

# JAPONSKÝ KONCERT POD ČESKOU TAKTOVKOU

prof. Ján Košturiak

IPA Slovakia

Další ze série rozhovorů, které profesor Ján Košturiak realizuje s výjimečnými osobnostmi, přináší životní příběh manažera, jenž vystudoval dvě univerzity v USA a po následném profesním kariéřním vzdělání se vrací zpět do ČR, aby zde v Olomouci pomáhal vybudovat závod na výrobu ložisek a ten po dlouhá léta úspěšně vedl. Přijměte pozvání k tomuto inspirativnímu čtení.

Rozhovor | [www.mmspektrum.com/161220](http://www.mmspektrum.com/161220)

**Prof. Košturiak: Petr, študoval si a žil v USA, robíš riaditeľa v japonskej firme v Česku, si bývalý finančný manažér, ale perfektne rozumieš detailom vo výrobe a výrobnému systému JPS (obdoba Toyota Production System). Aká bola tvoja cesta k súčasným znalostiam a pozícií?**

**Petr Novák:** Moje cesta a poznání byly vskutku rozmanité. V osmnácti letech jsem odešel do USA studovat vysokou školu. Absolvoval jsem tam dvě – jednu v Pensylvánii se zaměřením na finance a následně jednu v Chicagu, odkud mám titul MBA. Po vystudování si mě na škole našel můj první a jediný zaměstnavatel. Prošel jsem přes tři kola výběrového řízení a následně mi nabídli tříletý kariéřní program v USA zaměřený na rozvoj budoucích manažerů. V roce 2001 jsem dostal nabídku přestěhovat se zpět do České republiky, kde se majitel rozhodl postavit v Olomouci na zelené louce závod na výrobu ložisek. V té době jsem měl zároveň možnost jít do Colorado a pracovat zde jako finanční ředitel závodu na výrobu biometrických zařízení. Protože mě lákalo vrátit se po dlouhé době domů, zvolil jsem tuto variantu. První čtyři roky jsem řídil finance a IT a stal se jednatelem společnosti. Po čtyřech letech jsem potřeboval změnu. Bylo mi nabídnuto jít nazpět do USA, nebo pokračovat v ČR, ale s možností překlenují kariéru do výroby s budoucí vizí stát se ředitelem závodu. Zvolil jsem druhou možnost. A protože jsem měl finanční vzdělání, majitel mi nabídl roční školení v USA přímo na dílně, kde jsem nosil montérky a vyráběl u strojů, abych lépe porozuměl a pochopil výrobní záležitosti, jako jsou seřizovací plány, kontrolní plány, výkresy a vše potřebné ve výrobním procesu. Během tohoto roku jsem vystřídal v různých závodech v USA všechna technická oddělení a po roce jsem se vrátil nazpět do ČR. Následně to šlo již velmi rychle. Měl jsem na starosti štíhlou výrobu, logistiku, samotnou výrobu a v roce 2008 jsem se stal ředitelem závodu.

**Prof. Košturiak: Pri návsteve u teba v závode som mal podobný pocit, ako kedysi v Toyota City, kde som si vo firme Toyota pripadal ako na koncerte, kde každý hráč vie, čo má hrať, každý pozná svoje miesto a bez stresu a naháňania všetko dokonalo funguje. Ľudia sa pozdravia, pokojne a presne nastupujú na linku, reagujú na abnormality, zúčastňujú sa každodenných schôdzok v rámci shop floor managementu. Z firmy som cítil kultúru pokojnej sily, profesionality a vzájomného rešpektu. Ako to vnímaš ty ako riaditeľ?**

**Petr Novák:** Určitě mě těší tvůj pohled a názor, neboť jsi uznáván a respektován jako jednička v oblasti štíhlé výroby a výrobního systému. Osobně vnímám náš závod na postupně a dlouhé cestě vývoje a zlepšení ve všech oblastech závodu. Základem jsou lidé a nastavená kultura v závodě. A nesmí to být jen klišé. Na lidech se musí stavět a bez kvalitních, schopných a samostatných lidí by to nikdy nešlo. Jsem přesvědčen, že máme výborné lidi, kteří pokud vědí, na čem mají pracovat, a jsou jim jasně určeny priority, cíle a dlouhodobá strategie, tak se to musí



Petr Novák (39) je ředitelem a jednatelem společnosti Koyo Bearings ČR v Olomouci, kde se vyrábějí jehličková a válečková ložiska a kladky pro automobilový a strojírenský průmysl. Základy zdejší firmy spadají do roku 2000, kdy ji během pouhých šesti měsíců na zelené louce vybudoval její tehdejší vlastník, americký koncern Ingersoll Rand, který v Olomouci působil pod jménem Torrington. V roce 2003 zdejší závod koupila americká společnost The Timken Company. Ta ji vlastní sedm let a následně v roce 2010 prodává japonské společnosti JTEKT Corp., jejímž největším akcionářem je automobilka Toyota.

