

# Budování excelence ve slévárenském prostředí

## Building of the excellence in the foundry environment

foundry plant—management—excellency—continuous improvement

The contribution describes the basic procedures for achieving the excellence in the production company, e.g. a foundry, with an emphasis on the essence of success or causes of mediocrity, or bankruptcy. The Czech foundry industry as a whole is unfortunately not an example of a thriving industry. The author offers answers what and how the successful foundries are doing otherwise. Key practices and methodologies with the names in English and Czech translation with their mission and in mutual respect are listed. The goal is not only to achieve the economic efficiency of the production plant but also sustainable competitiveness in the wider context. It is based on happy, motivated, knowledge equipped and therefore the executive staff. At the same time the contribution names the pathological behaviour of the company, or the management, which are totally incompatible with the achievement of excellence.

### Úvod

Když se chce, všechno jde. Když se chce. A skvělé příklady výrobních firem okolo nás jsou. Pokud existují odmítavé postoje, mohou být založeny na lidském egu, neznalosti, předsudcích a především nesprávné implementaci obvykle v kombinaci s nevhodnou komunikací do firmy před započítím implementace.

Je dnešní svět upřímný a transparentní? Je slévárenství příkladně rozvíjející se obor? Řešení vedoucích k cíli je řada a příspěvek uvádí jen určitý výběr. Lidé pěstující si statut nezastupitelnosti jsou horliví a někdy skrytí odpůrci změn – stačí pasivní odpor (obr. 1). Problémem může být i překotné zavádění změn nebo v nesprávném pořadí.

Podnětem pro sepsání předkládaného příspěvku je dlouhodobá praxe autora, na jejímž základě se dopracoval k určitému poznání, které se společně se zprostředkovanými informacemi z dalších společností kryje s obsahem řady knih o podnikání, managementu, psychologii a procesním řízení



Poslyšte, Mareček, jestli chcete udržet krok s ostatními, budete muset značně polevit!

Dušan Pálka



**Dr. Ing. Marko Grzinčič**  
DETYCON Solutions s.r.o., Liberec

- Obr. 1. Chováme se ve firmě k Marečkovi takto, nebo jde všem o to, být lepší? Máme ve vedení firem „podřtašky“ a lidi, co kritizují, ale nekonají, nikdy neriskují, nebo skutečné lídry? Opakujeme stále stejné chyby?
- Fig. 1. Are we behaving in the company to clever staff just like this or all staff is interesting to be better? Is in the company management the useless staff and the people who criticize but do nothing, never take a risk, or real leaders? Are we repeating all the time the same mistakes?

[1–8]. Cílem je sdílet nabyté znalosti tak, aby nešlo o pouhý výčet informací, ale aby obsah vedl k zamyšlení, konfrontaci s vlastními postoji čtenáře, posouzení situace ve vlastní firmě a posloužil k znalostnímu růstu čtenáře. Jako motivace může posloužit citát D. Browna: „Naše rozhodnutí v minulosti jsou architekturou naší budoucnosti.“

Výrobní firmy mají vytvářet udržitelný zisk, zajišťovat produktivitu, růst a nové příležitosti. Podnikáme anebo pracujeme pro podnikatele a akcionáře, abychom naplnili svůj život dle hodnotového žebříčku každého z nás. Práce je dnes všudypřítomná, např. díky IT, takže před ní na víkend neutečeme. Je tedy nezbytné, aby nás naplňovala. Zaměstnanec je pyšný na svého zaměstnavatele jako celek, ale i jednotlivé členy vedení firmy – může je dávat za příklad. Když by o našem firemním jednání a postojích psal místní tisk a všichni si to mohli přečíst – styděli bychom se, nebo by nám to bylo příjemné? Zadaní je prosté, ale realita velmi různorodá.

Jaký business se dá označit za excelentní? Držme se parametru roční *EBITDA* marže v %, tzn. *EBITDA* na celkové tržby (Earn Before Interest Taxes Depreciation Amortization) je zisk před započtením úroků, daní a odpisů. Nebo také zisk před zdaněním + odpisy + úrokové náklady, což je hodnota zdrojů firmy na splácení. Někdy se používá *EBIT* marže (pokud mezi sebou chci porovnávat velmi odlišně investičně vedené společnosti) a hodnota parametru je přibližně poloviční až 2/3 v porovnání s *EBITDA* marže.

Kolik sléváren v České republice má tento výkonový parametr **stabiln** nad 5 % a kolik nad 10 %? Uvědomujeme si dostatečně, že dlouhodobý pohyb pod 5 % je neudržitelný? Je známo, že se i ve výrobě polotovarů dá podnikat s tímto parametrem nad 20 %? Doba nahrává úspěchu, protože zákazníci od sléváren vyžadují nejen tepelně zpracované, ale i finálně obrobene a povrchově upravené odlitky (pasivace, lakování, povlakování, pokovování, leštění, značení apod.), což vytváří potřebnou přidanou hodnotu. Dalším benefitem jsou různé typy dotací, které přece musí zajistit zmiňovaný parametr minimálně 10 %.

Když se na skutkový stav strážlivě podíváme, ve **v tšín** případech tomu tak není. Ale proč? Je potřeba dělat něco jinak? Při všech úvahách je zároveň dobré si uvědomit propastný rozdíl mezi stavem a hospodařením společností, které jsou součástí nadnárodních korporací, a společností, které tu zůstaly po éře socialismu a jeví určité společné znaky. Celkem 28 let je dostatečná doba na vytvoření dobře fungující firmy. Je příliš odvážné tvrzení, že jsou to jen výmluvy, že ryze české firmy nemají silné kapitálové zázemí, s kterým se pak dají dělat divy nad 20 % *EBITDA* marže? Průměrné firmy mají průměrnou produktivitu, vysokou kvalitativní neshodu a nevykonné THP. Do strojů, natož do lidí kontinuálně neinvestují a pak samozřejmě i průměrně platí. „Béčkový“ šéf vychová „céčkové“ nástupce, maximálně ty „béčkové“. Takové slévárny mají vyšší fluktuaci, zákazníci jsou nespokojení a tak stále dokola. Dobré firmy to jednoduše dělají jinak. Formulka výkonu a trvalých výsledků je ve spojení 2 komplementárních sil: kultury disciplíny a podnikatelského ducha.

Příspěvek nepojednává o *krizovém managementu* praktikovaném v případech krachujících firem. Materiál se rovněž nevěnuje společnostem, které jsou již daleko v implementaci všech zmíněných témat [9–14]. Pro vyspělé společnosti platí

další úroveň přístupu, který shrnují pojmy *inovace* a novy *obchodní model*, což výstižně komentuje prof. Košturiak ve svém blogu „Šetřením ještě nikdo nezbohatl“ [15]. Řada sléváren je nesmírně daleko od takového stavu.

Zároveň článek nerozebírá komplexněji řízení změn (*change management*), které je velmi užitečné při implementaci jakékoliv podstatné změny – lidé totiž změny nenávidí.

Článek nazývá metody správným názvoslovím, aby si mohl čtenář nalézt detaily na internetu nebo v odborné literatuře a při konzultacích se vyjadřoval přesně. Pokud jste nikdy konkrétní metodiku neimplementovali, použijte při komunikaci a implementaci korektní název. Pokud ovšem máte nějaké špatné zkušenosti či předsudky, upřímně doporučuji použít vlastní označení. Jako obvykle nezáleží tolik na formě jako na obsahu.

### Strategické plánování

Strategické plánování je jeden z nejdůležitějších nástrojů řízení firmy. I přesto, že lidský faktor je nade vším, plánování ve spojení se strategií zaujímají primární roli. Přízně si, že nejčastější forma nepřistojnosti je nechat všechno při starém a doufat, že se něco změní (**obr. 2**). Nedůslednost v plánování (nejen v plánování) jen mlží a bere vítr z plachet. Platí také, že „idiot s plánem může porazit génia bez plánu“ (W. Buffet). Nad všemi řídicími dokumenty firmy stojí *strategie společnosti*. Dlouhodobá strategie naplňuje jasně definovanou *vizi* společnosti, respektuje *hodnoty* organizace, stanovuje konkrétní *cíle* a motivuje pracovníky k jejich dosažení. Prakticky jde o plán toho, čeho má být dosaženo (měřitelně) a kdy. To určuje pomocí strategických cílů a ke každému cíli uvádí *taktiku* se základními *milníky* jejich dosažení. Jde ovšem také o **kontinuální proces**, který se kontinuálně prověřuje, protože musí být schopen vhodně reagovat na měnící se podmínky a okolí – situaci na trhu. Vytváří se strategie pro oblasti prodeje, marketingu, investic. Plánovat lze inovace, ale i v oblasti



Obr. 2.

Plánování má sv j smysl v p ípad komplexní znalosti reálné situace, kompetentního obsahu, na asování, provázání s pln ním úkol a vhodnou komunikací do týmu (zdroj: Toxicards.cz)

Fig. 2.

