou není ani doba jednoho roku nebo dokonce pouhých šesti měsíců. V tomto případě ale Woronoff (1992, s. 34–35) kritizuje tento postup jako zásadní negativum u japonských organizací. Ačkoli střídání pracovních míst může vést k poznání procesů v jednotlivých odděleních organizace a komplexnějšímu pohledu na její řízení (Liker, 2010, s. 221), při náhodném rotování pracovníků bez předem stanoveného záměru dochází k tomu, že manažer přijme nevhodné rozhodnutí, jež ovlivní celou organizaci, protože neměl jednoduše dost času systematicky proniknout do specifik konkrétního oddělení (Woronoff, 1992, s. 35).

1.2.2 Kroužky kvality

Na sestavení koncepce práce kroužků kvality nebo také kroužky jakosti (viz problematika překladu slova „quality“ z angličtiny zmíněná výše) se významně podílel již zmíněný teoretik J. M. Juran. Tyto „kroužky“ jsou skupinky zaměstnanců, kteří se dobrovolně, pravidelně a s podporou vedení

podniku scházejí k diskuzím o navrhování řešení zvolených problémů (Imai, 2008, s. 3). Košturiak (2006, s. 126) uvádí: „*Klasické kroužky kvality (Quality Circles, QC) byly nastartované začátkem 50. let a postupně se rozšířily do celého světa. V Japonsku se staly ... základním pilířem programu zlepšování kvality*“. Imai (2008, s. 109) spojuje vznik kroužků kvality až s rokem 1962, ve kterém byl založený časopis *Kontrola kvality pro vedoucí pracovníky*, jež se stal japonským manažerům, mistrům a dělníkům inspirací pro diskuze nad problematikou zvyšování kvality. Mizuno (1988, s. 133–134) spatřuje v činnosti těchto uskupení zásadní přínosy. Prvním je neformální debata, jež se v kroužku odehrává, a která je nezanedbatelná pro zlepšení komunikace mezi zaměstnanci napříč organizační hierarchií, a druhým nezanedbatelným přínosem je efekt vzdělávací, protože pracovníci mají příležitost sdílet své vědomosti a zkušenosti a učit se při řešení vymezeného zadání od svých kolegů.

Cílem činnosti kroužků je najít řešení problémů z oblasti zvyšování jakosti, produktivity práce, snižování nákladů nebo zlepšování bezpečnosti práce (Imai, 2005, s. 27). Je pochopitelné, že když se diskuze týkají zlepšení pracovních podmínek zastoupených pracovníků, jsou častěji nalézána optimální řešení (Thomson, 2007, s. 110–111).

Zmíněné přínosy mohou působit dojmem, že každý podnik má kroužky jakosti co nejdříve zavést a těšit se na zlepšení v mnoha oblastech. Pro úspěch kroužků jakosti je však potřeba zhodnotit, zda bude mít jejich činnost v konkrétní organizaci opravdu očekávaný přínos, a pokud ano, je nutné dbát na dodržení určitých zásad. Před zaváděním kroužků jakosti si vedení podniku musí ujasnit, zda chce o zvyšování jakosti usilovat opravdu tímto nástrojem a je ochotno vložit do projektu v začátku finance, a v dalším průběhu svou energii na podporu této činnosti. Pokud jsou obě odpovědi kladné, je možné provést informační kampaň, v níž budou všichni zaměstnanci seznámeni s tím, jak kroužky jakosti probíhají a co je jejich cílem. Dalším krokem je sestavení

speciálního týmu, který bude výsledné návrhy vzešlé z činnosti kroužků statisticky testovat a tím určovat, zda budou řešení zapracována do podnikových procesů (Mizuno, 1988, s. 135).

Uvnitř kroužku je nutné dosáhnout atmosféry spolupráce a potlačení hierarchických úrovní pracovníků. Asi nejpodstatnějším pravidlem je zásada dobrovolné účasti zaměstnanců v kroužcích a svobodná volba problému, jímž se skupina bude zabývat. Vedení sleduje, zda se kroužek nezabývá pouze maličkostmi, ale opravdu není vhodné direktivně zadávat konkrétní úkoly skupině k řešení vzhledem k dobrovolnosti celé aktivity a aspektu možnosti vybrat si problém, jež pracovníkům nejvíce nevyhovuje (Mizuno, 1988, s. 136).

Každá schůzka kroužku by měla při diskutování o zvoleném problému sledovat Demingův cyklus PDCA (zkratka z anglických slov plan-do-check-act), tzn. zkontrolovat a zaznamenat aktuální stav, zpracovat stížnosti, vyhodnotit je a zakomponovat do návrhu na zlepšení a na závěr zhodnotit (např. pomocí statistických metod), jaké pozitivní efekty by po případné realizaci návrhu nastaly (Imai, 2008, s. 75). Tato osnova drží účastníky diskuse koncentrované na konstruktivní a komplexní postup, ale následný zápis je také přehledný a srozumitelný pro kohokoli, kdo se posuzováním návrhu v budoucnu zabývá (Mizuno, 1988, s. 137).

Ač to na první pohled nemusí být patrné, pokud jsou kroužky kvality integrovány do systému zlepšování kvality a průběžně podporovány vedením organizace, je jejich činnost výrazným přínosem pro celkovou kvalitu. Pokud jsou zavedeny samostatně bez návazných procesů, jak se někdy stává v západních podnicích, výsledkem je pouze neúspěch a zklamání zaměstnanci (Imai, 2005, s. 27). Kroužky kvality jsou také skvělým nástrojem, jak prodiskutovat cíle organizace. McKenna a Maister (2004, s. 89) dodávají: „Že

by lidé odporovali změnám, je mýtus. Lidé kladou odpor tomu, co po nich chtějí jiní lidé, ne tomu, co si sami zvolí.“

1.2.3 Absolutní kontrola kvality

Počátky konceptu kontroly kvality bývají spojovány s počátkem 20. století, kdy během masivní industrializace ve Spojených státech amerických vznikaly první velké průmyslové společnosti a dosavadní způsoby řízení jakosti, vyzkoušené na menších organizacích, přestávaly stačit (Dědina, Odcházal, 2007, s. 130). Jak uvádí Veber a kolektiv (2009, s. 306): „*S rozvojem průmyslové výroby a s jejím růstem vznikají nové požadavky, jako jsou evidence, kalkulace nákladů, sledování, kontrola atd.*“

Myšlenky F. W. Taylora publikované v roce 1910 v knize *Zásady vědeckého řízení* rozhodly na dlouhá desetiletí o vývoji americké výroby. Taylorovi bývá přisuzována zásluha na tom, že se manuálně pracujícím v továrnách dostalo lepších pracovních podmínek, na druhou stranu také právě on vysledoval, že lidé mají tendenci nepracovat naplno, a proto jako hlavní motivační prvek nastavil mzdu vázanou na počet odvedených jednotek práce, tzv. úkolovou mzdu (Tureckiová, 2004, s. 12–13). Mezi jeho zásadami vědeckého managementu najdeme mimo jiných striktně rozdělenou odpovědnost, jasně vymezené úkoly mezi dělníky a manažery, nutnost vytvoření organizační hierarchie a zavedení kontrolorů, jež budou vždy odpovídat za konkrétní pracovníky (Dědina, Otáhal, 2007, s. 130). Henry Ford jako velký příznivec Taylorových principů aplikoval ve svých továrnách mnohé jeho myšlenky a významně přispěl k vývoji výrobních systémů tím, že zavedl montážní linky s pásovými dopravníky. Vlastně tak rozvinul Taylorovu myšlenku kontrolorů, jež museli dříve popohánět dělníky. Nyní bylo tempo výroby stanoveno rychlostí pásu a kontroloři mohli dohlížet na ostatní aspekty práce. Fordovým cílem bylo umožnit obrovskému množství přistěhovalců, aby mohli pracovat v jeho továrnách. Proto při výrobě vše maximálně zjednodušil

a od zaměstnanců očekával bezchybnou práci v provádění stále stejných úkonů (Dědina, Otáhal, 2007, s. 131). Jak uvádí Nenadál (2002, s. 21), díky důsledné specializaci vznikaly celé týmy technických kontrolorů, kteří vynikali svými schopnostmi, a jejichž hlavní pracovní náplní se stala kontrola jakosti výrobků. Důsledky tohoto vývoje však byly nemalé – ostatní pracovníci se přestali o jakost starat a odpovědnost za ni přešla výhradně na kontrolory.

Uplatňování masové výroby inspirovalo americké odborníky na sledování jakosti, W. E. Deminga, A. V. Feigenbauma a M. Juranu, aby se zamýšleli na principy a metodami dosahování co nejlepší jakosti výrobků. Od 20. let postupně v USA pod vedením těchto odborníků sledujeme rozvoj úplného řízení jakosti (z anglického „Total Quality Control“) (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 255), hlavně v ocelářském odvětví a následně v automobilovém průmyslu (Imai, 2005, s. 25). Myšlenky a techniky kontrolování jakosti se díky Demingovi a Juranovi rozšířily při jejich lektorské činnosti v poválečném Japonsku, kde byly velmi důsledně aplikovány a dále rozvíjeny (Vodáček, Vodáčková, 2006, s. 255–256).

Zajímavé je, že A. V. Feigenbaum již okolo roku 1920 vyslovil myšlenku, že *„Každé oddělení v podniku odpovídá za zajištění jakosti výrobku. Koordinace všech oddělení ve prospěch tohoto cíle se nazývá celkové řízení jakosti“* (Mizuno, 1988, s. 11). Toto tvrzení jako by předznamenalo koncept celkového sledování kvality týkající se jak výroby, tak všech jednotlivých procesů (ve smyslu činností) v každé organizaci. Tento koncept se ujal právě v Japonsku od 60. let, kdy se jakost začala chápat v širších souvislostech a bylo usilováno o kvalitu nejen ve výrobních procesech, ale již např. při vývoji nových produktů i technologií, způsobech dopravy nebo ve vztazích s dodavateli (Imai, 2008, s. 109). Zrodil se tak základ skutečných moderních systémů jakosti, označovaný jako koncept celopodnikové kontroly kvality (z anglického „Company Wide Quality Kontrol“ - CWQC), který se následně

rozvinul do absolutní kontroly kvality (z anglických slov „Total Quality Control“), často používané ve zkratce TQM (Nenadál, 2002, s. 21–22).

V reakci na potenciál managementu kvality se začaly podle Nenadála (2002, s. 20–31) rozvíjet tři koncepce managementu jakosti. Jedná se o koncepcie managementu jakosti na bázi podnikových standardů, koncepce managementu jakosti na bázi norem ISO a koncepce jakosti založené na bázi TQM.

Již od 70. let 20. století některé korporace v určitých průmyslových odvětvích začaly zavádět systematické řízení jakosti. Pravděpodobně nejstarší byly normy správné výrobní praxe (zkratka GMP z anglických slov Good Manufacturing Practice), které regulovaly výrobu, přepravu, skladování a distribuci léků (Nenadál a kol., 2008, s. 42). Norem, které mají specifickou platnost pro jednotlivé průmyslové odvětví, je mnoho. Častým standardem s vysokými požadavky je norma ISO/TS 16949 pro management jakosti pro výrobce a jejich dodavatele v automobilovém průmyslu. Tato norma v sobě integruje všeobecné požadavky na kvalitní řízení procesů jakékoliv organizace (norma ISO 9001) a specifické nároky automobilového odvětví (Nenadál a kol., 2008, s. 43).

Normy ISO řady 9000 reflektují globalizaci tržního prostředí a od roku 1987 jsou významným regulátorem řízení kvality procesů v organizacích, protože k jejich uplatnění může přistoupit jakákoli organizace bez ohledu na odvětví a tyto normy prosazuje také Evropská unie. Poslední revize ISO norem proběhla v roce 2000. Hovoříme o normách ISO 9001:2000 a ISO 9004:2000, které vycházejí z procesního modelu systému řízení jakosti, ve kterém jsou na sebe jednotlivé prvky (požadavky zákazníka, realizace produktu, zlepšování produktu v reakci na zpětnou vazbu zákazníka, odpovědné řízení organizace vedoucími pracovníky a řízení zdrojů) úzce navázány (Nenadál a kol., 2008, s. 44–45). V hodnocení těchto norem

vzhledem k požadavkům odběratelů již norma ISO 9001:2000 není dostačující, a proto bývá např. v automobilovém průmyslu doplňována normou ISO/TS 16949, jež má vyšší nároky. Potenciál pro další rozvoj systémů řízení kvality organizací skýtá norma ISO 9004:2000, která se svým pojetím blíží koncepci total quality managementu (Nenadál a kol., 2008, s. 45–46).

Koncept absolutního řízení kvality, v dnešní době často označovaný zkratkou TQM (z anglického total quality management), má kořeny v komplexním přístupu ke zlepšování všech složek činnosti organizace v Japonsku od 50. let 20. stol. (Imai, 2005, s. 16). Toto pojetí bylo pro svou otevřenost pro manažery v Evropě a Americe obtížně uchopitelné, a proto byly jeho podporu vytvořeny standardy, jež bývají označovány jako „modely excelence organizací“. V Japonsku má velkou tradici udělování Demingovy ceny za jakost, v Americe existuje Národní cena Malcolma Baldrige. V Evropě se respektu těší tzv. EFQM Model Excellence, což je určitý komplex 9 propojených kritérií, která když organizace naplní v maximální míře, dosáhne excelentních výsledků a vztahů se svými zákazníky, ale i vysoké úrovně kvality řízení vnitřních procesů a zaměstnanců (Nenadál a kol., 2008, s. 46–47).

1.3 Techniky vedoucí k minimalizování nákladů

1.3.1 Způsob výroby just-in-time a jidohka

Výrobní systém just-in-time (JIT), do češtiny překládaný jako způsob výroby „právě včas“, vyvinul během 50. let 20. století Taiichi Ohno a jeho spolupracovníci v Toyota Motor Company. Japonská automobilka si odnesla ponaučení z odbytové krize v letech 1948–1949, která málem znamenala bankrot. Společnost nakonec krizi překonala, ale bylo jasné, že neomezená výroba (možná díky postupům hromadné výroby importované hlavně z USA)

není udržitelnou strategií (Fujimoto, 1999, s. 60–61). Proto byl Taiichi Ohno se svým týmem pověřen prezidentem společnosti, aby navrhl výrobní postupy, které budou flexibilnější. Vytyčeným cílem bylo dosáhnout takového nastavení výrobních linek, aby společnost mohla pružně reagovat na měnící se požadavky zákazníků jak z pohledu množství, tak i z hlediska variability produktů (Liker, 2010, s. 48–49). Důvtip tohoto způsobu výroby spočívá v dodržování několika předpokladů, které v následujícím textu vysvětlím. Jak podotýká Imai (2005, s. 137), koncept JIT nespočívá pouze v dodávkách subdodavatelů právě včas. Je to celý systém souvisejících prvků.