projevit. Kulturu v závodě budujeme mnoho let. Je stavěna na respektu, důvěře a vzájemné toleranci. A samozřejmě na obrovské disciplíně. Celý systém musí být nastaven tak, že se projeví jakékoliv abnormality. Ať je to v oblasti kvality, dodávek nebo produktivity. Vše je vzájemně propojeno a každý zaměstnanec musí znát svoji úlohu a jasnou roli v celkově nastaveném výrobním systému. Samozřejmě máme spousty slabých míst, ale je důležité o nich

vědět a postupně pracovat na jejich zlepšování a zdokonalování systému jako celku. Ale věř mi, máme před sebou ještě spousty práce, abychom mohli prohlásit, že jsme dobří. Celé je to založeno na skromnosti a zdokonalování všeho, co děláme. Pokud každý zaměstnanec uvidí příležitost ke zlepšení, tak to jen vítáme, neboť nám to dává prostor k dalšímu zlepšování a růstu. Pokud bychom se jen plácali po ramenou, tak tady za pár let ani nemusíme být. Proto vždy vítáme jakoukoliv příležitost ke zlepšení, která nás posune dál v konkurenceschopnosti a v očích našich zákazníků.

**Prof. Košturiak: Kedysi mi Jeff Liker, autor knihy Toyota Way, rozprával o tom, že tie najdôležitejšie časti výrobného systému Toyota sa nedajú popísať a teda ani odkopírovať – sú to neviditeľné prvky podnikovej kultúry, spolupráce a prepojeného systému, ktorý sa dostal do znalostí, návykov a správania sa ľudí. Koľko času ste u vás potrebovali na dosiahnutie tohto stavu a kde boli hlavné rozpory medzi japonskou a českou kultúrou pri zmenách v podniku?**

**Petr Novák:** Ano, jak jsem zmínil, lidé jsou naprostý základ. Když jsme přecházeli pod japonského majitele, bylo nám jasné, že prodáme obrovskými změnami. Ale asi nikdo netušil, jak masivní tyto změny budou. Čeho si nesmírně ceníme, je to, že v nás japonský majitel vkládá důvěru a závod je čistě v rukou českého managementu. Asi po roce po přechodu pod nového majitele nám byli přiděleni dva japonští poradci, kteří u nás byli tři roky. Neměli žádné řídicí funkce, ale přišli z Toyoty a znali tak dokonale systém TPS. Lepší školu jsme v životě nezažili. Přímo na dílně jsme řešili změny, které jsme postupně zaváděli. Důležité bylo to, že se vše dělalo po vzájemném odsouhlasení, kdy jsme si řekli, jak dané věci zavedeme a v jakém pořadí. Bylo naprosto klíčové, abychom co nejméně narušili nastavenou kulturu a atmosféru v závodě, a proto jsme si jasně vyříkali postup zavedení a nastavení priorit. Některé chvíle nebyly určitě vůbec jednoduché, ale nakonec se kýžený výsledek

dostavil. Můžeme říci, že při odjezdu japonských kolegů ze závodu a jejich návratu do Japonska z nás už byli dobří kamarádi, kteří se vzájemně respektovali a věděli, co může jeden od druhého čekat. A myslím si, že takto to musí být vždycky – najít společnou cestu, ať je to skrze jinou kulturu, nebo systém, který zavádíme. Ať ho co nejlépe nastavíme na místní podmínky a kulturu v dané zemi. Dnes jsou to již tři roky, co tu nemáme ani jednoho japonského kolegu. Já osobně tvrdím, že někdy je lepší je zde mít, neboť nám mohou pomoci s věcmi, které sami nevidíme, nebo tam, kde potřebujeme poradit. Ale protože jsme součástí Toyota a obrovské nadnárodní korporace JTEKT, máme u nás víceméně každý týden nějakou návštěvu, která nám poskytuje zpětnou vazbu.

**Prof. Košturiak:** Návštevu vo vašom závode sme začínali v Obeya miestnosti, kde som videl prepracovanú stratégiu Hoshin Kanri, mapy toku hodnôt, A3 reporty, harmonogramy a akčné plány. V mnohých firmách u nás vidím schopnosť popísať stratégiu a definovať ciele, ale firmy zlyhávajú v tom najdôležitejšom – v realizácii. Môžeš priblížiť váš systém a skúsenosti s ním?