Planning has its sense in the case of the comprehensive knowledge of the real situation, a competent content, timing, linking with filling the tasks and appropriate communications towards the team (source: Toxicards.cz)

Tab. I. 55 klíčových výkonových parametrů s 21 základními parametry (zvýrazněno)  
 Tab. I. 55 key performance parameters with 21 essential parameters (highlighted)

	Proces	Parametr	Jednotky	Frekvence
1	Vedení společnosti	EBITDA	Kč	měsíčně
2		EBITDA marže (EBITDA/tržby; min. 10)	%	měsíčně
3		CAPEX – investiční (kapitálové) výdaje		měsíčně
4		Mzdová produktivita (mzdové náklady k tržbám; max. 25)	%	měsíčně
5		Čistý provozní kapitál (kolik dní chodu firmy pokryji kapitálem, min. 15)	počet dní	měsíčně
6		Rychlá likvidita – CPR (Cash Position Ratio) (krátkodobé pohledávky + finanční majetek + ostatní aktiva) / krátkodobé závazky	(0,2–0,5)	měsíčně
7		Rentabilita tržeb – ROS (Return on Sales) (čistý zisk po zdanění / tržby · 100; min. 2)	%	ročně
8		Spokojenost zaměstnanců (z anonymního průzkumu externí agenturou)	např. %	ročně
9	BOZP a OHSAS*	Počet registrovaných úrazů	–	měsíčně
10		Počet neregistrovaných úrazů	–	měsíčně
11		Výsledky auditů (int./ext.)	–	měsíčně
12		Náklady na likvidaci odpadů/objem prodeje	%	měsíčně
13	Výroba (včetně plánování a logistiky)	Produktivita (odvedených h / výrobní jednotku)	h/ks h/Kč	měsíčně
14		Dodávková schopnost	%	měsíčně
15		Backlog (nedodělavky v objemu prodeje vůči odsouhlaseným termínům zákazníkovi)	Kč	měsíčně
16		Náklady spojené s mimořádnou přepravou zakázek	Kč	měsíčně
17		OEE (vysvětlení v kapitole Řízení výroby)	%	měsíčně
18		Rozpracovanost/tržby	%	měsíčně
19		FTT (First Time Through) Jaký objem výroby projde napoprvé celým tokem výroby	%	měsíčně
20		Objem nadprací	h	měsíčně
21		Objem přesčasových hodin	h	měsíčně
22		Spotřeba energií – zemní plyn na tržby (oddělit admin. budovy)	%	měsíčně
23		Spotřeba energií – elektrická energie na tržby (odd. admin.)	%	měsíčně
24		Přínosy zlepšovacích návrhů	Kč	měsíčně
25	Prodej	Objem prodeje celkem, po TOP-zákazn., zákazn. skupinách, obl.	Kč	měsíčně
26		Objem plateb po splatnosti / objem prostředků ve fakturaci	Kč	měsíčně
27		Marketingové výdaje	Kč	ročně
28	Lidské zdroje	Počet zaměstnanců	–	měsíčně
29		Fluktuace	%	měsíčně
30		Nepřítomnost zaměstnanců	%	měsíčně
31		Náklady na vzdělávání	Kč	měsíčně
32	Projektové řízení	Hodnocení kontrolních hlášení (úřady a správy)	–	měsíčně
33		Počet aktivních projektů (vzhledem k řešitelským kapacitám)	–	měsíčně
34		Počet „červených“ projektů (hodnocení dle pevného schématu)	–	měsíčně
35	Konstrukce	Plnění interních zakázek	%	měsíčně
36	Technologie, TPV	Interní kvalitativní neshoda	%	měsíčně
37		Externí kvalitativní neshoda	%	měsíčně
38		Náklady na nekvalitu/tržby	%	měsíčně
39		Úspory z projektů	Kč	měsíčně
40		Počet projektů se skluzem v dodávce nářadí	–	měsíčně

	Proces	Parametr	Jednotky	Frekvence
41	Řízení kvality	Počet oficiálních reklamací	–	měsíčně
42		Počet stížností	–	měsíčně
43		Náklady na třídící akce a stahování výroby od zákazníka	Kč	měsíčně
44		Spokojenost zákazníka	–	ročně
45		Výsledky interních auditů	–	měsíčně
46		Výsledky externích auditů	–	měsíčně
47	Údržba strojů, zařízení a budov	Výrobní náklady (náklady na externí služby do oprav, revizí a kalibrací; spotřebované ND a materiál)	Kč	měsíčně
48	Nákup	Objem skladových zásob jednice/tržby	%	měsíčně
49		Objem skladových zásob ND a materiálu na opravy	Kč	měsíčně
50		Objem položek na skladu bez obrátky více než 1 rok	Kč	ročně
51		Úspory z nákupu investičních položek / objem nákupu	%	měsíčně
52		Úspory z nákupu služeb	Kč	ročně
53		Úspory z nákupu materiálu	Kč	ročně
54	IT	Spokojenost interních zákazníků	–	ročně
55		Plnění interních zakázek	%	měsíčně

\* BOZP – Bezpečnost a ochrana zdraví při práci; OHSAS – Occupational Health and Safety Assessment Specification (Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci)

personálu. Klíčová strategie firmy je – na všechno se ptejte 3× proč. Zaměstnanci se nesmí bát takto ptát. Nic není jasné nebo předem dané jen proto, že to řekli „ti nahore“.

Je pozoruhodné, že některé slévárny neplánují. Plánování je bohužel pravděpodobně posuzováno stejně jako bývalé pětiletky. Ovlivnit nás také může někdy poměrně rigidní postoj korporátů, ale to přece nemůže vést k postojům, že plánovat výdaje vede jen k jejich plnému vyčerpání v plánovaném období. Nebo že plánování je zbytečné. To je velké nedorozumění nebo dokonce póza lidí, kteří se brání určitým principům a obvykle jen z toho důvodu, že nejspíše nerozumí podstatě anebo prostě nemají motivaci chtít porozumět. Možná, že nechtějí excelenci a stav „hibernace“, „jízdy na poloplyn“ je tak akorát. Pokud má slévárna zavedený systém kontinuálního zlepšování, tak například při konstantním plánu tržeb mohou kopírovat náklady z minulého finančního roku. Ale sníží je o 5 nebo 10 % a naplnění cíle řeším prostřednictvím projektů kontinuálního zlepšování. Plánovat je vhodné CAPEX (Capital Expenditure), tj. investiční kapitálové výdaje, protože jedině tak je chod firmy udržitelný. Nesmí se stát, že strojní zařízení „klekne“ pro fatální škrcení nákladů do investiční obnovy a navíc (Murphyho zákony v akci) při takovém výpadku obvykle ohrozím i nejdůležitější zákazníky. Je vhodné plánovat i takové výdaje jako INVESTICE do vzdělávání. Podniky se mezi sebou mohou porovnávat, jaký podíl z tržeb dávají do vzdělávání, jaký podíl do vývoje a jaký do CAPEXU (> 8 %?).

Pokud při této příležitosti zmíníme dotační programy, lze se setkat s morálně odůvodnitelným čerpáním dotačních prostředků do vzdělávacích programů a na vývojové aktivity, resp. do technického zázemí, jako je např. vybavení laboratoří nebo generační skok v technickém zázemí budov, energetickém zázemí apod. Oproti tomu lze sledovat realizace dotací do standardních výrobních zařízení obvykle se zdůvodněním vyšší ekologičnosti provozu. Systém (stále více

kritizovaný a zřejmě objektivně degenerativní) ať takto běží dál, ale (snadný) dosah na dotační prostředky nesmí firmy zpomalit nebo dokonce paralyzovat ve vlastní tvořivosti, inovativnosti, rychlosti rozhodování, sledování trhu, hospodárnosti.

Zvláštní oblast strategického plánování je personální strategie, kterou by měl určovat nejvyšší management, a neměli bychom si v ní zapomenout položit tyto otázky:

Jak chcete jako firma vystupovat směrem ven? To obsahuje i vyšší účely firmy a společenský či sociální rozměr.

Jak chcete přitáhnout ty správné lidi? V tomto směru je třeba uplatnit marketingové hledisko.

Co vše jste ochotni udělat pro to, abyste se stali mnohem lepšími v najímání lidí, abyste mohli expandovat?

Kde najít ideální místa (zdroje) pro hledání schopných lidí? Někdo využije školy, jiný může provozovat vlastní učňovské dílny. Každá firma to má trochu jinak, ale měla by v této oblasti tvořit. Většinou využívají jen pracovní portály a inzerce je nekvalitní.

Jak vytvořit značku zaměstnavatele? V tom vám určitě pomůže zlepšování interního PR (Public Relations – práce s veřejností), někdy označované Employee Relations, tj. vztahy se zaměstnanci.

### Výkonové hodnotící ukazatele

Systém, který neměříme, nemůžeme řídit. Proto existuje *Management by Objectives*, tj. řízení podle cílů, a tzv. KPI's (Key Performance Indicators), tedy klíčové výkonové parametry. Považuji za nutné, aby slévárna měla nastavených těchto 21 hlavních KPI's z celkově rozumně sledovatelných 55 parametrů (tab. I). Aby porady k výsledkům hospodaření na měsíční bázi pro celý vrcholový management nebyly příliš rozsáhlé, tak se pro označených 21 KPI's vypracovává prezentace, kterou mají účastníci k dispozici



ped konáním porady a připravují nápravná opatření, která se mohou opírat o dalších 34 KPI's.