Základem systému JIT je zásada takzvaného jednokusového toku. Jinými slovy jde o to, aby na sebe výrobní procesy byly navázány tak, že výroba jednoho kompletního produktu je co nejplynulejší v nejkratším možném čase. Správným nastavením výroby dojde k mnoha pozitivním efektům. Mezi jednotlivými pracovišti se přestanou hromadit zásoby rozpracovaných výrobků, je možné zmenšit plochu továrny, ale i skladů materiálu a výsledných produktů (organizace přesně ví, kolik času potřebuje ke splnění konkrétní objednávky a nemusí vyrábět „naslepo“ do zásoby). Snahou minimalizovat dobu výroby kompletního produktu se sníží i tzv. průběžné časy, což jsou okamžiky, kdy rozpracovaný výrobek čeká na další zpracování. Správnou ergonomií a díky kvalifikovaným zaměstnancům může být linka uzpůsobena tak, že jeden pracovník obsluhuje více strojů, tudíž se podniku zmenší náklady na pracovní sílu (Imai, 2008, s. 101-103). „*JIT je revolučním způsobem, jak snížit náklady a zároveň splnit potřeby zákazníků v oblasti dodávek.*“ (Imai, 2005, s. 137).

Jednokusový tok je silný nástroj, ale Ohno chtěl systém ještě více zefektivnit. Využil svých zkušeností z cest do Spojených států a v průmyslové výrobě uplatnil revoluční systém tahu, místo obvyklého systému tlaku, který byl realizován například v továrnách Ford (Imai, 2008, s. 102). Taiichi Ohno se inspiroval v dobře organizovaném americkém supermarketu, kde bylo zboží

objednáváno až ve chvíli, kdy bylo v regálu na prodejně z poloviny vyprodáno. Na myšlence, že zákazník má určovat, co a kdy se bude vyrábět, založil Ohno v průmyslu v té době revoluční systém fungující právě na principu tahu (Liker, 2010, s. 49).

Dosavadní výroba byla organizována tak, že když se vyrobily komponenty, převezly se na další pracoviště, kde byly dále zpracovány, a tento postup se opakoval, až byl výrobek hotov. Ohno tento princip „otočil“, na základě interního objednávkového systému organizovaného pomocí štítků označovaných jako *kanban*. O tom, jak velkou změnu znamenalo zavedení koncepce *kanban*, svědčí fakt, že od prvního testování v roce 1952 uplynulo celých 10 let, než byl systém plně zaveden v celé společnosti. Princip spočívá v tom, že jakmile přijde od zákazníka objednávka, celý objednávkový systém pracuje jakoby od konce. Každé pracoviště dostane na štítku *kanban* požadavek, co má vyrobit, a aby to mohlo vyrobit, musí se vrátit k předcházejícímu stanovišti a vyzvednout od něj potřebné komponenty (Imai, 2008, s. 102). Respektování principu tahu je nutnou podmínkou pro fungování JIT. Jak dodává Imai (2008, s. 103): „*Krásou tohoto systému spočívá v tom, že kanban rovněž koordinuje přísun dílů na montážní linku, minimalizuje jednotlivé procesy a kupříkladu umožňuje to, že blok s motorem, který je ráno přivezen do továrny, už večer odjíždí v dokončeném automobilu.*“

Při výrobě systémem JIT je pro optimální vytížení výrobních procesů vhodné dbát na vyrovnaný harmonogram výroby. Není dobré, když se jeden den vyrábí s maximálním nasazením a další den zaměstnanci téměř nemají co na práci. *Heijunka* je japonské slovo vyjadřující vyrovnaný harmonogram výroby. V praxi je snaha takového stavu dosáhnout tím, že podnik na základě objednávek od zákazníků a dobře známých údajů o tom, jak dlouho trvá vyrobit konkrétní produkty, vytvoří montážním linkám takový rozvrh, že jsou rovnoměrně vytíženy, procesy jsou plynulé a zákazníci jsou spokojeni s dodacími lhůtami. Ač se to na první pohled může zdát téměř nemožné,

v současnosti usilují podniky o dodržování harmonogramu vyrovnané „výroby“ i v oblasti služeb (Liker, 2010, s. 60, 162-164).

Dalším nezbytným předpokladem pro efektivní výrobu JIT je spolu s principem jednokusového toku tzv. *jidohka*. Tento termín bývá překládán do češtiny jako autonomizace. Je to speciální funkce, díky níž se stroje dokážou samostatně vypnout ve chvíli, kdy dojde k nějaké nestandardní situaci. Kontrolky nebo laserová čidla vyšlou příkaz k zastavení stroje například tehdy, když je vyroben vadný díl nebo když nastane technická porucha stroje (Imai, 2008, s. 103).

Ve výrobních provozech hromadné výroby není neobvyklé, že některý stroj začne vyrábět v nějakém smyslu vadné výrobky. Poměrně dlouhou dobu potom trvá, než si toho obsluhující pracovník lidským okem všimne. Důsledkem bývá situace, kdy jeden pracovník usilovně hlídá správnou funkci svěřeného stroje. Když jsou stroje vybaveny k „samokontrolě“, vypnou se, jakmile zaznamenají jakoukoli odchylku a na kontrolní tabuli jasně ukážou problematické místo. Tímto způsobem je možné nejen předejít vlastnímu poškození výrobního zařízení, ale také nedochází k plýtvání materiálem, časem (potřebným na případnou opravu zmetku, pokud je to vůbec možné) a v konečném důsledku jeden zaměstnanec může obsluhovat více strojů, takže dochází k efektivnějšímu využívání pracovní síly. V momentu, kdy se stroj zastaví, dojde kvůli principu výroby JIT k přerušení všech dalších procesů. Tento okamžik je vnímán jako příležitost k nalezení řešení, které do budoucna předejde opakování stejné závady. Kvalifikovaní pracovníci a subdodavatelé se nad problémem společně sejdou a výsledkem jejich snažení jsou dlouhodobá a funkční řešení. Provizorní opravy nejsou ve výrobě JIT akceptována (Imai, 2008, s. 103–105).

1.3.2 Absolutní údržba výrobních prostředků

Absolutní údržba výrobních prostředků je volným překladem anglického termínu Total Productive Maintenance (TPM). „*Praxe ukázala, že příčinou i velkých poruch strojů a zařízení je ve většině případů zanedbání obsluhy a údržby při provádění denní a běžné práce.*“ (Nenadál, 2008, s. 159). Proto Seiči Nakajima, s cílem zmenšit náklady na údržbu a zlepšit systém zajišťování kvality procesů, vymyslel koncept TPM. Přístup vychází z předpokladu, že zaměstnanci znají nejlépe svoje pracovní místo, případně stroj, který obsluhují, a proto by se o tyto svěřené výrobní prostředky měli umět nejlépe postarat.

Před zavedením systému TPM je dobré v podniku uklidit a nastavit co nejlepší výchozí podmínky. K tomu se obvykle využívá metoda 5S, která je podrobně vysvětlena v následující podkapitole. Pořádek na pracovišti (světlou barvou natřené podlahy, komponenty a náradí umístěné v k tomu určených boxech) je zásadní proto, aby se zaměstnanec mohl při průběžné kontrole zařízení spoléhat na smyslovou diagnostiku (tzn. vnímání zrakem, sluchem, čichem). Pokud například bude podlaha černá, může dojít k přehlédnutí vylitého oleje a stroj se může zadřít (Nenadál a kol., 2008, s. 161).

Při vlastní aplikaci TPM dochází k výraznému zmenšení oddělení údržby, protože operátoři provozu jsou systematicky vyškoleni k provádění údržbářské práce na „svém“ stroji a k rozeznávání anomálií (nestandardního zvuku, uvolněného šroubu apod.), které by mohly vést k chybě, poruše nebo úrazu. V ideálním případě jsou zaměstnanci tak kvalifikovaní, že dokážou sami opravit i drobné poruchy jako je např. nutnost výměny těsnění nebo krytu stroje (Košturiak, 2006, s. 93–94).

Důležitým prvkem při uplatňování TPM jsou malé týmy 5–8 pracovníků z oblasti výroby, jakosti, údržby, logistiky, konstrukce, ale i ekonomiky apod., které mají za úkol analyzovat příčiny vznikajících problémů a vlastními silami

je odstraňovat (například navrhnout efektivnější postup při čištění a mazání). Je zásadní, aby takové týmy byly organizovány a motivovány vedením, aby cítily, že jejich činnost má smysl a přináší výsledky (Nenadál a kol., 2008, s. 160).

1.3.3 Metoda 5S

Pod zkratkou 5S se skrývá pět technik, které umožňují se v práci neustále zlepšovat. Japonská slova *seiri*, *seiton*, *seiso*, *seiketsu* a *shitsuke*, podle nichž se tento přístup jmenuje 5S, vyjadřují, jaké činnosti je potřeba provést, aby mohlo být dosahováno co nejlepších výsledků. Přístup 5S se nevyužívá jen ve výrobních provozech, ale i v japonských školách (Alston, Takei, 2005, s. 77) nebo v kancelářích (Petříková a kol., 2007, s. 72).

Americké společnosti si pro lepší orientaci původní japonská slova přeložily do angličtiny, buď výrazy začínajícími shodně písmenem „S“ nebo písmenem „C“. Význam jednotlivých kroků zůstal zachován. Dosáhnout stejně elegantního překladu z japonštiny i do českého jazyka se zatím nepodařilo, jak je vidět v Tabulce na straně 32 (Imai, 2005, s. 70; Svozilová, 2011, s. 181–182). V následujícím textu jednotlivé kroky 5S stručně vysvětlím.

Seiri

V prvním kroku *seiri* je cílem oddělit na pracovišti věci na nezbytné a zbytečné. Výsledku je možné dosáhnout překvapivě snadno pomocí „testu používání věcí“. Každý předmět na pracovišti je označen štítkem. Pracuje se jako obvykle po předem určenou dobu (např. jeden měsíc). Zaměstnanci odstraňují štítky ze všech věcí, které berou při práci do ruky. Tímto způsobem je na konci sledovaného období snadné zjistit, že věci, na nichž štítek zůstal, nebyly potřeba a jsou tedy nadbytečné. Následuje rozhodnutí, zda tyto kupříkladu manuály, staré vyhlášky, nástroje, komponenty, rozpracované výrobky, vadné produkty či dokonce některé přístroje a další předměty budou

definitivně odstraněny, nebo přemístěny na jiné stanoviště, případně do skladu (Imai, 2005, s. 70–73; Svozilová, 2011, s. 181).

Tabulka 1 : „5 S“ (Imai, 2005, s. 70; Svozilová, 2011, s. 181–182; zpracováno autorkou)

Japonský pojem	Anglický překlad	Anglický ekvivalent	Český překlad
Seiri	Sort	Clear out	Třídění
Seiton	Straighten	Configure	Umístění
Seiso	Scrub	Clean/Check	Úklid
Seiketsu	Systematize	Conform	Standardizace
Shitsuke	Standardize	Custom and practise	Udržení

Jak upozorňuje Petříková a kol. (2007, s. 79) jakmile se se změnami jednou začne, aktivity 5S není možné odkládat na dobu „až bude trochu volněji“ a manažeři musí zastat svoji nezastupitelnou úlohu, tzn. neustále kolegy povzbuzovat, zapojovat se do všech činností a v případě potřeby (pokud se např. ukáže, že nevyužité jsou například zbytečně velké zásoby nedokončených výrobků) přistoupit ke změně nastavení procesů tak, aby na sebe navazovaly plynuleji a efektivněji.

Krok *seiri* můžeme aplikovat v provozu továrny i v kancelářích. Na všech místech dojde po odstranění nadbytečných věcí k rychlejšímu průběhu procesu, protože nástroje a pomůcky jsou v menším množství snadněji přístupné. Navíc je často dosaženo zmenšení skladovacích ploch, což je také jedna z forem úspor (Imai, 2005, s. 70–73).

Seiton

Dalším krokem je *seiton*. Jeho cílem je rozdělit redukované potřebné věci tak, aby byly ideálně přístupné pracovníkům, kteří je nejčastěji používají, ale aby je našli i ostatní, kteří je potřebují (Petříková, 2007, s. 79). Každá pracovní pomůcka, součástka, stroj nebo dokument musí být umístěn na svém definovaném místě spolu s návodem na použití, aby i ten, jenž předmět potřebuje poprvé, neměl problém ho najít a správně použít (Imai, 2005, s. 70, 73–74). Při vyznačování správného uložení jednotlivých náradí (např. obrys

na stěně), rysek indikujících maximální a minimální množství součástek, nebo přesného umístění přístrojů, hraje důležitou roli ergonomie a zvyky pracovníků. Často se může stát, že někdo byl léta zvyklý dělat úkon určitým způsobem (například ohýbat se pro určitou součástku pod stůl). Při změně umístění materiálu má potom pocit, že mu nový stav nebude vyhovovat. Pokud se ale v tomto kroku s jednotlivými zaměstnanci dobře zanalyzuje, jak a co ke své práci potřebují, při dodržování ergonomických zásad bude nakonec výsledek všemi doceněn (Petříková, 2007, s. 80–81). Ověřenou zásadou při zpracovávání materiálů je pravidlo „first-in, first-out“, jež nám anglicky říká, že při využívání zásob je třeba vždy odebírat nejprve nejstarší položky, aby bylo průběžně zajištěno kvalitní zásobování (Imai, 2005, s. 73).

Seiso

Krok *seiso* vychází z předpokladu, že v čistém a uklizeném pracovním prostředí se mnoha problémům předejde, nebo se alespoň rizika a poruchy odhalí snadněji již v samých začátcích (např. čistý uvolněný šroub na stroji je lépe vidět a může být utažen, než když je kvůli nánosům nečistot přehlédnut, vypadne a způsobí nepříjemnosti). Při dodržování správných umístění všech nástrojů je také zajištěna lepší bezpečnost práce - nehrozí např. riziko uklouznutí po neuklizeném materiálu, vylitém oleji apod. (Imai, 2005, s. 74). Petříková a kol. (2007, s. 82–84) upozorňují, že výsledkem aplikování *seiso* není pouze vlastní čistota pracoviště, ale možná ještě důležitější psychologický efekt, totiž změna vztahu každého pracovníka ke svému pracovnímu prostoru, jež vede v konečném důsledku k jeho vyšší loajalitě ke společnosti a pečlivějšímu a odpovědnějšímu provádění přidělené práce.