Mít kompletně zavedené ukazatele není to hlavní. Hlavní je jejich vyhodnocování pravidelně každý měsíc a to vždy do mzdové uzávěrky, protože KPI's musí být **propojené** se mzdovým systémem. Jakmile jsou hodnoty k dispozici, je nutné je vyjadřovat graficky v porovnání s minimálně 3 posledními roky a pro každý měsíc finančního roku, včetně kumulované hodnoty a používat **názorné** hodnotící symboly jako semafor. Potřebné je mít v parametrech **realitu**, znát (analyzovat) příčiny, realizovat opatření při odchylkách proti plánovaným hodnotám a vyhodnocovat jejich účinnost. Nejvýznamnější je mít zavedený systém, že když výsledky vizualizujeme ve výrobní hale a na chodbách, tak lidé samostatně projevují zájem o čerstvá čísla – propojení na mzdový systém. Jak reagovat, když inventura zjistí manko? Samozřejmě kusy evidovat jako kvalitativní neshodu, což se promítne v prémiech každého zaměstnance.

Je těžko uvěřitelné, že v době intenzivní implementace Průmyslu 4.0 některé slévárny nejsou schopny vyhodnocovat reálné hodnoty hospodaření s příslušnými detaily na měsíční bázi. Proti tomu je nutné zabránit chování, kdy „polovina“ firmy v podobě powerpointových a excelových maniaků vyrábí měsíční reporting a už nezbyvá sil a kompetencí na analýzu výsledků, určení, realizaci a kontrolu nápravných opatření. Obvykle skutečné hodnoty vytváří jeden až dva technologové, kteří skutečně poctivě rozumí slévačině a jeden „výrobák“, který rozumí lean six sigma production (kapitola Kontinuální zlepšování). A ostatní „se vezou“, čekají

na úkoly a nevytváří hodnoty, které je zákazník ochoten platit.

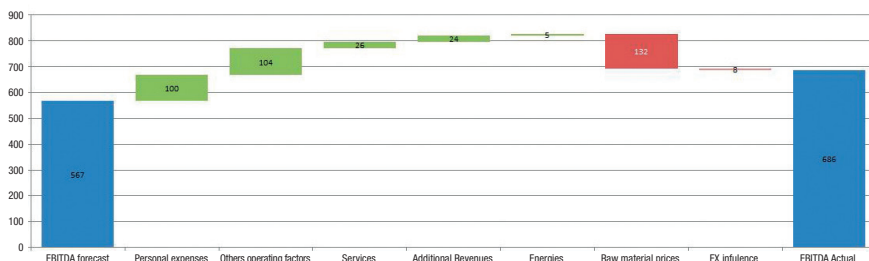
Hodnocení chodu celé společnosti lze kumulovat do jednoho parametru – EBITDA, přičemž velmi praktický pomocník je EBITDA bridge, tj. EBITDA most (graf tvoří typický tvar mostu), **obr. 3**.

První sloupec vyjadřuje cíl, poslední realitu a položky mezi výsledkem buď zlepšují (zelené), nebo zhoršují (červené) vůči cíli. Tímto způsobem rychle identifikují, kde jsou problémy, kde musím vyžadovat a realizovat nápravná opatření, přestože může být výsledek velmi pozitivně zelený. **Obr. 4** znázorňuje EBITDA bridge v meziročním srovnání.

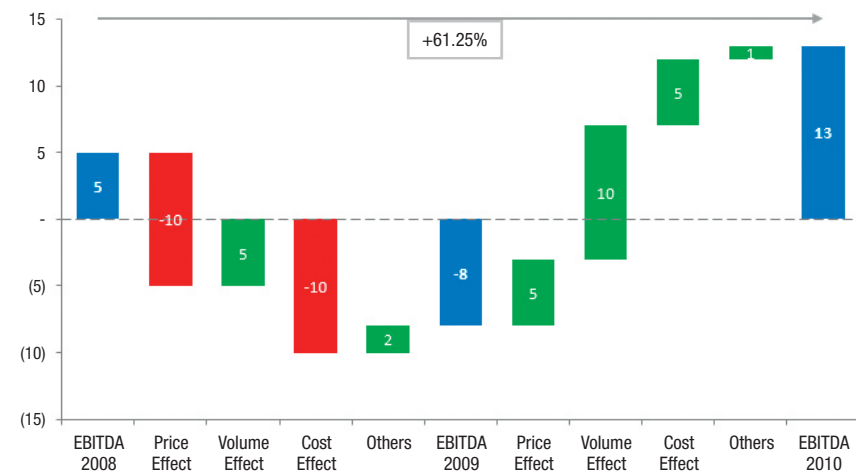
### Cesta k ziskovosti

Relativně pohodlná cesta ke zvyšování zisku je zvyšovat tržby. Pomineme-li, že k tomu je zapotřebí mít schopný obchodní úsek a nainstalované výrobní kapacity, ke kterým se bude mít kdo postavit (průměrná nezaměstnanost je v ČR hluboce pod 4 %; v některých regionech pod 2 %), odlítek si zákazník koupí jen za konkurenceschopnou cenu od dodavatele, který plní dodávkové termíny. Splnění zákaznických požadavků považujeme za samozřejmost.

Někdy se používá jednoduchá formule, že na jednoho zaměstnance by se měl vytvořit obrat alespoň 3 mil. Kč. Je vhodné brát tuto informaci jako cíl a nehledat opět výmluvy, že v obratu je např. cena materiálu a mezi slévárnou železných slitin a slévárnou hliníku je významný rozdíl v ceně suroviny.



**Obr. 3.** Příklad EBITDA bridge – reálný výsledek v i plánu  
**Fig. 3.** Example of the EBITDA bridge—a real result against the plan



**Obr. 4.** Příklad EBITDA bridge pro 3 po sob jdoucí roky  
**Fig. 4.** Example of the EBITDA bridge for 3 consecutive years

Každý zaměstnanec má generovat hodnoty ve výši 4násobku svých mzdových nákladů. Mzdové náklady by tedy neměly nikdy přesáhnout 25 % tržeb. Považuji za chybné, apriori se hystericky bránit růstu mezd. Mzdu určuje pracovní trh, a pokud slévárna nereaguje na situaci na trhu, zůstává v ní pracovat nekvalitní nebo v každém případě demotivovaný jedinec, kterého neprobudí do maximální iniciativy žádný lídr, hesla na budovách, nástěnkách či v časopise nebo firemní společenská akce „s občerstvením zdarma“. Zároveň ale v každém případě musí být dodržena výše EBITDA.

Řešení je velmi prosté – první je *produktivita*. Na vyrobenou jednotku musím spotřebovat minimum práce. To je zajistitelné automatizací a robotizací, průmyslovým inženýrstvím, tj. štíhlou výrobou ať už perfektním uspořádáním pracovišť včetně poctivého 5S (kapitola Řízení výroby). Nebo využitím metody Value Stream Mapping, tj. mapování toku hodnot. Tak i propojením pracovišť jinak než vysokozdviznými vozíky či systémem práce Kanban (díleňské řízení výroby za pomoci Kanban karet). Dále násobností forem, odstraněním

víceprací, vysokým OEE, tj. snižováním cyklových časů. Samozřejmě i minimalizací prostojů z poruch, minimální kvalitativní neshodou (kapitola Řízení výroby) a využitím metody SMED (Single Minute Exchange of Dies – výměna nástroje během „jedné“ minuty), tj. minimalizace času přetypování nebo přestavby strojů. Vše je pokryto aktivitami *kontinuálního zlepšování* (kapitola Kontinuální zlepšování – KAIZEN). Další velký potenciál ke zvýšení EBITDA tvoří *zásoby*. Samozřejmě elegantním řešením jsou konsignační sklady dodavatelů jednicového materiálu v areálu továrny. To se nedá vždy dosáhnout především u malých firem. Rozpracovanost je vázaný kapitál, který navíc plní slévárnu, kde je stále nedostatek místa (roste i nebezpečí úrazů) a je přímým měřítkem štiřlosti výroby. Největší příčinou vysoké rozpracovanosti je vedle pohodlnosti „myslet“ a nefunkčního plánování i vysoká interní neshoda, kterou se snažíme snižovat vícepracemi. Pokud jde o slévárnu zakázkového typu (stovky živých forem/modelů, řada kooperantů), nabízí se plánovací software APS – Advanced Planning and Scheduling, tj. pokročilé plánování logistiky a výroby pomocí počítačového programu s pokročilými matematickými algoritmy. Dají se pohodlně pořídit formou měsíčního paušálu, např. od společnosti *Plantune*, nebo zakoupením japonského produktu *Asprova* od společnosti *Aimtec*, nebo *Planning Wizard* od společnosti *Logio* (možností na trhu je více).

Třetí nejvýznamnější oblastí jsou *výrobní náklady* (tab. I). Známe 2 extrémy – přeinvestovaná firma, kdy provozní zisk nestačí pokrývat úroky investičních úvěrů a oproti tomu zanedbaný strojový park, k tomu několikrát po sobě zrušená celozávodní odstávka a velmi špatný stav budovy. Pokud má majitel firmy mentálně zakódováno, že stroj musí využít až na doraz a až poté se začne zabývat tím, jak realizovat investiční obnovu, je to cesta do záhuby. Všechno jiné než správně realizované TPM (Total Productive Maintenance), tj. totálně produktivní údržba, je amatérské a opakovaná EBITDA marže nad 10 % se konat nikdy nebude. Nikoliv náhodou se při certifikaci automobilových dodavatelů auditoři soustředí právě na TPM, protože firmy bez takového funkčního systému mají problémy s dodávkovou kázní.

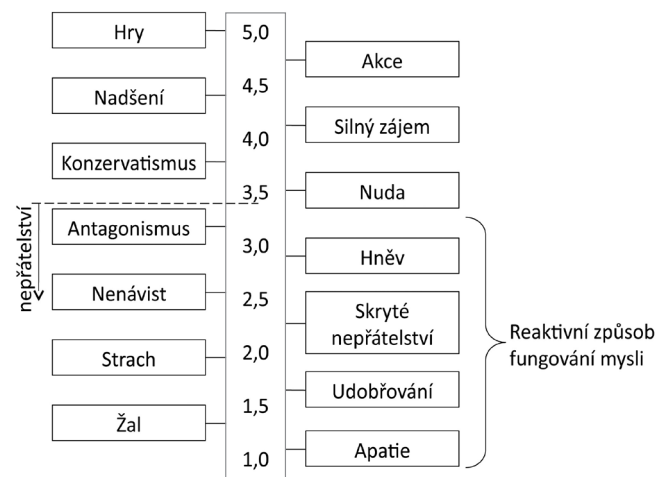
### Vedení lidí nebo řízení lidí

Čtvrtou nejvýznamnější oblastí je zapojení lidí do života firmy, management. Šedivá průměrnost je spíše výsledkem selhání řízení než technologického selhání. Slévárna může excelentně prosperovat v tom případě, že za vedení firmy převezmou zodpovědnost všichni zaměstnanci. Pokud např. na dobrovolné dotazníky zaměstnanci nereagují, na motivační bonusový systém nepřichází reakce a pokud máme v týmu apatické jedince, lidem je „všechno jedno“, nacházíme se na emoční tónové škále na úplně spodní úrovni a máme velký problém (obr. 5). Psychologové předložili řadu pozoruhodných sdělení [16]. Čím níže jsme s emocemi na emoční škále, tím více „spotřebujeme“, „sajeme“, čím výše, tím spíše „dáváme“. Realita je taková, že většina toho, co na nás působí, jsou „reakce“. Reaktivní mysl je zlo; u reaktivního způsobu nemyslíme, jen tupě reagujeme. Ego je reaktivní mysl, která se brání všemu, co funguje. Opakem reaktivního způsobu fungování mysli je analytický způsob. Management

je o zvládnání emocí. Řešením je nedávat reakcím příliš pozornosti, resp. být produktivní a netolerovat poloviční výkon, nepořádek apod., protože produkce vytlačí reakci. Má smysl nechávat v týmu pracovníka, který je neustále „v reakci“? Klíč k úspěchu je vyznávané přesvědčení, že lidé chtějí odvádět dobrou práci a učit se novým věcem. Řízení pro „3 %“ zaměstnanců, kteří si vždy najdou cestu, jak systém obejít, snižuje angažovanost zbylých 97 %, znechutí je pro podezírání. „Ryba smrdí od hlavy“. Všichni bychom chtěli mít na vedoucích postech lídru, ale máme ředitele, kteří řídí úplně vše (*mikromanagement* je manažerský styl, kdy manažer příliš sleduje a kontroluje práci svých podřízených a zároveň do ní nadměrně zasahuje, lpí na detailech a je neschopný rozdělovat úkoly jiným, vnucuje vlastní postupy jako jediné možné) a takto udušená firma je samozřejmě nevykonná, resp. není excelentní. Pro většinu podřízených je to vlastně pohodlné, protože nemusí rozhodovat – to přece dělá jako vždy ředitel (vedoucí, parták, koordinátor). Problém je ovšem v tom, že pracovníky s největším potenciálem tohle dusí, a pokud to jenom trochu jde, tak z firmy odchází. Smyslem byrokracie je vyvážit neschopnost a nedostatek disciplíny. Vyhnout se byrokracii a hierarchii lze vytvořením *kultury disciplíny*. Nízká morálka a neangažovanost stojí vždy za špatnými výsledky (nevykonnost, absence).

K *fluktuaci* je nutné vnímat, že odchod zaměstnance stojí společnost 4násobek jeho měsíční mzdy. Tzn., že odchod pracovníka stojí podnik minimálně 100 tis. Kč. Nelze tedy lehkově posuzovat odchod kohokoliv z firmy a ospravedlňovat to hlasitým konstatováním chyb daného člověka, obzvláště v době s celorepublikovou nezaměstnaností hluboko pod 4 %.

Podle průzkumu Jobs.cz se 39 % zaměstnanců necítí v současné práci spokojeně (zpracovává rovněž Gallup institut). Zhruba polovina z nich (v konkrétních číslech jde o 850 000 lidí) se pak v průběhu jednoho roku odhodlá k tomu, aby někam poslala životopis. Chodí do práce jen kvůli penězům, ze setrvačnosti, prostě musí. Ještě horší jsou čísla vyjadřující, jestli zaměstnanec vnímá své povolání jako poslání – jen 8 %. Zcela obecně se kriticky zamysleme – klade si vůbec někdy „ryba, která voní od hlavy“, následující



Obr. 5. Emo ní tónová škála dle Hubbarda [16]  
Fig. 5. The emotional tone scale according to Hubbard [16]

otázky: Jak tito lidé využívají svůj potenciál? Mohli by lépe plnit výkonové normy nebo odvádět kvalitnější výrobu? Podávat lepší nebo vůbec zlepšovací návrhy?

Žijeme ve 21. století. To, co platilo před dvaceti lety, dnes už neplatí. Dříve lidé potřebovali práci, aby vůbec přežili a mnozí přijali cokoliv. Zaměstnanci stačilo říct, co bude dělat a za co dostane výplatu. Nastupují ale nové generace a kandidáti vás hodnotí jako zaměstnavatele a mohou si vybírat a roli už nehrají vaše očekávání, ale ta jejich. Před vámi tak stojí nová VÝZVA. Ne najít je, ale naučit se je přitáhnout. Kde se vám to podaří a postupně budete budovat dobré a úspěšné firmy, bude to jako magnet, který přitáhne další. Vaši šťastní zaměstnanci vám potom postupně úplně přirozeně pomohou dostat na palubu jen ty správné. Začněte krok po kroku se svou strategií a budete o krok napřed.

Statisticky pouze jeden z 19 zaměstnanců je schopen se trvale sám řídit – nepotřebuje šéfa, má tolik sebe-disciplinovanosti [16]. Nepodléhejme iluzi, že liberální přístup k vedení lidí nebo individuální samořízení mohou zaručit excelentnost [23]. Důležité je přístup a metody kombinovat. Tolik intenzivní volání po svobodě v práci [24] je dobré nabízet až po ověření produktivity každého ze zaměstnanců (kapitola Oblast lidských zdrojů).

Tisk je plný zpovědí různých úspěšných lidí, kteří se ochotně dělí o „zaručené recepty“ na úspěch. Je dobré si je přečíst, nechat se inspirovat, ale je iluzorní očekávat nějaké významné přínosy, protože informace ještě nejsou znalosti. K tomu je vhodné využít profesionálních služeb od těch nejlepších. Například společnost *Franklin Covey* nabízí metodiku pro zvýšení efektivity jedinců a celých týmů [17].

Firma *Business Success* nabízí semináře, kde osvětlí, proč není manažer tak efektivní [16]. Pokud bude management tolerovat nemorální chování (známe z křesťanského desatera) na pracovišti, ale i mimo něj, vylučuje to dosahování excelentnosti pracovního týmu. Pokud máme „v autobuse“ ty správné lidi [18], je podstatné vytvořit kooperativní atmosféru spolupráce. I zde berme na vědomí určitá pravidla hry. Dle dr. Koukolíka „Dvě třetiny lidí podmíněně kooperují. Základní podmínka kooperace je možnost potrestat parazita“ [19]. Spravedlnost coby vzorec chování manažera je nutno považovat jako výsostně motivující pro zaměstnance a jako důležitý prvek firemní kultury. Velmi často jde o protiklad k tzv. loajalitě, nebo lze diskutovat téma role a moci tzv. oblíbenců.

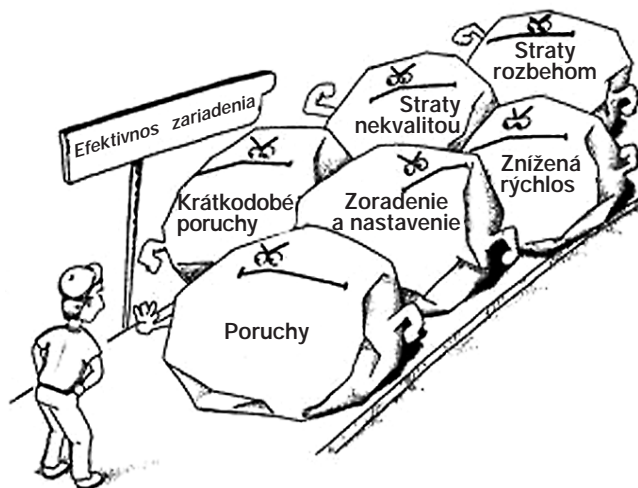
Hlavní činností manažera je rozvoj lidí. Lídr více než polovinu své pracovní doby realizuje personální práci. Jak je možné, že tak často nemají podniky dorost na řídicí pozice? Je to dáno absencí práce s talenty, efektem škrcení nákladů do vzdělávání, což je deficit v oblasti hlavních kompetencí manažera.