Seiketsu

Činnosti *seiketsu* se v popisech několika autorů rozcházejí. Imai (2005, s. 75) je chápe jako proces činnorodého udržování prvních třech „S“ nebo jako snahu dosáhnout vedle uspořádaného pracoviště ještě také osobní „čistoty“ ve

smyslu dodržování zásad používání bezpečnostních ochranných pomůcek (včetně vhodné obuvi, pracovního oděvu). Svozilová (2011, s. 182) chápe tento krok jako možnost upevnit výsledky získané v *seiri*, *seiton* a *seiso* do pracovních řádů. Hovoří o jejich standardizaci. Petříková a kol. (2007, s. 85) označení standardizace vysvětlují jako „*podchycení (písemné, nástěnné a jiné) nejlepších praktik a postupů*“. V tomto kroku je opět významným faktorem motivace pracovníků k dodržování nastavených postupů. Pomocí může být tzv. vizualizace, totiž prezentování dosažených výsledků, odhalených problémů, nových nápadů a závěrů průběžných kontrol, ať na nástěnce, v podnikovém časopise nebo na intranetu. Zásadním úkolem pro vedení organizace je v této fázi neztratit zájem zaměstnanců o zavádění 5S a aktivně naslouchat jakýmkoli pozitivním podnětům (Petříková a kol., 2007, s. 86).

Shitsuke

Shitsuke je závěrečným stupněm v uplatňování 5S. Cílem tohoto kroku je vytvoření systému kontrol dodržování výsledků dosažených v prvních čtyřech krocích, aby nedocházelo k polevování úsilí pracovníků při dodržování nově nastavených standardů práce (Imai, 2005, 75–76). V rámci *shitsuke* by měla být rozdělena odpovědnost za konkrétní kontrolní mechanismy (Svozilová, 2011, s. 182) a výsledky musí být pracovníkům srozumitelně vysvětlovány, aby všichni věděli, jakých společně dosáhli konkrétních úspěchů, rozuměli účelu konaných aktivit a nebáli se přijít za svým nadřízeným, když objeví někde možnost nastavený postup měnit a zlepšovat (Petříková a kol., 2007, s. 86–88).

1.3.4 Odstraňování muda

Během výrobního procesu může i přes princip výroby JIT a uplatňování systému tahu docházet k okamžikům, ve kterých jsou vykonávány činnosti, které nedodávají vznikajícímu produktu nebo poskytované službě žádnou přidanou hodnotu. Taiichi Ohno takové chvíle označoval japonským slovem

muda, což v češtině můžeme vyjádřit jako „plýtvání“. Ohno určil celkem sedm oblastí, ve kterých dochází k plýtvání. Je to *muda* nadvýroby, *muda* zbytečně velkých zásob, *muda* oprav a vadných produktů, *muda* pohybu, *muda* při zpracování materiálu, *muda* čekání a *muda* dopravy (Imai, 2005, s. 79).

Ačkoli *muda* nadvýroby měla být minimalizována systémem *kanban*, ani tak nebylo dosaženo naprostého odstranění tohoto typu plýtvání, protože na každém pracovišti musela být určitá minimální zásoba dílů pro výrobu a tu bylo nutné vypočítat obezřetně tak, aby byla co nejmenší (blokovala co nejméně peněz a zabírala co nejméně prostoru), ale zároveň aby při plné výrobní kapacitě nedocházelo k narušení plynulosti procesu. Další možnosti, kdy mohlo docházet k nadprodukcí, byly nedostatečně synchronizované procesy, kdy se například během jednotky času vyrobilo 20 předních skel automobilu, ale na druhém pracovišti sotva 8 sedadel. I v takovém případě hovoříme o *muda*, které je nutné odstranit (Liker, 2010, s. 55–58).

Dalším jednoznačným plýtváním, kterému je snaha se za každou cenu vyhnout, je oprava vadných výrobků. Předcházení tomuto typu *muda* mají na starosti konstruktéři, technologové a technici, kteří se starají o vylepšování výrobních linek a jednotlivých strojů tak, aby mohly samostatně co nejpřesněji identifikovat zmetek nebo nedokonalost a ihned proces zastavit (*jidohka*). I samotní operátoři a ostatní zaměstnanci jsou však vybízeni k odhalování rizikových míst a zlepšování postupů své práce s cílem zajistit minimální počet vad (Imai, 2005, s. 81).

Až po pečlivé a sofistikované analýze pohybů zaměstnanců při pracovním procesu můžeme určit, kde případně dochází k plýtvání nadbytečným pohybem. Příkladem *muda* z této kategorie je například pracovník, který aby odvedl svůj úkol, musí dojít pro speciální přístroj, použít ho a zase ho vrátit zpět na místo. Logické je v tomto případě umístit daný přístroj blíže k pracovnímu místu zaměstnance tak, aby nemusel přecházet sem a tam jako

doposud. Aby po něm mohl pouze sáhnout a hned danou věc použít. Stejně tak někdy bývá řešením změnit umístění zásobníků s dílčími komponenty, aby byly lépe pracovníkovi po ruce a aby se pro ně nemusel například ohýbat pod pracovní desku (Imai, 2005, s. 82).

Muda zpracování jsou při zběžném pozorování také obtížně rozpoznatelná, protože jde o okamžiky, kdy k vyráběnému produktu, informaci, nebo službě není dodávána přidaná hodnota. Na tomto místě mohu uvést příklad výrobního postupu stolního telefonu. Na jedné dílčí lince je vyrobeno tělo telefonu, které je zabaleno k převozu, aby se nepoškrábalo. Na druhé dílčí lince zase pracovníci zkompletují telefonní sluchátko a také ho zabalí k převozu, aby se nepoškodilo. Na dalším stanovišti je nutné jednotlivé díly vybalit, zapojit k sobě a opět zabalit, teď už pro konečný export k zákazníkovi. Po zefektivnění tohoto procesu jsou na sebe montážní linky napojeny tak, že naprosto odpadne nutnost „obalovacího“ mezikroku, protože tělo telefonu a sluchátko jsou zkompletovány a teprve poté (poprvé) zabaleny.

Možná na první pohled překvapivé plýtvání při zpracování je příklad zaměstnance, který splní svůj úkol ve větším rozsahu, než je určeno výrobním standardem. Ač by se mohlo zdát, že zde k plýtvání nemůže docházet, opak je pravdou, protože z nastavení procesu vyplývá, že se produkt dříve nebo později dostane pod ruce pracovníkovi, který bude jen překvapeně hledět na hotovou práci, jež za něj odvedl někdo jiný. Tento zaměstnanec je nevyužit a je vlastně placen za nic (Imai, 2005, s. 82). Příkladem *muda* zpracování mohou být i stroje, které jsou buď zapnuté během celé směny a někdy pracují naprázdno, nebo jsou naopak většinu času vypnuté. Jde sice o plýtvání při zpracování, ale Nenadál a kol. (2002, s. 106) se k této situaci vyjadřují následovně: „*Praxe ukázala, že nevyužívání kapacit strojů je mnohem menším zlem než vysoké zásoby*“.

Další oblastí *muda* je takzvaný disponibilní čas, neboli doba, kdy zaměstnanec čeká například na nějaké komponenty, ale také třeba na schválení nebo podepsání určitých dokumentů, bez nichž nemůže pokračovat v práci. Tyto časové úseky mohou být poměrně krátké, ale pokud se vyskytují pravidelně, jejich součtem je nezanedbatelný čas, ve kterém mohl zaměstnanec pracovat a vytvářet přidanou hodnotu. Proto se vyplatí zamyslet se nad lepším nastavením procesů a postupů a vyhnout se i tomuto typu plýtvání (Liker, 2010, s. 55).

Další oblastí, ve které jsou nedostatky, jež často všichni vidí, ale zdají se být na odstranění příliš obtížné odstranit, je *muda* dopravy nebo nadbytečného přemísťování předmětů. Může se jednat o nakládání s výrobním materiálem, přesunování rozpracovaných výrobků nebo dílčích komponentů po pásových dopravnících, ale také o nedostatečně zorganizovanou nebo nadbytečnou manipulaci expedovaného zboží (Liker, 2010, s. 56). Obzvláště dopravní pásy, které stály u zrodu moderních průmyslových provozů, považuje Imai (2005, s. 83–85) za překonaný prvek výroby. Jednak kvůli případnému kolapsu celého výrobního procesu v okamžiku jejich poruchy a také z důvodu pouhého přemísťování předmětů, u nichž není zvyšována jejich přidaná hodnota. Imai je v tomto směru opravdu velmi kritický a konstatuje jednoznačně: „*Nejlepší věc, kterou může podnik se svými dopravními pásy udělat, je prodat je konkurenci*“ (Imai, 2005, s. 83).

V japonské terminologii managementu se vedle slova *muda* objevují ještě výrazy *mura* a *muri*, které někteří autoři označují jako techniku 3M. *Mura* znamená nepravidelnost. V praxi je takovým projevem například pracovník, který má pomalejší (nepravidelné) tempo oproti ostatním dělníkům na lince. Tím, že se mu ostatní pracovníci musí přizpůsobovat, dojde vlastně kvůli jednomu článku ke zpomalení celého procesu. O *muri* mluvíme v situacích, kdy je zaměstnanec při práci příliš namáhán, nebo kdy je stroj přetěžován. Oba tyto případy výrazně zvyšují riziko chyby, zranění, poruchy nebo v případě

pracovníka dokonce odchodu z organizace. Ani jedno z 3M není žádoucí, a proto je třeba je eliminovat (Imai, 2005, s. 86–87).

1.3.5 Loajalita zaměstnanců

Ve všech zmíněných prvcích jako společný jmenovatel vystupují vzdělání pracovníci, kteří dokážou předcházet problémům, předvídat možná rizika, odstraňovat poruchy kreativním způsobem tak, aby k nim už nedocházelo, a usilovat o stále vyšší kvalitu. Nesporným předpokladem pro takové zaměstnance je motivující způsob řízení, ale také propracovaný způsob vzdělávání. Při nástupu do organizace je nový pracovník proškolen v základních kurzech, ale dalším důležitým prvkem jeho vzdělávání je spolupráce v kroužcích jakosti, kde dochází k vyměňování know-how mezi pracovníky bez ohledu na jejich pozici. Obvyklá tradice celoživotního zaměstnávání umožňuje zaměstnancům sdílet své znalosti s méně zkušenými kolegy i na neformální bázi, aniž by se museli bát o svoje místo. Zároveň také organizaci poskytuje záruku, že se investice vložené do vzdělávání zaměstnanců neztratí (Imai, 2008, s. 177–189).

Právě investice do vzdělávání jsou v současné době v Japonsku pro organizace velmi problematické. Střední a malé podniky jsou v porovnání s velkými společnostmi v obrovské nevýhodě při získávání vzdělaných mladých absolventů, protože si nemohou dovolit investovat srovnatelné finanční prostředky do dalšího rozvoje zaměstnanců. V Japonsku proto najdeme velké organizace s vysoce kvalifikovanou pracovní silou a ty menší, jež zajišťují méně kvalifikovanou práci, ale úzce dodavatelsky s velkými společnostmi spolupracují (Matanle, Lunsing, 2006, s. 27).

Stručně bych na tomto místě ráda zmínila prvek celoživotního zaměstnávání, který patří možná k nejběžnějším asociacím ve spojení s japonským přístupem k managementu. Ačkoli jsem v Úvodu práce předdeslala, že se v první části práce nebudu zabývat systémy odměňování a

benefitů, prvek celoživotního zaměstnávání velmi úzce souvisí s loajalitou pracovníků, jež v konečném důsledku organizacím přináší úspory zajištěním stabilní a kvalifikované pracovní síly.

Předpokládá se, že čerstvě dostudovaný absolvent nastoupí po náročném výběrovém řízení do organizace, kde se během několikaletého rotování po různých odděleních zaučí, aby mohl zaujmout pracovní místo jako zkušený zaměstnanec. Hlavně velké korporace investují ve vzdělávacích programech do nových pracovníků mnoho finančních prostředků, protože si jsou díky nastavení systému poměrně jisté, že zaměstnanci nebudou mít chuť odcházet někam jinam (Woronoff, 1992, s. 40). Pokud je nováčkem v organizaci žena, nejsou jí vytvořeny stejné možnosti jako mužům, protože je automaticky předpokládáno, že svoji kariéru přeruší pro založení rodiny (Matanle, Lunsing, 2006, s. 26).

Japonsko má sociální systém nastavený tak, že jednotlivci čerpají sociální služby od svých zaměstnavatelů. Jedná se například o lékařské služby, dotované závodní stravování a ubytování, ale také o vyplácení penze. Vedle poskytování zmíněných služeb se mnoho organizací snaží o dosažení co nejužšího sociálního kontaktu pracovníků. Vycházejí z předpokladu, že ve vstřícném prostředí lépe probíhá komunikace a kooperace mezi zaměstnanci. Pro Evropana může být obtížně představit si, že japonští pracovníci opravdu v hojné míře využívají zaměstnavatelem připravené a zajištěné možnosti trávení volného času, a že se na personální oddělení nebo přímého nadřízeného běžně obracejí s velmi osobními problémy, např. se chodí poradit o uzavírání manželství (Woronoff, 1992, s. 40–41). Tento socializující přístup se v Japonsku v poválečných časech velmi osvědčil, protože organizace profitovaly ze vzdělaných zaměstnanců, jež díky mnoha vazbám na své kolegy chápali zaměstnavatele jako svou širší rodinu. Výsledkem byly výborné pracovní vztahy, lepší spolupráce a komunikace. Od dob ropných krizí v 70. letech ale i v ostrovním císařství stoupala nezaměstnanost a podniky

musely stále více šetřit. V důsledku tohoto vývoje má v dnešním Japonsku přibližně 30 % zaměstnanců uzavřený pracovní poměr na dobu určitou, kdy jsou investice vložené do těchto pracovníků minimální, protože velice riskantní. Nejen, že tito zaměstnanci nejsou vzděláváni, ale ani nemohou čerpat dříve standardní výhody (Matanle, Lunsing, 2006, s. 29). Zdá se, že se Japonsko a Evropa se Spojenými státy v přístupech ke vzdělávání pracovníků přibližují, nicméně japonská loajalita zaměstnanců stále zůstává v popředí zájmu teoretiků.