### Řízení výroby

Pokud je ve výrobě nepořádek a špína a dochází často k pracovním úrazům, je zbytečné přistupovat k jakýmkoliv sebelepším metodikám a postupům. Základní obrázek o fungování firmy je tedy možné získat během 5 minut ve výrobní hale. Recept v podobě implementované metodiky 5S [20] pro vytváření a udržení organizovaného, čistého

a vysoce výkonného pracoviště není až tak prostý, jak by se mohlo zdát. Důkazem jsou komediální příklady implementace po slévárnách, kdy 5S sklouzne k označování místa pro smeták, který na místě ani většinou není nebo je v hrozném stavu a pracoviště při předávání směny je neuklizené.

Procesní řízení [21] aplikované v efektivních organizacích je životaschopné, pokud jsou dobře nastavené kompetence každého pracovníka [22]. Dokument popisující kompetence a zodpovědnosti musí být stručný, max. dvě strany A4 – štíhlá firma se štíhlou výrobou nemůže obsluhovat paralelně romány o kompetencích (týká se řízené dokumentace obecně). Dalším úkolem je neustále pracovat s pojmy interní zákazník. Jediný proces, který do firmy přináší peníze, je obchodní proces – úsek prodeje. Každý „výrobák“ si musí uvědomit, že vyrobit dobře a včas je těžké, ale ještě těžší je prodat (až na krátká období hospodářských vrcholů). Tzn. výroba je tu pro prodej a nikoliv obráceně. Všechny další procesy jsou podpůrné procesy výroby a výroba musí servis vyžadovat. Management pracuje s KPI's i na denní a týdenní bázi. Operativní základ řízení stojí na tom, že denně musí být k dispozici hodnota tvořící kvantitativní ukazatel OEE (Overall Equipment Effectiveness). Tj. celková efektivita zařízení, která se vypočítá násobením tří parametrů: výkonu, dostupnosti a vyprodukované kvality (max. hodnota je 100 %, jde o teoreticky dosažitelnou hodnotu), obr. 6. Při implementaci APS (kapitola Cesta k ziskovosti) systém plánování a případně komunikace se zákazníkem denně pružně reaguje na konkrétní OEE odchylky od normálu – zákazník velmi oceňuje, když se o posunutí termínů dozví včas. Pokud jsou mezi stroji významné rozdíly, sleduje se OEE po strojích. Kvalita odlišků se dá obvykle vyhodnotit až s určitým časovým odstupem od data lití a v případě širokého sortimentu a kampanového typu výroby nelze objektivně hodnotit kompletní OEE denně. Pak hodnotíme denně pouze hodnotu násobku výkonu a dostupnosti po strojích a nezávisle vedle toho denní ukazatel kvalitativní neshody v počtu odlišků na typ odlišku a objem nákladů s tím spojený. Lze doporučit kumulaci všech neshodných odlišků denně na jednom místě, aby byly viditelné. Např. na začátku ranní směny provést analýzu slévárenských vad a nahrát detaily pro každý kus do systému.



Obr. 6.  
Fig. 6.

Celková efektivita za řízení (zdroj: IPA Slovakia)  
The overall equipment effectiveness (source: IPA Slovakia)

Statistiky musí být vedeny tak, že každý neshodný kus je identifikovatelný alespoň na výrobní směnu. Samozřejmostí pro elektronickou evidenci u každého NOK kusu je poloha vady na síťovém grafu odlitku a určení slévárenské formy, jaderníku nebo modelového zařízení. Určení typu slévárenské vady je otázka kvalitního know-how slévárny, a proto není vhodné nechat statistiku ovlivňovat každým operátorem (velmi běžný jev), ale vybraným kvalifikovaným personálem, který pravidelně podstupuje testování metodikou MSA (Measurement System Analysis), tj. analýza měřicího systému. Sběr dat pro vyhodnocování OEE by dnes již měl být automatizován, tzn. hlášení operátorem pomocí výkazových lístků by mělo být tolerováno jen na ručních operacích jako apretovna nebo vizuální kontrola apod. Strojní operace musí mít instalované systémy, které v reálném čase snímají údaje, z nichž se dá vyčíst výkon a dostupnost stroje. Na trhu je řada firem, které systém aplikují. Je technicky bezproblémové zajistit bezdrátový bezpečný přenos dat na vzdálenosti kilometrů. Stroj vždy spadne do poruchového hlášení, pokud nečinnost překročí nastavený časový limit. Pracovníci se při standardních i nestandardních situacích přihlásí/odhlásí u elektronických čteček a vzniká přesná evidence o vzdálení se z pracoviště nebo zákrocích údržby. Od OEE je odvozený ukazatel TEEP (Total Equipment Effectiveness Performance), tj. totální efektivnost zařízení, který ve výpočtu zohledňuje plánované prostoje, resp. plánovanou dostupnost (v součinu přibývá 4. činitel).

Je vhodné vizualizovat výsledky jak v hale, tak na intranetu (obzvláště v kanceláři mistrů a open office) a manažerům zajistit přístup přes mobilní aplikace. Standardem by měl být tzv. *one page report*, kdy management při příchodu do zaměstnání získá hlavní výkonové parametry v přehledné formě na jedné stránce (se startem počítače nebo jen monitoru po delší odstávce report automaticky naběhne). Průmysl 4.0 nelze spojovat s čtením výkonu a dostupnosti strojů, protože tato technologie je na trhu již minimálně 10 let. Průmysl 4.0 je něco více, například umí z výrobních dat určovat kvalitu. Systém je možno opět nakoupit, ale vyžaduje s každým produktem validaci systému – v excelentních slévárnách tlakového lití je již zastoupen. Ze znalostí metalurgického stavu taveniny a parametrů stroje dostává robot instrukci, jestli díl uvolnit, nebo dát stranou na vizuální či rtg. kontrolu, protože je vysoká pravděpodobnost kvalitativní neshody.

Osvědčený nástroj pro operativní řízení výroby je používání *white board stand* (stanoviště s bílou tabulí) – nejlépe uprostřed výrobní haly koutek s tabulí jako vizuálním komunikačním nástrojem, na které jsou připraveny všechny relevantní tematické oblasti pro ruční dopisování hodnot. Ruční dopisování za posledních 24 hodin nebo víkend je velmi důležité, protože je osobní. Doplněkem mohou být vytištěné grafy za poslední týden a měsíc. Denní porady s ředitelem závodu se konají ve stoje právě u tabule. Zaměstnanci firmy tak mohou denně sledovat většinu členů vedení firmy, jak úkoly řeší, jak se k sobě chovají a zároveň se dát snadno do řeči s manažery, protože do kanceláře za nimi má „odvahu“ vyrazit málokdo. Porada nesmí trvat déle než 30 minut.

V kapitole Cesta k ziskovosti byla zmíněna TPM. Současně metodiky je *autonomní údržba* – zaměstnanec má určité povinnosti ve vztahu ke stroji, není pouhou obsluhou, je

rovněž hospodářem. Vychází se z faktu, že právě obsluha je v kontaktu se strojem nebo zařízením nejvíce času a rozezná například nestandardní zvukové projevy apod., takže lze předejít závažnějším poruchám. Například při odstávce pro poruchu musí obsluha vykonat určité kontrolní činnosti, ještě než povolá pracovníka údržby. Údržbář může odejít a prostoj jde dále na obsluhu, pokud operátor neprokáže splnění těchto činností (praktické je mít připravený formulář).

### Projektové řízení

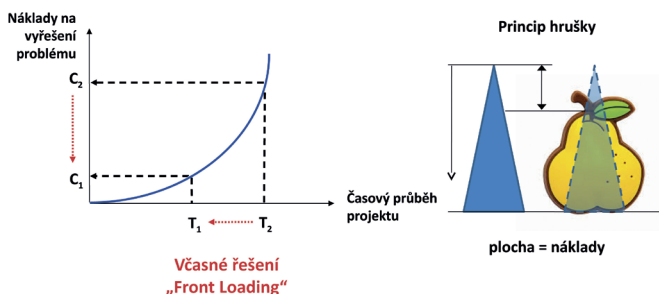
Projektoví produktoví manažeři jsou zřejmě pozice s největší fluktuací ve výrobních firmách, obzvláště pro automobilové zákazníky. Důvod je prostý – produktový manažer je pracovník, na kterého jsou převedeny veškeré povinnosti (někdy se tak děje i v případě procesních inženýrů), nejsou dostatečně vzdělávání a rozvíjeni a mzda neodpovídá významu činností. Takový zaměstnanec je tedy přehlacen zodpovědnostmi a neodpovídá mu ani prestiž v hierarchii organizace, přičemž právě projektovým řízením v předseriové fázi projektu lze nejvíce ovlivnit hospodárnost výroby odlitku. Nevládnutý projekt pro náročného zákazníka může firmu skutečně zničit – náklady na zastavování linky u zákazníka, přebírky, ztráta zisku z opožděného náběhu, vícepráce, dodatečné investice atd. mohou být likvidační. Snad nejhorší, co se může při nedodávkách stát, je převzetí role zákazníkem do té míry, že povolá externí firmy (SQE – Supplier Quality Engineering, tj. inženýring dodavatelské kvality; velké firmy mají SQE integrovaný ve struktuře). Ty fyzickou, velmi drazce placenou přítomností ve slévárně mají přehled úplně o všem (včetně skladů, které se zákazníkům normálně nikdy neukazují) a úkolují personál tak intenzivně, že firmu doslova paralyzují. Možná se vyřeší kritický problém, ale zbytek firmy „stojí“. Management se musí snažit takovým situacím vždy vyhnout – vyrábět včas kvalitní odlitky. TOP management musí rovněž zabránit dvěma extrémům, kdy projektový manažer marně úkoluje členy týmu, kteří neplní termíny úkolů a ve snaze zachránit situaci koná sám, nebo obráceně. Projektový manažer neplní svoji koordinační úlohu v týmu a frustrovaní pracovníci odmítají „dělat za druhé“.

Projektové řízení se školí stejně tak jako daňové zákony, ale majitelé firem to ignorují a v lepším případě koupí modul ke stávajícímu vnitropodnikovému informačnímu systému (ERP – Enterprise Resource Planning), který v podstatě slouží pro zápisy z porad. Ještě nikdy žádný elektronický systém sám o sobě nic nevyřešil. Projekty se musí tvrdě odpracovat a nezvládne to samotný projektový manažer, ale tým se zástupci všech relevantních procesů. Každý člen týmu si musí ověřovat, že pokud na jeho práci někdo navazuje, tak skutečně úkol převzal – odeslání e-mailu to rozhodně není. Kdo opakovaně z týmu neplní úkoly, musí se zodpovídat jednatelem firmy, protože ohrožuje existenci společnosti. Při projektovém řízení chceme včas detekovat a řešit problémy (**obr. 7**). Když se tím budeme rigidně řídit, nenastane efekt hrušky, kdy podceněním na začátku nabobtnají náklady na vyřešení problému v budoucnu. V případě automobilových dodavatelů je nutné propojit projektové řízení s metodou APQP (Advanced Product Quality Planning), tj. pokročilé plánování



kvality. Klíčové milníky projektu je vhodné navázat na průmyslový systém zodpovědných pracovníků.

Okamžik SOP (Start of Production – start sériové výroby), kdy se v rámci projektu předává odlitek do sériové výroby, se situace ošetřuje smlouvou mezi vedoucím projektu a vedoucím výroby (skutečně se podepisuje). Podmínky předání jsou definované již na začátku projektu, tzn. OEE parametry, dostupná veškerá výrobní dokumentace včetně bezpečnostních předpisů k novým investicím, zaškolený personál atd. – vše detailně popisuje metodika PPAP (Production Part Approval Process), tj. proces schvalování dílů do sériové výroby.



Obr. 7. Včasná detekce a řešení problém pomáhají redukovat vliv na celkové náklady projektu  
Fig. 7. Early detection and resolution of problems can help to reduce the influence on the overall costs of the project

### Kontinuální zlepšování – KAIZEN

Kaizen je složenina japonských slov Kai a Zen, tj. změna a dobrý. Pořád je co zlepšovat. Bez funkčního kontinuálního zlepšování nelze dosáhnout excelentnosti. V určité formě realizuje zlepšování každý. Obzvláště v tomto případě platí, že když dva dělají totéž, není to totéž. Kaizen myšlení a organizační kultura jsou založeny na 3 principech: proces a výsledky, systematické myšlení a nesoudit, neobviňovat [20]. Kontinuální zlepšování je funkční jen v případě funkční standardizace. Vedle kontinuálního prověřování dodržování standardů (je mylné se domnívat, že to je úkol jen kvalitářů) v excelentní firmě každý zaměstnanec hledá možnosti zlepšení. Zavedený systém návrhy posuzuje a rychle implementuje.

Příhodné je využít metodiku **six sigma** [25], která se dá označit jako strukturovaný, disciplinovaný proces orientovaný na data, který se zaměřuje na **zlepšování podnikového výkonu**, přičemž jde o:

- manažerskou filozofii;
- statistické hledisko – snížení kolísání a počtu neshod je podstatou  $6\sigma$ ;
- důraz na vyvarování se chybám.

Six sigma využívá metodiku DMAIC (obr. 8), což je cyklus zlepšování postavený na velmi důsledném dodržování postupu pěti bodů. Jde o modifikovaný legendární Demingův cyklus PDCA (Plan, Do, Check, Act – naplánuji, realizuji, ověřím výsledky, jednám, tj. upravím záměry a provedení a plošně implementuji), který se začal používat již po 2. světové válce v Japonsku.

Klasická nemoc nemetodického přístupu je při problémech ihned chrlit opatření – v této metodice se nachází až ve

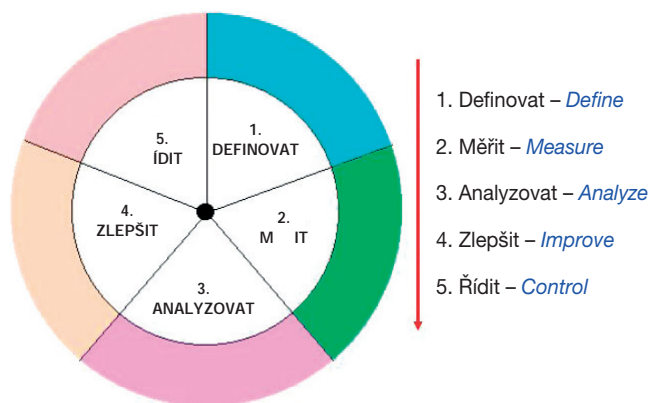
4. kroku. Tak vznikají chronické problémy, řešitelé se zacyklí v problémech, z kterých se hledá velmi těžko cesta ven. DMAIC ji pomůže najít a je 100% záruka úspěchu, pokud se pracuje správně. Jen s velmi nízkou úspěšností můžete počítat v případě, že si necháte vyškolit externě mimo firmu zaměstnance v metodice six sigma a tím jste „jako že“ položili základy kontinuálního zlepšování. Správná cesta je výběr vhodného dodavatele, s kterým společně řešíte nejobtavnější problémy ve výrobě postupem *Learning by Doing* (učím se vykonáváním vlastní činnosti – prací). Další 2 nutné předpoklady úspěchu jsou podpora absolutně nejvyššího řídicího článku ve firmě – majitel, CEO, jednatel apod., který musí být přítomen úvodnímu mítinku po celou dobu a nechat si referovat výsledky každého pracovního dne týmu. Druhý předpoklad je vhodně zvolený vedoucí týmu a projektu, který bude nositelem metodiky i po skončení projektu. Vždyť jde o investici do člověka, která je ve výši statisíců Kč. Ideální frekvence pro schůzky týmu je každý týden a věnovat úkolu celý pracovní den. Optimální je spustit na začátku maximálně 3 projekty. Projekty jsou obvykle půlroční, a pokud by přesáhly rok, tak je chyba v zadání nebo podpoře nejvyššího vedení – kvalitní dodavatel takový stav nepřipustí. Návržnost investice do poradenství je v řádu stovek procent již první rok, nejpозději druhý rok po startu implementace na pilotních projektech.

Samozřejmě není správné při řešení většího problému vždy ustanovit six sigma tým. Jelikož je tlak na rychlost zlepšení stálý, uplatňuje se přístup Kata, kdy se paralelně k dlouhodobějším aktivitám v rámci jednoho a toho samého six sigma projektu realizují kroky s okamžitými přínosy. Vždy se snažíme v rámci *lessons learned* posoudit, kde všude jinde se dá aktuální poznání rovněž aplikovat (nečekat, až na jiném odlitku nebo stroji dojde ke stejné chybě).

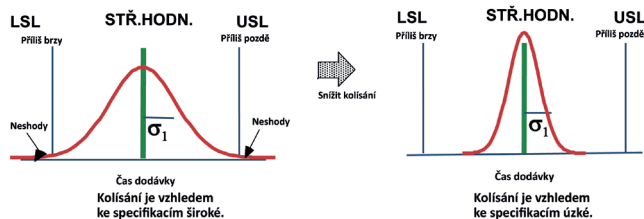
Zákazníci, kteří si koupí váš odlitek, nepřijdou do styku se střední hodnotou, ale s variabilitou. Cílem je snížit kolísání parametrů, které odlitek charakterizují, případně technologické parametry, které charakterizují výrobní proces (obr. 9).

### Oblast lidských zdrojů

Lidské zdroje společně s finančními, materiálovými a informačními zdroji slouží k naplňování cílů organizace. O zdroje je potřeba řádně pečovat. Jedním ze základních pilířů úspěšné



Obr. 8. Metodika DMAIC jako základ six sigma  
Fig. 8. Methodology DMAIC as the basis of the six sigma



Obr. 9. Six sigma – cílem je snížit kolísání (zdroj: RNDr. Michálek)  
 Fig. 9. Six sigma—the aim is to reduce the fluctuation (source: RNDr. Michálek)

organizace jsou dobře obsazené pracovní pozice. Můžeme budovat tým, ale marně budeme čekat na úspěchy, pokud nebudeme mít tzv. autobus obsazený správnými lidmi [18]. Můžeme sledovat následující popisy kandidátů, které s lingvistickými obměnami kolují všude a stále: v každém případě silná vůdčí osobnost, někdo, kdo se na základě svých odborných kompetencí přesvědčivě prosadí u svých spolupracovníků, schopný motivovat a řídit tým, samostatný, cíleně orientovaný pracovní a obchodní styl, přátelské a suverénní vystupování, pragmatická orientace na výsledek, proaktivní osobnost, která disponuje vysokou mírou vlastní iniciativy a angažovanosti, komunikativní a týmová osobnost vyhledávající kontakty. Za pozornost však stojí i nezdravé a **nebezpečné projevy**. V manažerských funkcích se mohou objevit tzv. úspěšní podnikoví psychopati, kteří mají určité projevy chování a pravidla [1], [26]:

- Tvař se jako přítel, jednej jako špion.
- Žádáš-li o pomoc, apeluj u lidí na jejich vlastní zájmy, nikdy na milosrdenství či vděčnost.
- Nedůvěřuj svým přátelům, raději se nauč využívat své nepřátele.
- Dbej o svou pověst, mnohé na ní záleží.
- Nikdy nedělej sám, co za tebe mohou dělat jiní.
- Vyhýbej se nešťastníkům a smolařům.
- Nauč se činit lidi na sobě závislými.
- Uplatňuj kromě nepoctivosti i poctivost a štedrost, abys odzbrojil svoji oběť.
- Nevyzrazuj své záměry.
- Vždy říkej méně, než je třeba.
- Svě nepřátele bez milosti likviduj.
- Udržuj ostatní v nejistotě, vytvářej atmosféru nepředvídatelnosti.
- Nikomu se nesvěřuj.
- Udeř pastýře a ovečky se rozprchnou.