Meek (2004, s. 312) poukazuje na kulturní kořeny fenoménu loajality japonských zaměstnanců. Vychází ze závěrů mnoha výzkumů, jež odhalily, že v japonské kultuře bývá zvykem, že děti nacházejí u své rodiny materiální a emocionální podporu, která je ovšem vykoupena absolutním přijetím „správných“ vzorců chování, jež každá rodina zastává. Děti jsou vychovávány v důvěře ve vlastní rodinu a vůči okolí jsou v důsledku této výchovy velmi ostražitě, neznámých lidí se bojí. Dokladem může být jeden z častých japonských trestů, kdy je dítě postaveno před hlavní dveře obydlí rodiny s tím, že až ve chvíli, kdy se začne chovat přijatelně, bude mu umožněno vrátit se do bezpečí k matce, respektive k rodině (Meek, 2004, s. 316). Přijímání obvyklých norem většiny se přenáší i do školních let, kdy je jakékoli vybočování nežádoucí. Tímto způsobem vychování jedinci potom u svého zaměstnavatele očekávají podobné podporující, bezpečné a vstřícné prostředí a pokud je jim poskytnuto, přijmou obvyklé vzorce chování a stanou se loajálními pracovníky. Selhání v zaměstnání bývá v japonských kontextech chápáno jako hanba pro celou rodinu, a proto mladí absolventi vydrží často náročné první roky u svého zaměstnavatel. Jakmile je překonají, jako osvědčení pracovníci už využívají poskytovaných výhod plynoucích u větších firem ze systému celoživotního zaměstnání. Protože tyto výhody nelze v japonských organizacích získat jinak než délkou odpracovaných let, mladí Japonci svůj pocit případné nespokojenosti s prací často dlouhodobě

překonávají, ve srovnání s výsledky studií provedenými v Evropě a USA, kdy zaměstnanci častěji přecházejí z jedné organizace do druhé (Meek, 2004, s. 316–318). Vedle sociálních aspektů hraje roli pro častou loajalitu pracovníků také stránka finanční. Jak uvádí Matanle a Lunsing (2006, s. 25), pokud ve středním věku muž přejde do jiné organizace, v součtu celkových životních příjmů bude ochuzen o znatelnou část příjmů. Konkrétně se jednalo o 10 % v roce 1999, ale o deset let dříve rozdíl činil dokonce celých 16 %. Ačkoli se postupem času finanční ztrátovost pro zaměstnance snižuje, stále hraje nezanedbatelnou roli. Tento fakt následně vytváří bariéru pro změnu zaměstnavatele.

2 Analýza vybraných prvků řízení v MEAC s. r. o.

Druhá kapitola tvoří výzkumnou část této práce. V podkapitole 2.1 krátce představuji historii, vývoj a činnost společnosti MEAC. V další podkapitole se věnuji představení metodologie návrhu šetření a průběhu jeho realizace. Data získaná z polostrukturovaných rozhovorů analyzuji a interpretuji v podkapitole 2.3. V závěrečné podkapitole 2.4 se zamýšlím nad zjištěnými souvislostmi.

2.1 Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.

Společnost Mitsubishi Electric Automotive Czech (dále MEAC) byla zapsána do obchodního rejstříku 28. června 2000. Zakladatelem a absolutním vlastníkem MEAC je mateřská společnost Mitsubishi Electric Corporation se sídlem v Himeji v Japonsku (MEAC, 2011c, [16 obrazovek]).

Skupina Mitsubishi Electric Corporation (dále MELCO) působí ve více než 50 zemích světa a zaměstnává okolo 100 000 zaměstnanců. Celá korporace je rozdělena do devíti divizí, jimiž jsou: energetické a průmyslové systémy, systémy pro veřejné prostory a stavební systémy, elektronické výrobky a systémy, informační a komunikační systémy, audiovizuální informační systémy, systémy podporující kvalitu životního prostředí, systémy průmyslové automatizace, polovodiče a komponenty pro automobilový průmysl (MEAC, 2011b, s. 2). Mezi hodnotami Mitsubishi, které jsou jádrem činnosti korporace, stojí na prvním místě vztah důvěry mezi organizací a všemi obchodními partnery, snaha o co nejvyšší kvalitu a vývoj nových technologií ve výzkumných projektech za předpokladu reinvestování zisku do dalšího růstu organizace. Korporace si je vědoma svého působení po celém světě, a proto se snaží rozvíjet lokální společenství a chránit životní prostředí. Velmi významným prvkem v činnosti Mitsubishi je dodržování všech zákonných a

jiných norem chování včetně vlastního korporátního etického kodexu (MEAC, 2011b, s. 3).

Společnost MEAC byla založena jako dodavatelsko-výrobní závod elektronických komponentů pro automobily s cílem reagovat pružněji na poptávku v Evropě. Vizí organizace je „*Neustále zdokonalovat své technologie a služby pomocí tvořivého přístupu ve své činnosti a zlepšovat tím kvalitu života ve společnosti.*“ (MEAC, 2011b, s. 3). Od počátků existence společnosti, kdy provoz organizace zajišťovalo 21 kmenových zaměstnanců, se organizace úspěšně etablovala ve výrobním komplexu ve Slaném. Již v roce 2004 bylo v MEAC zaměstnáno více než 100 zaměstnanců, v letech 2007 a 2008 společnost zaměstnávala přes 300 pracovníků. V důsledku horšího vývoje trhu v reakci na hospodářskou krizi musel být stav kmenových zaměstnanců postupně snížen, ale v posledních letech se stabilně drží okolo 220 (MEAC, 2011a, [4 obrazovky]). Jak vyplynulo z rozhovoru s personální ředitelkou 11. března 2011 (Wagnerová, 2011a), společnost podnikala nejrůznější kroky, aby v době nižší poptávky trhu kvůli hospodářské krizi nemusela zaměstnance propouštět. Jedním ze zmiňovaných opatření bylo zavádění rotace práce na přelomu let 2008 a 2009 na pozicích operátorů ve výrobě. Cílem bylo získat flexibilnější pracovníky, aby výroba mohla operativně reagovat na výkyvy v objednávkách.

Organizační struktura společnosti (viz Příloha A) je funkční (Veber a kol., 2009, s. 227–228). V čele hierarchie stojí prezident a současně jednatel společnosti, který úzce spolupracuje s víceprezidentem společnosti, jenž se svým týmem zajišťuje prodej a marketing a který zaštiťuje oddělení lidských zdrojů a oddělení řízení materiálu a oddělení skladu. Prezident vedle víceprezidenta přímo koordinuje účetní a finanční oddělení, oddělení výrobních technologií, oddělení kvality, oddělení výroby a výrobních systémů, pod které spadá samotná výroba a informační technologie (Wagnerová, 2012).

MEAC si během své existence vybudoval stabilní obchodní vztahy s mnoha zákazníky. Mezi hlavní odběratele patří „... *Suzuki, DC, Ford, Honda, Mazda, Nissan, Mitsubishi Motors, General Motors, Subaru, PSA, KIA a Volvo*“ (MEAC, 2011b, s. 3). V současnosti společnost vyrábí pro své odběratele 5 typů produktů. Jedná se o alternátory automobilových baterií, startéry spalovacích automobilových motorů, elektronické posilovače řízení (EPS), elektronické řídicí jednotky pro automatické převodovky (TCU) a elektronické řídicí jednotky (EMS-ECU), které regulují chod motoru (MEAC, 2012b [přibližně 1 obrazovka]). Největší množství vyrobených produktů představují 2 typy alternátorů (v součtu cca 2 mil. kusů ročně) následované startéry (přibližně 1 mil. kusů ročně) (MEAC, 2011c, [obrazovky 17–19]). Výrobní linky alternátorů a startérů a řídicích jednotek motorů patří k těm, co byly v MEAC rozběhnuty jako první. Průběžně jsou podle požadavků zákazníků přizpůsobovány k výrobě nových modelů produktů (např. MEAC, 2004, s. 1; MEAC, 2008, s. 1).

MEAC velmi důsledně dodržuje standardy řízení a dosahování kvality. Od počátku roku 2002 splnila společnost podmínky certifikace normy ISO 9001:2000, jež upravuje procesy řízení. V roce 2003 získala certifikát ISO/TS 16949 zajišťující standardy v automobilovém průmyslu a certifikát ISO 14001, který reguluje procesy ve vztahu k ochraně životního prostředí. Platnost certifikátu ISO/TS 16949 byla potvrzena v roce 2005. Jelikož environmentální řízení společnosti dosahovalo opravdu vysoké úrovně kvality, společnost v roce 2005 získala certifikát revidované normy EN ISO 14001:2004 (MEAC, 2005, s. 1). Od prvního obdržení certifikátů ISO/TS 16949 a EN ISO 14001:2004 MEAC vždy uspěla v ověřovacích auditech a zachovává si vysokou úroveň v procesech řízení, dosahování kvality a v přístupech, které se týkají ochrany životního prostředí (MEAC, 2006, s. 1; MEAC 2007, s. 1; MEAC, 2008, s. 1; MEAC, 2009, s. 1; MEAC, 2010, s. 1-2).

Vzhledem k japonskému původu společnosti některé posty (prezident společnosti, ředitel finančního a účetního oddělení, ředitelé výrobních technologií a oddělení kvality) ve společnosti zastávají japonští expatrianti, kteří do ČR přijíždějí na dobu 3–6 let. Jak dále vyplynulo z rozhovorů s personální ředitelkou v březnu 2011 spolupráce mezi japonskými a českými zaměstnanci probíhá za vzájemného porozumění. Za doklad tohoto tvrzení je možné považovat minimální fluktuaci pracovníků, kteří jsou většinou u společnosti zaměstnaní 3 a více let, dodává paní Wagnerová (2011a).

2.2 Metodologie

2.2.1 Volba výzkumné strategie

Během zpracování teoretické části práce jsem vybrala některé konkrétní prvky japonského managementu, u nichž jsem se rozhodla sledovat, zda jsou v MEAC uplatňovány. Pokud se ukáže, že ano, mým cílem bude určit, jestli u nich vzhledem k prostředí České republiky nastal nebo nenastal posun od typicky japonského pojetí směrem k euro-atlantickým přístupům managementu.

Díky ochotě personální ředitelky a prezidenta společnosti MEAC mi bylo umožněno vstoupit do organizace, jejímž stoprocentním vlastníkem je japonská korporace. Tato situace není běžná, obzvláště v dnešní době, kdy se podniky snaží vypořádat s důsledky hospodářské krize. S ohledem na zachování některých interních informací, jejichž zveřejněním by mohlo dojít k prozrazení obchodních tajemství, musela jsem své šetření přizpůsobit tvrdé realitě konkurenčního tržního prostředí.

Na počátku každého zkoumání je nutné se rozhodnout, zda je lepší využít kvantitativní nebo kvalitativní výzkumnou strategii. Kvantitativní metody pracují se vzorkem dostatečně obsáhlým na to, aby mohly být potvrzeny nebo vyvráceny stanovené hypotézy a výsledky bylo možné zobecnit (Hendl, 2006,

s. 38–39). V MEAC pracuje přibližně 200 zaměstnanců, což není populace dostatečně obsáhlá k tomu, aby ze získaných dat mohly být vyvozeny závěry platné i pro další japonské organizace v českém prostředí. Komplikace při aplikaci kvantitativní strategie zkoumání by mohly nastat během sběru dat, při kterém by mohlo dojít k narušení interních předpisů MEAC. Jako optimální metodu sběru dat pro potřebu této práce jsem po důkladném zvážení vybrala kvalitativní výzkumnou strategii (Hendl, 2005, s. 39–40).

Při kvalitativním zkoumání je výzkumník přítomen v terénu, vychází z podnětů, které mu přináší konfrontace s reálnou situací. Podstatné je, že kvalitativní přístup umožňuje průběžnou analýzu získaných dat a pružnou reakci při nutnosti zaměřit se na další aspekty, které se během zkoumání mohou objevit (Hendl, 2005, s. 50–51). V mé situaci byla dalším zásadním faktorem pro volbu kvalitativního přístupu také možnost určit podle svého (výzkumníkova) uvážení vhodné respondenty.

2.2.2 Volba výzkumných metod

První poznatky o tom, jak MEAC funguje a jakou má strukturu, vyplynuly z neformálních rozhovorů (Hendl, 2005, s. 175) s personální manažerkou během března 2011. Ukázalo se, že prostředí reálné fungující organizace bude stěžejním kritériem pro volbu výzkumných metod. Přes možná bezpečnostní rizika bylo se souhlasem pana prezidenta MEAC vyjednáno, že mi budou poskytnuty části některých interních dokumentů a že se budu moci přímo v továrně setkat se sedmi pracovníky, navrženými ze strany managementu, a provést s nimi rozhovor o délce přibližně 45 minut.

Vzhledem k omezeným možnostem setkání s respondenty jsem musela pečlivě zvážit, jaký typ moderovaného rozhovoru zvolím (Miovský, 2006, s. 155–156). U plně standardizovaných rozhovorů (Miovský, 2006, s. 162–163) vidím velké riziko zkreslení dat mou nedokonale formulovanou otázkou, ale také menšími možnostmi respondenta v odpovědi se rozhovořit.

Hendl (2005, s. 173–174) uvádí jako jednu z možností moderovaných rozhovorů metodu strukturovaného rozhovoru s otevřenými otázkami. Tato metoda přináší výhodu v dobré porovnatelnosti odpovědí a současně umožňuje respondentovi, aby se volně vyjádřil. V případě rozhovorů s pracovníky MEAC jsem se však pro tuto metodu nerozhodla, protože jsem se obávala, že by mi mohly při dotazování uniknout některé detaily. Další možností, o níž jsem uvažovala, byl rozhovor pomocí návodu. Tato metoda vychází z definování výzkumných aspektů. Ty jsou následně podle toho, v jakých oblastech se vyskytují, rozpracovány do dílčích položek „návodu“. Výzkumník má během rozhovoru návod před sebou a tato skutečnost mu pomáhá nenechat se odvést od tématu, ale ani neopomenout stanovené detaily (Hendl, 2005, s. 174–175). Tato metoda by mohla být pro realizaci rozhovorů v MEAC pravděpodobně úspěšně využita, ale i u ní jsem nabyla dojmu, že by přílišné lpění na předem sestavených položkách návodu mohlo rozhovor poškodit.

Jako metodu sběru dat jsem po důkladném zvážení vybrala polostrukturované interview, které blíže vysvětluje Miovský (2006, s. 159–162). Postup provedení této metody sleduje určité fáze. V první fázi si výzkumník určí výzkumné oblasti, o které se chce během rozhovoru zajímat. Pro každou oblast si připraví otevřené otázky, které může během rozhovoru položit, ale zároveň jich nemusí využít, když se respondent sám rozhovoří. V případě aktivního a výřečného respondenta tazatel rozhovor koriguje spontánními doplňujícími otázkami zpět ke sledovanému tématu. Ve druhé fázi výzkumníkovi sestavením oblastí zájmů s návrhy otázek vznikne schéma, které je závazné vzhledem k budoucí porovnatelnosti získaných dat. Díky schématu je zajištěno jádro interview, tzn. minimum dat, jež od respondenta získáme. Myslím si, že velkou výhodou této metody je možnost výzkumníka řídit rozhovor přirozeným způsobem – to, že může volně „přeskakovat“ mezi pořadím vybraných oblastí zájmu, že se může plynule doptat na zajímavé

detaily nebo okolnosti v odpovědích respondenta. Tyto aspekty považuji za velmi přínosné pro získání bohatších informací.

Již jsem zmínila, že mi sice bylo umožněno provést rozhovory s pracovníky MEAC, avšak nemohla jsem provést záměrný výběr respondentů (Miovský, 2006, s. 135–136). Můj výzkumný vzorek byl sestaven příležitostným výběrem tak, že jsem důsledně přijala možnosti, jež mi byly nabídnuty (Miovský, 2006, s. 134). Jsem si vědoma toho, že se mohlo stát, že někteří pracovníci schůzku se mnou odmítli, a proto výběr vzorku může být nahlížen i jako samovýběr – schůzka se uskutečnila jen s těmi, jež byli osloveni vedením a současně svolili k setkání (Miovský, 2006, s. 133–135).

2.2.3 Realizace šetření a etické aspekty

V první fázi šetření, jsem během rozhovorů, které proběhly v březnu a dubnu 2011, s personální ředitelkou a prezidentem MEAC vyjednala, do kterých interních dokumentů budu moci nahlédnout, abych se mohla lépe seznámit se společností a kvalitně se připravit na plánované rozhovory. Všechny dokumenty mi byly poskytnuty v elektronické podobě. Po udělení souhlasu prezidenta společnosti mi byla poskytnuta první kapitola a podkapitola 2.1 z takzvané *Příručky pro zaměstnance* (označované jako *Handbook for employees*). Tento dokument je pro všechny pracovníky MEAC klíčový. Byl zpracován, aby posloužil jako zásadní souhrn užitečných informací. Je v něm krátce představena historie a tradice Mitsubishi i konkrétně závodu MEAC, jsou v něm deklarovány povinnosti a práva zaměstnanců i zaměstnavatele vyplývající z českého zákoníku práce i interních směrnic. Tento materiál je praktickým průvodcem pro orientaci zaměstnance v podniku, proto uvádí také např. organizační strukturu nebo pravidla pro interní komunikaci. Dalšími dokumenty, do nichž jsem mohla nahlédnout, byly interní powerpointové prezentace *MEAC Presentation History* (slouží při úvodním zaškolení nových zaměstnanců) a *Climate*

Survey 2009 a *Climate Survey 2010*, kde jsou shrnuty zjištění z dvou interních průzkumů spokojenosti pracovníků MEAC. Další průzkum spokojenosti je plánován až do budoucích let. Seznámila jsem se s novou organizační strukturou společnosti. Posledním poskytnutým dokumentem byla prezentace zachycující vývoj počtu zaměstnanců mezi lety 2001–2010 nazvaná *Employee info*.

Ve druhé fázi jsem se v březnu 2012 v MEAC postupně setkala se sedmi vedením společnosti oslovenými pracovníky, u nichž mi bylo zaručeno, že mají o svém pracovním zaměření přehled, který bude dostačující pro moje otázky. První rozhovory se čtyřmi zaměstnanci proběhly 5. března 2012, o čtrnáct dní později jsem se sešla s dalším respondentem a jeden rozhovor z 5. března 2012 jsem doplnila. Jelikož informace plynule navázaly, pracuji se získanými daty jako s jedním celkem. Poslední schůzka se sedmým respondentem proběhla 26. března 2012.

Všechny rozhovory se uskutečnily v konferenční místnosti v prostředí společnosti, kde byl zajištěn dostatečný klid a soukromí. Na začátku každého setkání jsem se pracovníkovi představila a seznámila ho s účelem rozhovoru a cíli šetření. Po zodpovězení otázek a zdůraznění absolutního zachování důvěrnosti budoucích sdělení byl podepsán „Souhlas s poskytnutím rozhovoru pro účely diplomové práce“ (viz Příloha C). Otázky vycházely z předem připravené osnovy, která mi umožňovala neopomenout sledované oblasti (viz Příloha B). Pro záznam odpovědí jsem zvolila techniku ručně psaných poznámek. Ukázalo se totiž, že respondenti mají špatné zkušenosti se zkreslováním vlastních výroků a vzhledem k osobním výpovědím se obávali možnosti zneužití nahrávky na diktafonu. Abych si udržela důvěru respondentů, rozhodla jsem se, že jim své poznámky přeepsané do elektronické podoby dám k autorizaci, abych zajistila, že získané informace budou co nejpřesnější. Tento postup není standardem, ale s ohledem na zachování etických aspektů práce (Švaříček, Šedřová, 2010, s. 43–48) mi přišel jako

přiměřený. Velmi jsem uvítala, že všechny poznámky z rozhovorů mi byly respondenty autorizovány a až na několik malých faktických úprav vyplývajících z mé nedostatečné obeznámenosti se situací, změny se týkaly pouze úprav formulací některých sdělení, ale ne nosné myšlenky.

Protože v titulu této diplomové práce je uveden název společnosti, v níž jsem prováděla šetření, a jedním ze základů etiky výzkumné práce je to, že účastníci musí být ochráněni před možnými újmami plynoucími z participace v realizovaném výzkumu (Švaříček, Šed'ová, 2010, s. 45), respondenti jsou v diplomové práci odkazováni pod náhodně přiděleným označením „Respondent 1“ – „Respondent 7“.

2.3 Analýza

Pro analýzu získaných dat z rozhovorů jsem si vybrala metodu otevřeného kódování (Švaříček, Šed'ová, 2010, s. 211–222). V poznámkách z rozhovorů jsem systematicky jednotlivé pasáže odpovědí respondentů rozdělila na menší celky, abych mohla zjistit odpověď na otázku, zda jsou v MEAC používány japonské techniky dosahování kvality a minimalizování nákladů a jakým způsobem byly vzhledem k teoretickým konceptům, jež jsem vysvětlila v první části práce, modifikovány.

Pro přehlednější prezentování výstupů analýzy jsem zvolila techniku „vyložení karet“, jež mi umožní popsat jednotlivé kategorie. Bývá standardní praxí, že každá kategorie tvoří samostatný oddíl (Švaříček, Šed'ová, 2010, s. 226–227). Tímto postupem se řídím i já.

Kaizen

Přístup kaizen je v MEAC vnímán jako „*aktivity malých skupin pracovníků, kteří se ve své každodenní práci snaží najít možnost nějakého zlepšení*“ (Resp. 4, ř. 7–8). Kaizen je považován za japonskou metodu, která je v MEAC aplikována (Resp. 4, ř. 7). „*Kaizeny jsou ve společnosti zavedeny od ledna*

2011“ (Resp. 2, ř. 66). Z dalších názorů se ukazuje, že jako „kaizeny“ jsou označovány zlepšovací návrhy (Resp. 2, ř. 60), které mohou přinést zlepšení v oblasti výroby, skladu, bezpečnosti práce, ergonomie práce, nebo třídění odpadů (Resp. 7, ř. 25, 27, 34; Resp. 3, ř. 25; Resp. 1, ř. 25–26), jejichž přínos-zlepšení by měly být okamžité (Resp. 2, ř. 66–67).

Návrh, který vzejde od pracovníků výroby (Resp. 7, ř. 33), nebo skladu, je předán v písemné podobě nadřízenému (Resp. 7, ř. 28) nebo supervizorovi výrobní linky (Resp. 3, ř. 28), který svolá tzv. kaizen meeting. K posouzení navrhovaného řešení svolá vedoucí linky kaizen team (Resp. 7, ř. 29; Resp. 3, ř. 29), který je tvořen ze supervizorů linek a manažera výroby (Resp. 3, ř. 30) a který se sejde přímo u daného problému (Resp. 3, ř. 30). Pro zlepšovací návrh je připraven formulář, kde operátor „*vyplní svoje jméno a identifikační údaje, popíše problém a stávající stav a hlavně návrh řešení, které musí být finančně nenáročné*“ (Resp. 3, ř. 26–27) nebo „průchodné“, nejde o nákup nových věcí (Resp. 1, ř. 29).

Pokud je kaizen-návrh-zlepšovák posouzen kaizen teamem jako přínosný, navrhovatel je určitým způsobem finančně nebo jiným způsobem ohodnocen (Resp. 7, ř. 30). Zaměstnanci, jejichž návrh byl zabudován do pracovních postupů, jsou většinou daleko více motivováni k dalšímu přemýšlení (Resp. 2, ř. 60–61), ale svoji roli hraje i získaná odměna (Resp. 2, ř. 64–65). Návrhy jsou obvykle menšího rozsahu, ale nějakým způsobem zlepšují daný proces – jde například o zkrácení vzdálenosti, po které se musí operátor neustále pohybovat, návrh na výhodnější používání nástrojů, nebo jde o lepší postup při třídění odpadů (Resp. 3, ř. 36–37; Resp. 7, ř. 34; Resp. 1, ř. 25–26).

Někteří autoři zlepšovacího návrhu raději chtějí utajit svoji identitu, zůstat v pozadí (Resp. 2, ř. 64). Od počátku realizování kaizenů se v roce 2011 podařilo shromáždit „... kolem 230 návrhů, z nichž okolo 95 % se realizovalo“ (Resp. 3, ř. 32). V roce 2012 nové nápady přicházejí s podobnou

četností jako v roce zahajovacím, což je pravděpodobně možné považovat za úspěch (Resp. 3, ř. 33–34). Respondent 3 se domnívá, že je důležité se „přizpůsobit české povaze“ a pracovat se zlepšovacím návrhy trochu anonymně. Má na mysli nevyvěšovat nástěnky s fotografiemi všech, jež přišli s nějakým návrhem (ř. 41–43). Je dobré ponechat možnost, aby ten se chce kolegům pochlubit, že nějaký „kaizen“ vymyslel, mohl toto oznámení pronést až na základě dobrovolného rozhodnutí (Resp. 3, ř. 46–47). V anonymní anketě, jež byla realizována v dubnu 2011, se ukázalo, že nejvíce motivující byla pro zaměstnance položka „dobrý pocit z toho, že se zlepší moje práce“ a na druhém místě odměna. Dále tato anketa ukázala, že se do aktivity kaizen zapojila průměrně polovina operátorek a operátorů z každé výrobní linky (Resp. 3, ř. 38–40). Je stanoveno, že návrhy („kaizeny“) mohou podávat výhradně zaměstnanci na pozicích operátorů (Resp. 3, ř. 25), ostatní zaměstnanci nejsou do této aktivity zahrnuti (Resp. 1, ř. 21).

Zaměstnanecké kroužky kvality

Alespoň jeden pracovník si myslí, že v MEAC neprobíhá aktivita zaměstnaneckých kroužků (Resp. 2, ř. 69). Resp. 5 (ř. 54–55) uvádí, že kdyby byl osloven kolegy s žádostí o radu či pomoc, zapojil by se do řešení problému a využil svých odborných znalostí. Resp. 3 (ř. 49–50) se domnívá, že je obtížné realizovat zaměstnanecké kroužky kvality v tradičním japonském pojetí kvůli jejich časové náročnosti. Model, kdy se pracovníci sházejí dobrovolně po pracovní době, je pro většinu zaměstnanců MEAC vzhledem k rodinným povinnostem nepřijatelný. Na druhou stranu Resp. 3 dodává (ř. 52–53), že v některých případech, když je méně objednávek, vedoucí pracovníci oslovili operátorky a operátory, aby se sešli u nějaké problémové situace a snažili se na ni společnými silami najít řešení. „*Výsledek se dokonce prezentoval v Japonsku*“, dodává Resp. 3 (ř. 53).

Resp. 7 (ř. 26) uvádí, že v MEAC je snaha dodržovat systém PDCA – Demingův cyklus, který by měl být základem pro každý proces. Další respondent (Resp. 5) dodává, že schéma PDCA „plánuj, udělej, zkontroluj, jednej“ se osvědčuje, kdykoli se vyskytne něco nového. Respondent 5 subjektivně toto schéma vnímá jako logické pro postup práce, takže mu připadá přirozené řídit se těmito kroky. Je však pravdou, že není formálně vyžadováno, aby se tento postup vždy dodržoval (Resp. 5, ř. 45–48).

Pravidelně jednou za 14 dní se setkávají zástupci oddělení výroby, technického oddělení (údržba strojů) a oddělení kvality. Tato setkání mají svoji strukturu a řeší se na nich vzniklé problémy. O návrzích řešení se provádí záznam a při dalším setkání se kontroluje, jak jsou odsouhlasené postupy a cíle plněny (Resp. 5, ř. 23–25; 58–59).

Při zavádění změn do výrobního procesu je svoláván PCN meeting (z anglických slov Process Change Notice). Má standardizovanou podobu, zabývá se změnovým řízením. Tato porada (PCN meeting) má ověřit, zda je všechno připraveno správně k zavedení změny, která může být zdánlivě malá - například změna jednoho dílu (Resp. 5, ř. 60–62). Při tomto setkání jsou přítomní zástupci oddělení výroby, kvality, technického oddělení a případně oddělení nákupu nebo prodeje, pokud změna vychází z požadavků zákazníka (Resp. 5, ř. 62–63).

Jedenkrát měsíčně se schází tzv. HSE team (zkratka anglických slov Health, Safety, Environment), který je tvořen manažerem oddělení kvality, technického oddělení, specialistou skladu a manažerem výroby. Jedná se podle osnovy setkání, jež vychází z požadavků normy ISO 14001 (Resp. 7, ř. 19, 20, 21). Nejvyšší vedení společnosti se schází jedenkrát týdně s vedoucími jednotlivých oddělení (Resp. 5, ř. 57).