K tomuto odpudivému a nepřijemnému, ale poučnému čtení, které má pojitko – absolutní nedostatek důvěry v celé šíři konání [27] a sobeckost, lze dodat nebezpečné projevy dle procesních oblastí:

#### Vedení společnosti

O „úspěšných psychopatech“, kteří se koncentrují ve vedoucích pozicích, křeslech ředitelů pojednává např. [26]. Hovoříme o lidech, kterým ego utíká z kontroly, monolog významně převyšuje dialog a chybějí jim multioborové znalosti. Chybějící nadhled a velkorysost jsou vlastně dané strachováním o svoji pozici. Upřednostňují obhajobu vlastní pozice před dlouhodobým prospěchem firmy.

#### Personalistika

Přestože se tím většina personalistů a manažerů řídí, jde spíše o omyl, trvat na nákupu nejlevnějšího, a je jedno, jestli vzdělávacího programu nebo nového pracovníka – šetřením ještě nikdy nikdo nezbohatl. Osoba, která je „na prachy“, nebo když sama neumí hospodařit, nechápe nebo zapomíná, že o „zdroje“ se musí pečovat. Při přijímacích pohovorech se řídí běžným klišé. Personální procesy jsou v rámci kontinuálního zlepšování nejvíce rigidní – statisticky významný fakt.

#### Prodej a marketing

Namísto vytváření partnerství dodavatel–zákazník (zákazník není pán, ale partner) rozněcuje boj o pozice, praktikuje „pouliční handlu“. Postrádá emotivní vztah k produktu/službě a vedle toho produktu nerozumí, ve spojení s absencí užívání obsahu metodiky VOC (Voice of the Customer – hlas zákazníka). Poznámka: Nejen automobilový zákazník očekává daleko více než jen produkt. Očekává společný vývoj produktu včetně testování, hluboké znalosti technologie včetně materiálového inženýrství a znalosti souvislostí s funkčností dílu a sestavy. Prodejce musí umět při těchto diskuzích kompetentně reagovat.

#### Nákup

Neznalost nákladových položek při životnosti stroje a zařízení, vlivu parametrů nakupovaného produktu na interní procesy včetně parametrů prodávajícího produktu – šetřením ještě nikdo nikdy nezbohatl. A samozřejmě korumpovatelnost.

#### Controlling

Nepochopení, že controlling není účetnictví.

#### Technologie (procesní inženýrství)

Nezájem nebo dokonce aktivní obrana pochopit příčiny jevů. Nepozornost či neprofesionalita u šetřících opatření, obvykle padajících z nákupu nebo tzv. zlepšovatele hnutí – následky bývají kruté a nikdy je neřeší původní autor.

#### Logistika

Roste na objemu. Většinou na ni při kontinuálním zlepšování a hledání rezerv dojde jako na poslední (např. zástupci logistiky nejsou zváni na projektové porady, když jde o strategické projekty). A logistickými samy nejsou ti, kteří by první předkládali opatření, jak být ve firmě co nejmenší do počtu.

Jaký by měl lídr skutečně být? Lídr je disciplinovaný, přísný, tvrdohlavý, rozhodný, pracovitý, precizní, úzkostlivý, systematický, metodický, profesionální, náročný, důsledný, soustředěný, zodpovědný, seriózní [18]. Lídr musí umět čelit tlaku. Firemní lídr neochvějně ve svém odhodlání tvoří firemní kulturu, jež podněcuje iniciativu, nabízí pomoc a povzbuzení lidem v souladu s firemními principy. Lídra chceme mít na každé řídicí pozici a např. jedna z nejdůležitějších pozic je směnový mistr. Jestli někteří zaměstnanci potřebují osobní rozvoj, tak to jsou právě mistři – tréninků specializovaných na mistry je na trhu celá řada a personální oddělení odvádí mizernou práci, pokud ve vaší slévárně mistři specializovaným opakovaným tréninkem měkkých dovedností neprošli.

Organizace musí mít sílu hodit přes palubu lodníka nebo kapitána, který sice lítá jako zběsilý s vědrem s vodou, co teče do podpalubí, ale stejně tak intenzivně s vrtačkou vyrábí další a další díry do trupu lodi pod čárou ponoru, přičemž si to pravděpodobně ani neuvědomuje. *Performia*

konkrétně tento typ pracovníků, resp. manažerů nepopisuje (obr. 10), resp. osoba v červeném se tomu velmi blíží. Velmi poučný je fakt, že pracovníci ilustrovaní jako panáček vzpírající se proti směru jízdy káry velmi umně kamufluje svůj skutečný zájem (milá a přátelská maska) a je v skupině velmi těžko odhalitelný obzvláště pro letité zaběhlé týmy. K jeho smůle existují metodiky, jak ho bezpečně identifikovat. Kolik takových zaměstnanců, kteří *vědomě škodí*, můžete mít ve svém týmu? Údajně min. 2 %, ale číslo se může klidně vyšplhat na 20 %. Nutné je přitom podotknout, že opět musí být vůle s tím něco dělat, přestože může jít o „zasloužilé“ letité zaměstnance, tzv. loajální nebo naneštěstí rodinné příslušníky významných zaměstnanců z dob současných i minulých. Video na stránkách spol. Performia je velmi názorné [28].



Obr. 10. Spole nost Performia popisuje 5 typ len pracovního týmu a nabízí testovací nástroje pro jejich identifikaci a samoz ejm i programy, jak situaci ešit [28]

Fig. 10. Performia company describes 5 types of members of the working team and it offers test tools for their identification and, of course, the programs for solving the situation [28]

### Kdy si dát poradit

Excelentní firma se od průměrné může odlišovat tím, jak přistupuje ke **zm nám**. Zřejmě nebude rozpor ve vnímání cíle – majitelé, management i pracovníci při definované a dobře komunikované vizi a strategických cílech chápou, co se bude za 2, 5 nebo 10 let měřit jako úspěch. Velký úspěch chtějí většinou všichni, takže zde panuje shoda. Všichni jsou zajedno, že při současném fungování firmy cíle nedosáhnou, všem je to zcela jasné. Začne se hovořit o „žábách na prameni“, „posvátných krávách“, různých limitech. Jestliže chci věci dělat jinak, realizuji změnu a změna sama o sobě vždy vyvolává rezistenci (jak již bylo zmíněno, lidé změny obvykle nenávidí). *Řízení změn* má své zákonitosti, jde o jádro manažerských dovedností a znalostí, vyučuje se na školách, literatury je dostatek, např. [29], bez vůle však není cesty.

Odpor k poradenství je trochu infantilní, amatérský a možná i trochu zbabělý. Velmi často experti zvenčí vidí do „kuchyně“ velmi záhy a dokáží rozklíčovat záležitosti, o kterých se třeba i ví, ale tiše se přehlížejí, jen aby se tzv. zachovávalo dekórum, nebo pro práci není čas na práci. Takový odpor představuje špičku ledovce primárního odporu ke změnám. Je pozoruhodné, že paušální pomluvy jako „koblihožrouti“, „poraděnkové se sami neuživí, tak radí“ pochází z úst lidí,

kteří mohou mít problémy sami se sebou, ale i z firem, které se rozvíjí bohužel problematicky, spíše stagnují, mají vysokou míru fluktuace a nespokojené zákazníky.

Úspěšní lídři si dávno nechali poradit, a proto jsou tam, kde jsou. Je tedy efektivní vést pracovníky k tomu, že potřebují rozumět podstatě metod (běžných nejen v automobilovém průmyslu a letectví). Pokud máme v týmu v tomto smyslu pracovníka jako aktivní brzdu, řešme, jak z něj mít proaktivního nadšence, nebo... Můžeme považovat i za poněkud obskurní, když někteří jedinci prohlašují, že se některá ze zmíněných metod dá zvládnout samostudiem – už jste si někdy sami operovali apendix? Nebo že jejich firma, typ výroby apod. jsou specifické, metody se nedají použít nebo to bez úspěchu již vyzkoušeli. Opět jsme u známého přísloví: „Když dva dělají totéž, není to totéž.“ Neefektivní jsou také ti, kteří praktikují přístup, že se nechají někde vyškolit a potom doma začnou školit další a metody implementují. Je to stejné jako hra na hudební nástroj – pokud hráče od začátku nerozvíjí profesionál, odstranění špatných návyků pak stojí ohromné úsilí. Profesionální koučink a mentoring se stále osvědčují.