Resp. 5 (ř. 20) má dojem, že o problémech v MEAC lze pohodlně diskutovat a že je lze vyřešit i výhradně na neformální úrovni.

Absolutní kontrola kvality

Některé normy a standardy byly na počátku existence MEAC převzaty od japonské mateřské společnosti, ale vzápětí byly upraveny pro české prostředí (Resp. 4, ř. 4–6). Během prvních třech let fungování společnosti byly procesy řízení standardizovány tak, že společnost získala již v roce 2002 certifikát ISO normy 9001 (Resp. 1, ř. 12). Respondent 1 (ř. 10–18) se domnívá, že pokud je organizace řízena kvalitně, nepotřebuje pro svou činnost ISO certifikaci. Na druhou stranu ale sám přiznává, že ačkoli v MEAC se zaváděním ISO 9001 bylo z počátku spojeno hodně administrativních úkonů, teprve utvářející se společnosti MEAC přípava na udělení dané normy pomohla systematizovat procesy řízení. Administrativa se v průběhu let stala rutinou, a proto zabere méně času. Také Respondent 2 (ř. 91) uvádí, že „normy ISO zavádí systém do firmy a zavádí pořádek do všech procesů“. Respondent 1 (ř. 16) ještě dodává, že přínosem jsou také recertifikační audity, které přinášejí zpětnou vazbu a možnost se zlepšovat. Všeobecně je možné říci, že „... v *automotive průmyslu jsou na všechno standardy...*“ (Resp. 5, ř. 15).

Neoddiskutovatelnou povinností MEAC je dodržovat českou legislativu, které se projevuje i v povinném vzdělávání zaměstnanců, nebo dodržováním předpisů, jež se týkají požární ochrany a bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (Resp. 2, ř. 30–31). Dodržována jsou také nařízení Evropské unie (Resp. 7, ř. 8).

Procesy environmentálního řízení jsou z vlastní iniciativy společnosti uplatňovány v souladu s normou ISO 14001 a vedení celé korporace tyto přístupy podporuje. Problematika environmentálního řízení se projednává jednou za půl roku na sjezdu zástupců organizací Mistsubishi z 10 zemí, kde dochází ke sdílení informací (Resp. 7, ř. 8, 10–12). MEAC by také mohl získat certifikaci normy OHSAS 18000, jež se týká bezpečnosti práce, protože procesy jsou podle této normy již nastaveny (Resp. 2, ř. 94–95).

Další oblastí, ve které je systematicky uplatňován odpovědný přístup organizace, je dodržování Etického kódu Mitsubishi, závazného kodexu chování, který se vztahuje na každého pracovníka. Z vysokých požadavků na morální kredit společnosti vychází mimo jiné i školení zaměstnanců MEAC na procedury „whistle-blowing“, „Exposrt control“, „Competition law“ a „down-raid“ (Resp. 2, ř. 35–40).

Výroba just-in-time a zásada jidohka

MEAC uplatňuje způsob výroby just-in-time. Prostředí automobilového průmyslu je velmi konkurenční, a proto když se stane, že zákazník by potenciálně musel přerušit výrobu kvůli nedodání komponentu MEAC, je tento produkt zajištěn i za cenu letecké dopravy (Resp. 4, ř. 37–39). Na druhou stranu letecká doprava je velmi nákladná, a proto je snaha vše naplánovat tak, aby na ni nemuselo dojít. Nyní je využíván bezpečnostní sklad, ve kterém je připraveno vždy o 30 % zásob navíc, než je v plánu na nadcházející měsíc (Resp. 6, ř. 22–23). Před 6 lety měl MEAC nejnižší zásoby, ale mateřská firma na to velmi doplácela, protože byl nedostatek zboží pro zákazníky, kteří nepočkají (Resp. 6., ř. 26–27). Je tu problém s velkou vzdáleností subdodavatelských společností, jež jsou většinou situovány v Japonsku a Indonésii, protože díky velkosériové výrobě v milionech kusů a při nižší ceně surovin nabízejí bezkonkurenčně nejnižší cenu (Resp. 6, ř. 34). Proto se tvoří denní, týdenní a měsíční plány, jež se posílají do mateřské společnosti do Japonska (Resp. 6, ř. 31), ale součástky dodávané po moři mají obvyklou dodací lhůtu 1,5–2 měsíce, a proto je výroba plánována na 5 měsíců dopředu. Jak konstatuje Resp. 6 (ř. 19–20, 38–30), tato situace je obtížná, protože není možné udržovat optimální stav zásob, ale dodavatelé z ČR a EU nemohou konkurovat cenou, která je spolu s kvalitou pro posouzení našich dodavatelů rozhodující. Paradoxně jenom v případě, že mají svoje výrobní zásoby v Thajsku na Filipínách nebo v Indonésii, ale potom mají také dlouhé dodací lhůty.

Co se týká zásady jidohka, MEAC dodržuje zásadu Poka Yoke, jež staví na podobném principu jako jidohka. Stroj má přiřazenou vlastnost, která ohlídá chybu operátora. Většinou jsou to nějaká čidla, která např. měří v daném výrobním kroku standardizované množství úkonů (pohybů) ruky. Když čidlo neeviduje správný počet úkonů, nemůže operátor tento krok opustit (Resp. 3, ř. 17–18, 19–21). K zastavení výroby dojde mnohokrát za den, ale vzhledem k tomu, že společnost MEAC není v dodavatelském řetězci tak vysoko, jako například Toyota, je pro efektivitu lepší, když je vadný výrobek ponechán stranou a později opraven. Kvůli tomu, že je MEAC sám dodavatelským závodem pro významnější organizace, není možné po subdodavatelích vyžadovat stoprocentně bezchybné komponenty. Naprosto zásadní je však nutnost mít procesy kontroly nastavené takovým způsobem, aby se nedokonalý výrobek nemohl v žádném případě dostat k zákazníkovi, aniž by byl před tím rozpoznán a opraven (Resp. 1, ř. 37–40).

Absolutní údržba výrobních prostředků

Jak nejlépe udržovat výrobní prostředky, to je problematika, která se v MEAC řeší hlavně ve vztahu ke strojům ve výrobě. Jak uvádí Respondent 1, dbá se o to, aby se průběžnou a důslednou údržbou předcházelo poruchám strojů. Praxe je taková, že operátorky a operátoři jsou vyškoleni k tomu, aby přístroje uměli kvalifikovaně udržovat v co nejlepším stavu (Resp. 1, ř. 30–32). Když dojde k jakékoli poruše, zaměstnanec, který ji identifikuje, upozorní přímého nadřízeného a k opravě jsou voláni technici (Resp. 3, ř. 7–8).

Ačkoli stroje jsou udržovány v perfektním stavu, na některé z nich (např. motorové vozíky) se v České republice vztahují zákonné normy o povinných servisních kontrolách, které musí vykonávat certifikovaní auditoři. Tento požadavek zákona pro MEAC může být v MEAC hodnocen jako nadbytečný výdaj, protože interními postupy je zajištěno, že jsou všechny stroje udržovány tak, aby žádné poruchy nehrozily a opravy nebyly nutné (Resp. 6, ř. 44–48)

Kromě perfektního stavu strojů je ve výrobě MEAC kladen velký důraz také na ergonomii každého pracovního místa. Jakmile operátor svému nadřízenému ohlásí, že by kvůli špatnému nastavení strojů možná mohlo dojít k úrazu, okamžitě se tato skutečnost přezkoumává. Pokud opravdu hrozí jakékoli bezpečnostní riziko, situace se musí změnit na uspokojivý stav (Resp. 7, ř. 31–32).

Metoda 5S

Konkrétně metoda 5S byla Respondentem 2 zmíněna v souvislosti se systematickým zaváděním štíhlé výroby, jež probíhá od roku 2008. „Pořádek na pracovišti – procesy 5S nebo v administrativní části firmy pravidlo čistého stolu“ jsou uplatňovány hlavně v souvislosti s komplexními změnami motivovanými přechodem k štíhlému managementu (Resp. 2, ř. 98–99; 108–109). Přístup 5S byl zdůrazněn také Resp. 7 (ř. 5) při nakládání s chemickými látkami. Každá chemikálie musí být řádně a systematicky označena a umístěna na určeném místě (Resp. 7, ř. 5).

Odstraňování plýtvání (*muda*)

Aby se regulovalo množství výroby, používá se pro kalkulaci dílů počítačový program vyvinutý v Japonsku. Jazyková bariéra (kontrast znaků japonštiny a češtiny) i lokální požadavky jsou pro práci s tímto programem značnou komplikací. Nadnárodní vedení společnosti nicméně tyto problémy vyhodnotilo jako podřadné, protože hlavním cílem korporace Mitsubishi je koordinace činností všech dceřiných organizací po celém světě tak, aby mezi sebou mohly úzce spolupracovat. To je podle vedení možné pouze za předpokladu jednotného počítačového programu na plánování objednávek komponentů (Resp. 6, ř. 8–11).

Zásoby vycházejí z pečlivého plánování, které zohledňuje objednávky na 5 měsíců dopředu. Protože dodavatelé komponentů jsou velmi vzdálení (standardním způsobem lodní dopravy 1,5–2 měsíce), je nutné udržovat ve

skladu na nadcházející měsíc zásobu výrobních součástí o třetinu vyšší, než je plán výroby, aby se akutní nedostatek komponentů nemusel řešit leteckou dopravou (Resp. 6, ř. 18–23). Resp. 6 (ř. 28–30) na základě zkušeností u MEAC dodává, že opravdu minimálních zásob lze dosáhnout pouze při hromadné výrobě. Pro produkty, které zákazníci vyžadují v menším množství, musí být ve skladu připraveny zásoby dílů neustále bez ohledu na aktuální (ne)objednávky, aby na ně zákazník případně nemusel čekat.

Základním požadavkem na vnitřní nastavení procesů MEAC je identifikovat vadný výrobek, aby se nedostal k zákazníkovi. Z ekonomického hlediska se společnosti vyplatí nedokonalé produkty opravit v době nižší vytíženosti (Resp. 1, ř. 36–40). Podstatné je, že z dokumentace je možné dohledat konkrétního pracovníka, který nedokonalost způsobil, což umožňuje zamyslet se nad riziky opakování chyb a případně pracovní postup upravit. (Resp. 1, ř. 41–43).

Průběžně se pracuje se zlepšovacemi návrhy pracovníků, kteří se aktivně podílejí na odstraňování plýtvání pohybem. Konkrétním příkladem může být vhodnější umístění produktů, jež se mají na výrobní lince testovat. Pracovník nemusí chodit pro každý produkt 6 m tam a zpět, ale nově má testovací výrobky uskladněny přímo u výrobní linky (Resp. 3, ř. 35–37).

Velkým tématem při zpracovávání materiálu je nakládání s odpady. Společnost MEAC je certifikovaná normou ISO 14001, proto jsou postupy při zpracování surovin nastaveny tak, aby se snižoval nepříznivý dopad výroby na životní prostředí (Resp. 7, ř. 8–11). Velké úsilí se v MEAC vynakládá na třídění odpadních materiálů. Je snaha tyto materiály dále využívat a v ideálním případě zmenšovat množství vznikajících odpadů. (Resp. 7., ř. 36–37). Respondent 7 (ř. 16, 38, 51–52) hodnotí snahy zlepšování politiky nakládání s odpady jako úspěšné. Za poslední 4 roky se např. podařilo zmenšit množství nebezpečného odpadu ze 13 t na 3t, snižuje se např. i spotřeba jednorázových

pytlů, protože se začaly využívat pytle víceúčelové, které je možné používat až 2 roky. Dalším příznivým trendem je aktivní spolupráce s odběrateli vytríděného odpadu. Navzdory hospodářské krizi se MEAC daří např. plasty zájemcům prodávat (Resp. 7, ř. 39–41).

Při eliminování muda ve výrobě jsou dodržovány postupy, které zohledňují ideální návaznost při kompletování produktů. V úvahu se bere také možná únava operátorek a operátorů, proto je např. určeno, že některé výrobky jsou zařazeny do harmonogramu ráno a jiné ke konci směny (Resp. 6, ř. 40–41).

Rozhodujícími aspekty pro spolupráci s dodavateli jsou cena a kvalita. Z těchto požadavků vychází problém s dlouhými přepravními lhůtami výrobních komponentů ze vzdálených lokalit Číny nebo Indonésie. Paradoxně čeští dodavatelé mají výrobní podniky také situovány ve zmíněných zemích nebo v Thajsku či Filipínách, a proto je zásadní reflektovat dodací lhůty 1,5–2 měsíce ve způsobu plánování, aby doprava dílů byla co nejefektivnější (Resp. 6, ř. 36–39) a nemuselo se využívat leteckého způsobu přepravy (Resp. 4, ř. 38).

Loajalita zaměstnanců

Při rozhovorech se ukázalo, že zaměstnanci všeobecně v MEAC často pracují „více než 5 let“ (Resp. 5, ř. 30), a fluktuace je velmi malá napříč organizační hierarchií, což možná plyne i z nastavení japonské organizační kultury, kdy je snaha zaměstnance ihned nepropouštět, pokud udělají nějakou chybu (Resp. 3, ř. 64). Někdy je tento jev vysvětlován domněnkou kvalitního výběru zaměstnanců v úplných začátcích společnosti (Resp. 5, ř. 29). Důvodem k další práci u MEAC je velmi často důvěra projevená japonským vedením v úsudek a odbornost českého zaměstnance (Resp. 2, ř. 78–79; Resp. 6, ř. 63, 66; Resp. 1, ř. 57) a z toho plynoucí samostatnost při práci a možnost přiházet s návrhy na zlepšování, které jsou akceptovány (Resp. 7, ř. 60; Resp. 6, ř. 66, Resp. 2, ř. 79), zapojování do zajímavých projektů jako obohacování

práce řízené přímým nadřízeným (Resp. 3, ř. 60–61), dále „lidé“ (Resp. 6, ř. 28; Resp. 2, ř. 74), kteří tvoří dobré pracovní prostředí (Resp. 2, ř. 74), možnost zapojit se do „mimopracovních aktivit“ (Resp. 6., ř. 31) nebo „možnost hodně se naučit“ (Resp. 6., ř. 32) jak „od ostatních oddělení“ (Resp. 6, ř. 32), tak díky používání moderních technologií (Resp. 1, ř. 59).

Někomu vyhovuje „stabilní kolektiv“ (Resp. 5, ř. 30), „přiměřená velikost firmy a lokální nadřízený“ (Resp. 2, ř. 76, 80–81), „dobrá dopravní dostupnost“ (Resp. 3, ř. 62–62), dobrá spolupráce mezi týmy i jednotlivci (Resp. 1, ř. 54; Resp. 2., ř. 77) nebo „optimistické tempo práce“ (Resp. 2, ř. 77). Někoho k další práci motivuje, když vidí, že jeho činnost má výsledky a je kolegy oceněna (Resp. 7, ř. 60–61). Jako velmi typicky japonský postoj ve srovnání s dalšími životními zkušenostmi je vnímáno naprosté dodržování právních a morálních pravidel. Tento přístup je velmi oceňován (Resp. 2, ř. 82–84).

Interpretace analýzy

Z výsledků analýzy vyplývá, že hned první tradiční japonská technika, strategie kaizen, je v MEAC sice uplatňována, ale v poněkud jiných než tradičních rysech. Z odpovědí vyplynulo, že respondenti vědí, že přístup kaizen znamená postupné zlepšování založené na aktivitě zaměstnanců. Ale uplatňování kaizen dostalo v MEAC poněkud jiné rysy. Hned prvním momentem je skutečnost, že se slovo kaizen přesunulo ze svého významu „přístup, strategie“ k běžnému užívání jakožto synonyma pro zlepšovací návrh. Další, poněkud závažnější odchylku od japonského pojetí, vidím hlavně v tom, že zlepšovací návrhy mohou podávat výhradně zaměstnanci na pozici operátor/ka výroby nebo operátor/ka skladu. Myslím si, že pro ostatní pracovníky, kteří spadají do jiných oddělení než je výroba a sklad, může být tento přístup demotivující, protože obzvláště ve zmiňovaných ergonomických

otázkách a přístupech k nakládání s odpady by jistě měli co říct i další zaměstnanci.

Zaměstnanecké kroužky kvality nejsou v MEAC uplatňovány. Můj názor je takový, že ač jsem z rozhovorů vytušila, že to tak pravděpodobně respondenti necítí, setkávání pracovníků, zmíněná v rozhovorech, jsou podle mého názoru zaměstnaneckých kroužků poměrně blízka. I proto, že respondenti uváděli, že tyto schůzky většinou probíhají v souladu s Demingovým cyklem. Uváděnou vstřícnou neformální atmosféru, ve které je možné s kolegy řešit aktuální problémy, nebo zmiňovaný úspěch při hledání kolektivního řešení problému ve výrobě, ač se odehrál v pracovní době, vidím jako potenciál pro tvůrčí převedení výhod zaměstnaneckých kroužků kvality do organizace MEAC.

Problematika absolutní kontroly kvality je regulována množstvím povinných i dobrovolných norem, jimiž se MEAC řídí. Z odpovědí respondentů se zdá, že procesy v organizaci jsou nastaveny kvalitně a k jejich zlepšování, až na aktivitu kaizen v oddělení výroby a v oddělení skladu, dochází v rámci standardizovaných postupů spojených s recertifikací ISO norem a dodržováním zákonných předpisů. V této souvislosti je možné, že procesy jsou opravdu tak přesně regulovány, že není možné je změnit. Spíše se však domnívám, že jde hlavně o postupy a pravidla spojená s technologií výroby. Pro administrativní činnosti a oblast služeb by podle mého názoru bylo výhodné navodit atmosféru, která by všechny zaměstnance společnosti vybízela a motivovala k soustavnému nastavování a zlepšování standardů v souladu s myšlenkou TQM.

Japonské techniky, které vedou k minimalizování nákladů jsou ve společnosti sice uplatňovány, ale např. metoda 5S byla respondenty zmíněna spíše okrajově v souvislosti s požadavkem na udržování pořádku na pracovišti a k odstraňování muda dle mého názoru dochází až na výjimku „zlepšováků

kaizen“ spíše kvůli požadavkům vedení na šetření ekonomických zdrojů. Nezískala jsem z rozhovorů s respondenty dojem, že by odstraňování plýtvání bylo součástí komplexního přístupu řízení organizace. Způsob výroby just-in-time je sice v MEAC uplatňován, ale pružnost výroby není ideální z důvodů nastavení subdodávek komponentů, jež musí být převáženy z vzdálených lokalit. I přes tyto obtíže s plánováním a skladováním komponentů vnímám jako velmi pozitivní fakt, že je snaha uplatňovat zásadu vyrovnaného harmonogramu výroby vzhledem k technickým požadavkům, ale také lidským schopnostem. V MEAC je uplatňován princip POKA-YOKE, jež je přirovnáván k jidhokce. Z rozhovorů s respondenty vyplynulo, že výrobní proces je zastavován častokrát během dne a že je tento postup pro organizaci výhodný a uspokojující.

Absolutní údržba výrobních prostředků spočívá hlavně v systematickém proškolení zaměstnanců v činnostech udržování čistoty a drobných údržbářských úkonů. V MEAC jsou přítomni technici, kteří mají na starosti opravy strojů a mohlo by se tedy zdát, že efekt úspory v této společnosti nenastal. Souhlasím s názorem teoretiků v první části práce, že pro společnost je obrovským přínosem už to, že si zaměstnanci díky péči o své pracovní okolí vytvářejí k organizaci pevnější psychologické pouto, jež může přerůst až v loajalitu a zvýšení zájmu o dění uvnitř společnosti.

Téma lojality jsem v práci uvedla spíše okrajově, protože je hodně spojené s problematikou odměňování, jež jsem nemohla ze zmíněných důvodů v MEAC zkoumat. Snažila jsem se v rámci možností šetření nalézt odpověď na otázku, jak se organizaci podařilo dosáhnout tak nízké fluktuace zaměstnanců, která je ještě umocněna zájmem projeveným například o hledání zlepšovacích návrhů. Získala jsem jen poměrně kusé informace, že v MEAC pracuje kolektiv vstřícných lidí, kteří spolu umí dobře komunikovat na formální i neformální úrovni, a že nezanedbatelným motivačním prvkem,

který pracovníky vede k průběžnému vzdělávání a navyšování kvalifikace je kontakt s nejmodernějšími technologiemi a postupy.

2.4 Diskuse

Téma takzvaného japonského modelu managementu je velmi obsáhlé a spletité, proto jsem vytvořila 2 kategorie, které mi přišly vzhledem k japonským přístupům řízení nejen typické, ale také vhodné jako výchozí základna pro jejich zkoumání v druhé části práce na konkrétním příkladu MEAC. Jedná se o skupinu technik vedoucích k dosahování co nejvyšší kvality řízení a výrobních procesů a o skupinu japonských specifíků, díky nimž organizace efektivně eliminují svoje náklady. Myslím, že se mi podařilo přístupy z obou skupin přehledně zařadit do kontextů, v nichž se utvářely a dále formovaly. Kompilační první část práce považuji za solidní základnu pro druhou výzkumnou část. V té jsem krátce představila společnost MEAC a analyzovala, jaké specifické japonské přístupy zmíněné v teoretické části jsou uplatňovány v organizaci, jež působí v České republice.

V rozhovorech jsem identifikovala, že je v MEAC uplatňován modifikovaný přístup kaizen, způsob výroby just-in-time, zásada POKA-YOKE (srovnatelná s jidhokou) a aktivity, jež by mohly tvořit základ pro vytvoření zaměstnaneckých kroužků kvality. Přístup kaizen doznal v českém prostředí jistých změn. Není pracovníky MEAC chápán jako komplexní přístup, ale jako pojmenování malých zlepšovacích návrhů vzešlých od operátorů výroby a skladu. Redukce strategie kaizen na zlepšovací návrhy nemusí být na škodu, obzvláště, když se ukazuje, že zaměstnanci mají zájem „kaizeny“ vymýšlet. Nesprávné je podle mého názoru vyjmutí všech zbývajících zaměstnanců z možnosti být také oceněn, nebo odměněn za zlepšovací návrhy. Ačkoli je pochopitelné, že například od řídicích pracovníků jsou průběžná zlepšování očekávána, pořád v MEAC zbývá ještě nemalá skupina zaměstnanců pracujících například v administrativně zaměřených

odděleních, jež by mohla přispět k vytváření atmosféry zájmu o zlepšování nastavených procesů.

Způsob výroby just-in-time je v MEAC uplatňován, avšak vzhledem k tomu, že dodavatelé komponentů jsou ze vzdálených lokalit, není možné maximálně efektivně využít možností, jež tento přístup skýtá. Druhým faktorem, který vrhá stín na dokonalost systému prvně uplatňovaného v japonské Toyotě, je skutečnost, že se zdá, že čím níž v dodavatelském řetězci automobilového průmyslu se organizace nachází, tím menší má možnosti vyžadovat od svých subdodavatelů kvalitní dodávky, ačkoli musí sama odvádět bezchybnou práci, jinak své zákazníky ztratí. Tento fakt vystupuje v porovnání s teoretickým pozadím problematiky jako moment srážky s tržní realitou a moci silnějšího. Souvisí s ním také uplatňování zásady POKA-YOKE (jidhoka), jež automaticky hlídá práci lidských pracovníků a předchází chybám. V okamžiku zastavení výroby v souvislosti s uplatněním jidhoky, nedochází v MEAC k obvyklému komplexnímu řešení opravy ihned v daný okamžik, ale výroba je opět spuštěna a čeká se na vhodnější příležitost k vyřešení problému. V této souvislosti je zajímavé, že společnosti MEAC se ekonomicky vyplácí opravovat množství nedokonalých výrobků a nesoustředit se na důsledné odstraňování rizik chybovosti. Zajímalo by mne, zda by v této oblasti bylo možné nalézt nějaké lepší a ekonomicky stále výhodné řešení.

Jako velké téma, které by podle mého názoru bylo vhodným předmětem pro další šetření, vidím skutečnost, že v MEAC dobře fungují systémy vedení, motivování a pravděpodobně i odměňování a vzdělávání pracovníků. Tato problematika je však spojena s rizikem prozrazení důvěrných informací společnosti a způsob vedení výzkumu by musel být naprosto odlišný od toho mého.

3 Závěr

Jedním z cílů mé práce byla systematizace prvků takzvaného japonského modelu managementu. V teoretické části jsem vymezila dvě skupiny japonských strategií a přístupů. V první skupině se mi podařilo vztáhnout koncepty strategie kaizen k japonským kulturním tradicím a americkým kořenům statistické kontroly. Vysvětlila jsem význam činnosti zaměstnaneckých kroužků kvality, ale také kriticky zhodnotila tento způsob řízení kvality v souvislosti s nutností celkové snahy organizace o dosahování co nejvyšší kvality ve všech dílčích procesech. Přístup ke kvalitě se právě v Japonsku vyvinul z kontroly výsledného produktu na absolutní kontrolu kvality všech procesů.

Ve druhé skupině japonských metod řízení jsem se zaměřila na ty, jež umožňují organizacím zmenšovat provozní náklady. Zvolila jsem takové techniky, které jsem dále mohla analyzovat ve výzkumné části práce. Myslím si, že jsem dokázala vysvětlit způsob výroby just-in-time, spojený se zásadou jidohka, určila, v čem je specifický přístup japonských organizací k údržbě výrobních prostředků, a přehledně popsala metodu 5S a systematické kroky vedoucí k odstranění plýtvání. Úspěch organizace úzce souvisí s kvalifikovaností a aktivitou zaměstnanců. Loajalitu japonských zaměstnanců jsem nahlédla z různých úhlů a došla jsem k závěru, že japonský systém celoživotního vzdělávání má mnohé slabiny.

V první části práce jsem vytvořila teoretický rámec, na který navázala výzkumná část práce, jejímž cílem bylo identifikovat japonské přístupy řízení v konkrétní organizaci a určit jejich modifikace v českém prostředí. Od března 2011 jsem se seznamovala s činností Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. pomocí studia dokumentů a díky neformálním rozhovorům s personální ředitelkou společnosti. V březnu roku 2012 jsem realizovala kvalitativní šetření, které spočívalo v provedení polostrukturovaných

rozhovorů se sedmi respondenty, zaměstnanci společnosti MEAC. Získaná data jsem analyzovala metodou otevřeného kódování a interpretovala je s ohledem na teoretické koncepty japonského způsobu řízení.

Došla jsem k závěru, že v Mitsubishi Electric Automotive Czech jsou s výjimkou zaměstnaneckých kroužků kvality uskutečňovány všechny vybrané přístupy japonského řízení. Zjistila jsem, že se organizace potýká s problémy, které vyplývají z přílišné vzdálenosti dodavatelů. Tato skutečnost způsobuje nutnost uskladňovat vyšší množství výrobních zásob, protože společnost musí být schopna okamžitě reagovat na objednávky svých zákazníků. Dle mého názoru jsou v MEAC další vybrané japonské techniky uplatňovány s citlivým ohledem na mentalitu, potřeby a zvyklosti českých pracovníků, například v možnosti zůstat v anonymitě jako navrhovatel zlepšovacího návrhu nebo při kolektivním hledání řešení problémů během pracovní doby. Za nejvíce modifikovanou techniku japonského řízení považuji v MEAC oblast absolutní kontroly kvality. Ve společnosti jsou dodržovány zákonné normy České republiky, předpisy Evropské unie a normy ISO 9001:2000, ISO/TS 16949 a ISO 14001:2005, které výrazně napomáhají společnosti udržovat vysoké standardy kvality u výsledných produktů a jednotlivých interních procesů. Nezbyvá příliš prostoru pro japonské pojetí neustálého zlepšování, protože standardy jsou, jak se zdá, kvalitními regulátory samy o sobě.

Výsledky šetření potvrdily můj předpoklad, že japonské organizace v České republice jsou zajímavým objektem zájmu. Domnívám se, že další zkoumání uplatňovaných japonských technik v těchto organizacích by manažerskou teorii i praxi dále obohatilo. Určitě by bylo zajímavé, zaměřit se na rozsáhlejší vzorek těchto organizací v České republice a porovnat získané výsledky s výstupy mého šetření, aby se ukázalo, jakou podobu mají všeobecně japonské techniky řízení v Česku a jak by bylo možné využívat jejich přínos v ostatních organizacích, kde se doposud uplatňoval například pouze euroatlantický model managementu.

4 Soupis bibliografických citací

ALSTON, Jon P., TAKEI, Isao. 2005. *Japanese Business Culture and Practices: a Guide to twenty-first century Japanese business*. 1st ed. New York: iUniverse, 2005. 160 s. ISBN 978-0-595-35547-1.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠŤAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. 2006. *Management*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

CEJTHAMR, Václav, DĚDINA, Jiří. 2010. *Management a organizační chování*. 2. aktual. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 352 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN: 978-80-247-2149-1.