Neodmítejme se naučit věci dělat správně, řešme, kdy si dát poradit, jak a od koho.

### Organizační struktura

Organizační struktura je mocná čarodějka fungování firmy. Zařazením nějakého oddělení, tedy procesu, pod jiný proces, nebo naopak jeho úplným vyjmutím je možné zabetonovat funkčnost systému. Například postavit oddělení kvality pod vedení výroby, projektové řízení integrovat s řízením kvality, vyjmout vedení údržby zpod vedení výroby, vyjmout zodpovědnost za kvalitu z výrobně-obchodní jednotky. Chyb se lze dopouštět i tak, že s růstem firmy se včas neoddělí kumulované funkce, plánování výroby z odvolávek se nechají příliš deformovat zásahy pohodlné výroby, jednotlivcům je přiřazeno několik vedoucích.

Vícetupňové struktury jsou náchylné zpomalovat rozhodování ve firmě. Změřte si čas rozhodování od první iniciace po konečné schválení a vyhodnoťte, jestli s údajem můžete být spokojeni. Využijte certifikovaných nástrojů pro zjištění spokojenosti zaměstnanců ve firmě, měřeno informovaností, která teče vertikálně strukturou firmy, frekvencí kontaktů s vedením společnosti. Klasické organizační struktury nahloďávají *agilní* způsoby řízení projektů (průkopníkem byl IT sektor), ale i celé firmy, přičemž nejde o zcela nové téma. Například společnost DuPont ve 20.–30. letech 20. století neměla organizační strukturu ani pracovní pozice, sestávali z malých, samosprávných týmů, na jejichž vedení se podíleli všichni, a kde měl každý naprostou svobodu v rozhodování, přičemž pro něj platila povinnost o své činnosti průběžně informovat ostatní týmy [30]. Určitě zajímavý náhled na téma při dnes stále tak běžných organigramech. Chandler [31] ve své publikaci uvádí, že *jestliže struktura nenásleduje strategii, následkem je nedostatečná výkonnost*.



## Závěr

Může se zůstat u „blafování“, kdy nezáleží na tom, co víme, kdy důležité je, co si ostatní myslí, že víme, a spousta dalších „triků“ [32]. Vysoké ambice, otevřenost, kreativita, nebrat se moc vážně a kritické myšlení jsou předpokladem úspěšného usilování o špičkovou úroveň. Nebo následovat příklady excelentnosti: získávání lidí s farmářskou pracovní morálkou na palubu, jednoduchá struktura, absence byrokracie, vysoká disciplína, kultura podávání vysokého pracovního výkonu. Stavět na technologii ano, ale 20 % našeho úspěchu je technologie, kterou vítáme s otevřenou náručí, a 80 % našeho úspěchu tvoří kultura naší společnosti [18]. Prioritou je přilákat a udržet si zaměstnance disponující znalostmi, které jsou zapotřebí, a zajistit jejich produktivitu. Společnosti, které dbají o měkká aktiva, jako jsou znalosti a vztahy ve firmě, budou z dlouhodobého pohledu úspěšnější než výrobci, kteří se řídí tvrdými čísly. Konkrétními výhodami jsou kreativita, dovednosti a odpovědnost zaměstnanců. Nejlepšími pracovníky jsou ti, kteří jsou motivováni „interně“, ne „externě“. Zadání nesmí sklouznout jen na dobré vztahy ve firmě, výsledky nebudou. Opravdu šikovný lídr se učí z chyb druhých, zároveň si uvědomuje, že vlastní chyby jsou prostředkem ke zlepšování, tzn. umí je svým způsobem oslavovat a za každou cenu brání opakování chyb. Opustit pózy a předsudky, nebýt obětí vlastního ega a pýchy.

Důvěra je fantastický základní nástroj, pracujeme s ním. Když se cítíme bezpečně, přirozeně spojujeme svůj talent, naše silné stránky, neúnavnou práci a snažíme se chopit příležitostí a nikoliv se věnovat ochraně sama sebe před ostatními a tím oslabovat organizaci. Zároveň ale platí, že důvěra bez určité kontroly je naivní [27]. Ohromný potenciál ukrytý v lidech se uvolní, platí-li všeobecný *firemní konsensus*, tj. lidé dohromady vědí o možnostech firmy více, než by kdy mohl vědět jednotlivec. Výjimečné firmy nedělají z výjimek pravidla. Jak to dělat dobře, být globálně konkurenceschopný, je již dávno vymyšlené – vyrovnejte se *standardům* vytyčeným předními firmami.

Co se neměří, nelze řídit. Excelence se dá změřit a nástroj EFQM Excellence Model (European Foundation for Quality Management – Evropská nadace pro management kvality) je model vyvinutý jako rámec pro uplatňování metod řízení kvality v organizaci. Stačí se u národní organizace EFQM přihlásit do soutěže a procesem hodnocení získat věrohodný obraz vlastní výkonnosti.

Co je na tom všem nejnáročnější a co je klíčem k úspěchu? Správná prioritizace aktivit na základě zcela individuální kondice a situace vaší slévárny, sladěná s firemními hodnotami a vizí. Správně provést sebehodnocení a určit priority nelze jen interními silami.

## Literatura:

- [1] MACHIAVELLI, N.: *Úvahy o vládnutí a o vojenství*. 1. vyd. Praha: Argo, 2001. 343 s.
- [2] ROBBINS, S. P.; M. COULTER: *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s.
- [3] COVEY, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2016. 366 s.

- [4] COVEY, S. R.: *Výběr z nadčasových myšlenek Stephena R. Coveyho*. 1. vyd. Praha: FC Czech, 2013. 163 s.
- [5] GOTTSCHALK, B.; R. KALMBACH: *Mastering the Automotive Challenges*. 1. vyd. München: Sv Corporate Media, 2006. 360 s.
- [6] STEIGAU, S.: *Vůdcovství aneb Co vás na Harvardu nenaučí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. 368 s.
- [7] DRUCKER, P. F.: *Efektivní vedoucí*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2008. 205 s.
- [8] LENCIONI, P.: *Příčina smrti: mítink*. 1. vyd. Bratislava: Porta Libri, 2015. 209 s.
- [9] ZELENÝ, M.; M. KOŠTURIK: *To vám byl divný svět*. 1. vyd. Praha: Nakladatelství Lidové noviny, 2012, 182 s.
- [10] SEMLER, R.: *Sedmídení víkend*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. 335 s.
- [11] HAMEL, G.: *Na čem dnes záleží*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. 311 s.
- [12] LALOUC, F.: *Budoucnost organizací*. 1. vyd. Praha: PeopleComm, 2016. 377 s.
- [13] SINEK, S.: *Lídři jedí poslední*. 1. vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2015. 288 s.
- [14] KIM, W. Ch.; R. MAUBORGNE: *Strategie modrého oceánu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2009. 236 s.
- [15] <https://www.ipaslovakia.sk/sk/tlac-a-media/aktuality/setrenim-este-nikto-nezbohatol>
- [16] <http://www.success.cz/management/seminare-pro-pokrocile/motivacni-seminar-pro-vedouci-pracovniky/>
- [17] <http://www.franklincovey.cz/rozvojove-programy-a-seminare/7-navyku-skutecne-efektivnich-lidi/>
- [18] COLLINS, J.: *Z dobrého skvělé*. 1. vyd. Bratislava: Eastone, 2008. 300 s.
- [19] <https://www.youtube.com/watch?v=QmDQadYh0sM> (47:30-47:52)
- [20] <https://cz.kaizen.com/slovník/kaizen-slovník.html>
- [21] FIŠER, R.: *Procesní řízení pro manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2014. 173 s.
- [22] PLAMÍNEK, J.; R. FIŠER: *Řízení podle kompetencí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 180 s.
- [23] DUHIGG, Ch.: *Síla zvyku*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2013. 280 s.
- [24] CARNEY, M. B.; I. GETZ: *Svoboda v práci*. 2. vyd. Praha: PeopleComm, 2013. 340 s.
- [25] PANDE, P. S.; R. P. NEUMAN; R. R. CAVANAGH: *Zavádíme metodu 6σ*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. 416 s.
- [26] <https://www.youtube.com/watch?v=u68WfG1srfk> (18:10-19:40)
- [27] SPRENGER, R. K.: *Vertrauen führt*. 3. vyd. Frankfurt: Campus Verlag, 2007. 192 s.
- [28] <http://www.performia.cz/odborne-clanky/jake-lidi-mate-v-tymu>
- [29] [https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st\\_man\\_mz\\_machan\\_p.pdf](https://www.vsem.cz/data/data/sis-texty/studijni-texty-bc/st_man_mz_machan_p.pdf)
- [30] DRUCKER, P. F.: *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 187 s.
- [31] CHANDLER, A. D.: *Strategy and Structure—Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. 2. vyd. Washington, D.C. Beard Books, 2003. 465 s.
- [32] RICHARDS, J. W.: *Jak blafovat o vlastní firmě*. 1. vyd. Praha: Dobrovský, 2016. 110 s.

Předneseno na 55. slévárenských dnech v Brně, 13.–14. listopadu 2018, sekce A.