FUJIMOTO, Takahiro. 1999. *The Evolution of a Manufacturing System at Toyota*. 1. ed. New York: Oxford University Press, 1999. 380 s. ISBN 978-0-19-512320-3.

HAAK, Ulrike Maria, HAAK, René. 2008. *Market Entry in Japan: Theory and Management in a Turbulent Era*. 1st ed. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008. 165 s. ISBN 978-1-4039-9860-6.

HAYASHI, Masaki. A Historical Review of Japanese Management Theories: The Search for a General Theory of Japanese Management. *Asian Business & Management*. [elektronický časopis] August 2002, Vol. 1, no. 2, [cit. 12. února 2012] s. 189–207. Dostupné z www: <<http://ehis.ebscohost.com/eds/search?sid=32852e1d-4138-487c-aa20-54d4daae0532%40sessionmgr112&vid=1&hid=103>> po vyhledání „DOI 10.1057/palgrave.abm.9200016“. ISSN 14724782.

HENDL, Jan. 2005. Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

IMAI, Masaaki. 2008. Kaizen: *Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. 1. vyd. (dotisk). Brno: Computer Press, 2008. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0.

IMAI, Masaaki. 2005. *Gemba Kaizen*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 314 s. ISBN: 80-251-0850-3.

Japonsko: Obchodní a ekonomická spolupráce. *BusinessInfo.cz*. [online]. Praha : CzechTrade, c1997-2007. [cit. 2012-03-25]. Dostupné z www: <<http://www.businessinfo.cz/cz/sti/japonsko-obchodni-a-ekonomicka-spoluprace-s-cr/7/1000424/>>.

KINGSTON, Jeffrey. 2001. *Japan in transformation, 1952 – 2000*. Harlow: Pearson Education Limited. 1st ed. 230 s. ISBN: 0-582-41875-5.

KOŠTURIÁK, Ján, FROLÍK, Zbyněk a kol. 2006. *Štíhlý a inovativní podnik*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2006. 237 s. ISBN 80-86851-38-9.

LIKER, Jeffrey K. 2010. *Tak to dělá Toyota: 14 zásad řízení největšího světového výrobce*. 1. vyd. (dotisk) Praha: Management Press, 2010. 390 s. ISBN 978-80-7261-173-7.

MATANLE, Peter, LUNSING, Wim. Eds. 2006. *Perspectives on work, employment and society in Japan*. 1st ed. New York: Palgrave Macmillan, 2006. 271 s. ISBN 978-0-230-00200-5.

MAURER, Robert. 2004. *Cesta Kaizen: Z malého kroku k velkému skoku*. 1. vyd. Praha: Beta, 2004. 141 s. ISBN 80-7306-178-3.

MCKENNA, Richard. J., MAISTER, David H. 2004. *Efektivní leader*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-12-5.

MEEK, Christopher B., The dark side of Japanese management in the 1990s: Karoshi and ijime in the Japanese workplace. *Journal of managerial Psychology*. [elektronický časopis]. 2004. Vol. 19, no. 3, [cit. 2012-03-9], s. 312–331. Dostupné z www:

<<http://ehis.ebscohost.com/eds/search?sid=32852e1d-4138-487c-aa20-54d4daae0532%40sessionmgr112&vid=7&hid=103>> po vyhledání slov „Meek side japanese management“. ISSN 02683946.

MIOVSKÝ, Michal. 2006. *Kvalitativní přístup a metody v psychologickém výzkumu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 332 s. ISBN 80-247-1362-4.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [CD-ROM]. *Employee info*, aktualiz. 2011-03-11. [cit. 2012-02-20]. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2011a.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [CD-ROM]. *Handbook for employees* (Kapitola 1 až podkapitola 2.1), aktualiz. 2011-03-11. [cit. 2012-02-20]. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2011b. 5 s.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [CD-ROM]. *MEAC Presentation History*, aktualiz. 2011-03-11. [cit. 2012-02-20]. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2011c.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online]. *Výroční zpráva za období od 1. ledna do 31. prosince 2003*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2003. 2 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online]. *Výroční zpráva k 31. prosinci 2004*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2004. 3 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice>

2/Uvod/uvod.aspx> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online]. *Výroční zpráva k 31. prosinci 2005*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2005. 3 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online] *Výroční zpráva k 31. prosinci 2006*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2006. 3 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online] *Výroční zpráva k 31. prosinci 2007*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2007. 3 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online] *Výroční zpráva k 31. prosinci 2008*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2008. 3 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online] *Výroční zpráva za rok 2009*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2009. 4 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [online]. *Výroční zpráva za rok 2010*. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2010. 4 s. [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po vyhledání podle IČ „261 85 822“, následně fráze „Sbírka listin“.

MIZUNO, Shigeru. 1988. *Řízení jakosti*. 1.vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 301 s. ISBN 80-85605-38-4.

NENADÁL, Jaroslav a kol. 2002. *Moderní systémy řízení jakosti – Quality Management*. 2. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2002. 277 s. ISBN 80-7261-071-6.

NENADÁL, Jaroslav a kol. 2008. *Moderní management jakosti: principy, postupy, metody*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. 377 s. ISBN 978-80-7261-186-7.

O firmě. *Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.* [online]. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o, c2012a. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www: <<http://www.meac.cz/>>.

PETŘÍKOVÁ, Růžena a kol. 2007. *Lidé v procesech řízení (Multikulturní dimenze podnikání)*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3.

PETŘÍKOVÁ, Růžena. 2008. *Jakost a lidský faktor*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – Technická univerzita, 2008. 104 s. ISBN 978-80-248-1735-4.

Produkty. *Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.* [online]. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o, c2012b. [cit. 2011-03-12]. Dostupné z www: <<http://www.mitsubishielectric.cz/produkty/>>.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2011. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0.

ŠVAŘÍČEK, Roman, ŠEĐOVÁ, Klára. 2007. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách: pravidla hry*. 1. vyd. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN: 978-80-7367-313-0.

THOMPSON, Rosemary. 2007. *Řízení lidí*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2007. 252 s. ISBN 978-80-7357-267-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

UMEDA, Yoshimi. 1996. *Jak úspěšně vyjednávat s Japonci*. 1. vyd. Dobřichovice: KAVA-PECH, 1996. 30 s. ISBN 80-85853-19-1.

VEBER, Jaromír a kol. 2009. *Management: Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. aktualizované vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

VOJTOVIČ, Sergej. 2011. *Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 192 s. ISBN 978-80-247-3948-9.

Výpis z obchodního rejstříku Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. *Obchodní rejstřík a Sbírnka listin* [databáze online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti ČR, 2012. Aktualizace 12. března 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z www: <<http://portal.justice.cz/Justice2/Uvod/uvod.aspx>> po zadání IČ: „261 85 822“.

WAGNEROVÁ, Jitka. *Nová organizační struktura* [online]. Message to: Anna Nováková. 5. března 2012 [cit. 2012-03-28]. Osobní komunikace.

WAGNEROVÁ, Jitka. 2011a. Osobní sdělení. Jitka Wagnerová. Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. Politických vězňů 1564, 274 01, Slaný. Datum rozhovoru 2011-03-11.

WAGNEROVÁ, Jitka. 2011b. Osobní sdělení. Jitka Wagnerová. Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. Politických vězňů 1564, 274 01, Slaný. Datum rozhovoru 2011-04-19.

WORONOFF, Jon. 1994. *Mýtus japonského managementu*. Praha: Victoria Publishing, 1994. 126 s. ISBN 80-85605-48-1.

5 Bibliografie

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [CD-ROM]. *Climate Survey 2009*, aktualiz. 2011-03-11. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2010.

Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o. [CD-ROM]. *Climate Survey 2010*, aktualiz. 2011-03-11. Slaný: Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o., 2011.

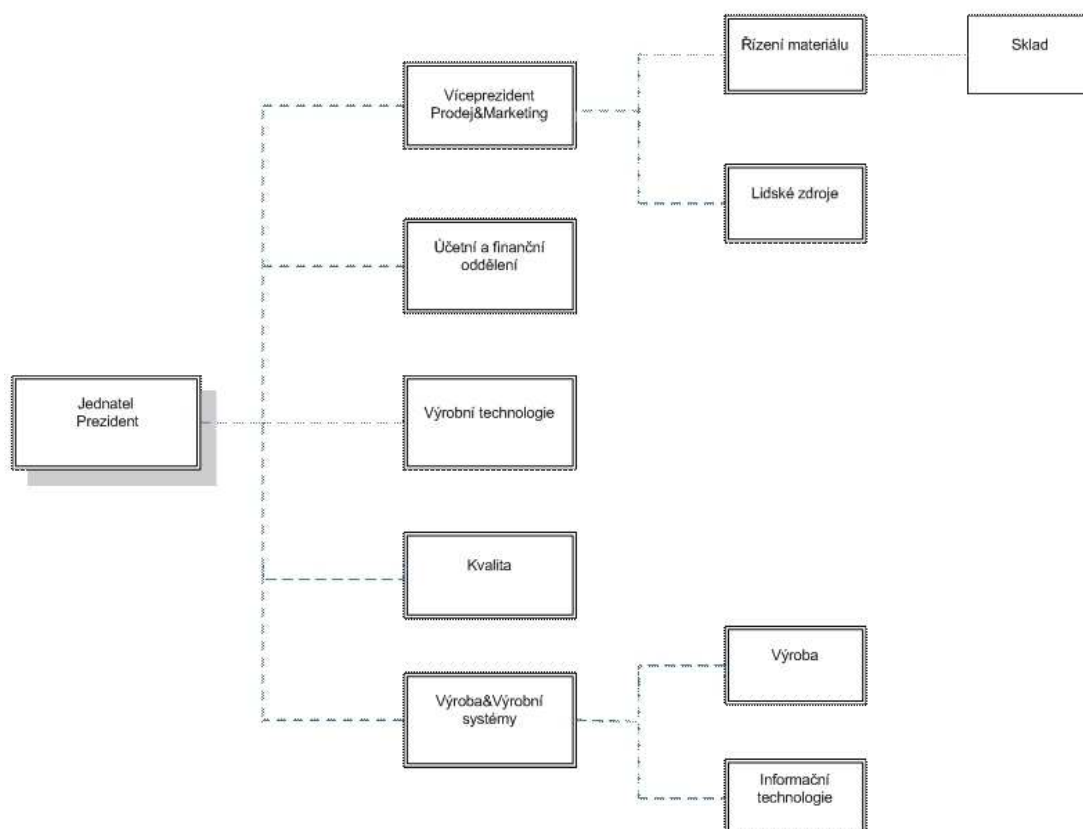
ŠANDEROVÁ, Jadwiga. 2009. *Jak číst a psát odborný text ve společenských vědách: Několik zásad pro začátečníky*. 1. vyd. (dotisk) Praha: Sociologické nakladatelství, 2009. 209 s. ISBN 978-80-86429-40-3.

ŠKRÁBOVÁ, Michala. Praha, 2008. 120 s., 6 příloh. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova v Praze, Filozofická fakulta, Katedra psychologie. Vedoucí diplomové práce PhDr. Irena Wagnerová, PhD., MBA.

REICHEL, Jiří. 2010. *Pokyny k vypracování diplomové/bakalářské práce* [online]. Praha: Katedra andragogiky a personálního řízení, 2010. Dostupné z www: <<http://andragogika.ff.cuni.cz/?q=system/files/Pokyny%20k%20vypracov%C3%A1n%C3%AD%20DP%20a%20BP.pdf>>

Příloha A

Organizační struktura MEAC



Obrázek 1: Organizační struktura Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.
(Zdroj: Wagnerová, 2012)

Příloha B

Osnova polostrukturovaného rozhovoru

Úvodní otázka: Můžete, prosím, představit Vaše oddělení a pracovní pozici, kterou zastáváte?

Oblast standardů, zaměstnaneckých aktivit v rámci zaměstnání

- Jaké standardy a normy se dotýkají Vaší práce?
- Jak se s těmito standardy/normami pracuje?
- Jakým způsobem můžete navrhnout změnu v pracovním postupu?
- Jak zaměstnanci spolupracují na zlepšování pracovních postupů?
- Jak jste zapojen/a do spolupráce s kolegy na vylepšování pracovních postupů?

Oblast minimalizace nákladů

- Jakým způsobem vedení společnosti přistupuje k nákladům?
- Jaké postupy se uplatňují při snaze zmenšovat náklady?
- Jakým způsobem je dosahováno zlepšování?

Oblast loajality zaměstnanců

- Jak jste spokojen/a se svojí prací v této společnosti?
- Dovedl/a byste říci, co Vás na Vaší práci uspokojuje?
- Jaké konkrétní aspekty práce jsou pro Vás v MEAC důležité?

Děkuji moc za rozhovor.

Příloha C

Šablona souhlasu předkládaného respondentům

Souhlas s poskytnutím rozhovoru a využitím informací pro diplomovou práci

Já, (jméno a příjmení), souhlasím s poskytnutím rozhovoru Anně Novákové, studentce závěrečného ročníku magisterského studia oboru Andragogika a personální řízení na Karlově univerzitě. Souhlasím s využitím informací zmíněných v tomto rozhovoru výhradně pro vznikající diplomovou práci *Specifika japonského managementu na příkladu Mitsubishi Electric Automotive Czech s. r. o.*

Byl/a jsem seznámen/a s cílem rozhovoru, kterým je objasnit, jakým způsobem se konkrétní prvky japonského přístupu managementu uplatňují či neuplatňují v MEAC. Je mi známo, že při analýze poskytnutých informací budou mé odpovědi značeny jako odpovědi “respondenta” s náhodně přiděleným číslem (např. Respondent 1, Respondent 5, atd.) a nikde v uvedené diplomové práci se neobjeví mé jméno.

Během rozhovoru nebudu dotazován na informace týkající se výše mého platu, benefitů nebo firemního vzdělávání.

Rozumím výše uvedenému a souhlasím:

MEAC, Slaný, dne

Vlastnoruční podpis

Příloha D

Souhlas prezidenta MEAC s uvedením názvu společnosti v názvu diplomové práce

Souhlas s využitím názvu společnosti Mitsubishi Electric Automotive Czech, s.r.o.
v názvu diplomové práce Anny Novákové, studentky závěrečného ročníku oboru
Andragogika a personální řízení na Karlově univerzitě.

ve *Karum* dne *26. 3. 2012*

Podpis *董部*

Prezident společnosti