**Petr Novák:** Ano, strategie závodu je nesmírně důležitá. Bez ní bychom dlouhodobě nemohli být úspěšní. U nás se snažíme dávat všechny strategické dokumenty na jedno místo a vše jasně vizualizovat, ať to máme přehledné. Zahrnuje to vizi závodu, náš dům (něco jako Toyota house), Hoshin cíle a strategie, Road Mapu s historií a akcemi na dalších pět let, současný a budoucí layout, současný a budoucí tok výroby, mapy toku pro vybrané díly závodu, na které se zaměřujeme, a obchodní plán s taktikami na jeden rok. Vše je potřeba takto pohromadě a díky tomu můžeme přecházet od jednoho dokumentu ke druhému, jak je potřeba. Důležité je vždy najít rozumnou rovnováhu mezi časem věnovaným strategii a operativě. Poznal jsem, že když příliš času věnujeme operativě, strategie pokulhává, a naopak. Co se nám velice osvědčilo, je to, že dvakrát do roka odjíždíme jako

vrcholový management někam do hor, kde je klid, a tam máme jasně danou agendu a řešíme čistě dlouhodobě strategické záležitosti. Dále pak vždy v pátek odpoledne věnujeme dvě hodiny času aktualizaci důležitých střednědobých a dlouhodobých strategických bodů. Účastní se celý tým a napomáhá nám to k tomu, že jsme všichni sjednocení, víme, kdo na čem pracuje, a minimalizujeme tak případy zbytečných

taktik či konfliktních projektů, které pomohou jednomu oddělení, ale uškodí druhému. U nás je na prvním místě vždy týmová práce a výsledek celého závodu. Až potom je výsledek jednotlivých oddělení. A i manažeři jsou takto hodnoceni.

**Prof. Košturiak:** Videl som silnú snahu modernizovať stroje a linky, vytvárať systémy plynulého toku. Do liniek sa naprí-

klad integrujú práčky, kontrola kvality v procese, systémy poka yoke, SMED, TPM, milk runy a ďalšie prvky. Kde získali vaši zamestnanci tieto znalosti a ako ich medzi sebou rozširujú a rozvíjajú?

**Petr Novák:** Jsme zastánci interního školení. Máme zde obrovskou výhodu, že k nám mohou přijet zástupci od Toyoty, kteří detailně znají systém TPS, a pomáhají nám

PLACENÁ INZERCE



FANUC je, díky třem základním skupinám produktů, jedinou společností v tomto sektoru, která interně vyvíjí a vyrábí všechny hlavní komponenty. Každý detail hardwaru i softwaru prochází řadou kontrolních a optimalizačních procesů. Výsledkem je vynikající funkční spolehlivost a důvěra spokojených zákazníků na celém světě. **The colour of automation.**



FANUC Czech s.r.o.

U Pekačky 1A/484, 180 00 Praha 8, Česká republika

WWW.FANUC.CZ

tam, kde potřebujeme v praktickém interním školení a hlavně zavádění v praxi. Jinak se školíme přímo v závodě, máme oddělení zaměřené na štitlou výrobu, vydáváme interní komiksy, kde humornou formou vysvětlujeme pravidla štitlé výroby. Nejeefektivnější je však to, že napříč odděleními máme spousty týmů, kde se zaměstnanci mají vzájemně rádi a díky tomu posilují své znalosti a dovednosti. TH zaměstnanci a projektově zaměřeni zaměstnanci servisních oddělení vlastní A3, kterou musejí prezentovat na daném meetingu před managementem závodu. Zde si každý zaměstnanec nejlépe osvojí práci s daty a PDCA cyklus řešení problému. Samozřejmě je vše propojeno přes mzdový a benefitový systém, aby zaměstnanci byli náležitě motivováni.

**Prof. Košťuriak: Petr, čo považuješ za najdôležitejšie piliere vášho výrobného systému (prvky 5S a standardizácie som videl aj v administratíve) a koľko času je potrebné na dosiahnutie stavu, keď systém ľudia berú za svoj a prirodzene v ňom pracujú?**

**Petr Novák:** Náš dům (náš Toyota house), jak jsme si ho vytvořili a popsali, je velice jednoduchý. Věřím, že v jednoduchosti je síla. Jakmile je něco složitě nastavené, nikdo tomu nerozumí a nemůžeme tak chtít, aby to zaměstnanci dodržovali. Náš dům má základ v lidech a našem výrobním systému JPS (něco jako TPS). Základem tohoto systému jsou tři pilíře: bezpečnost, kvalita a dodání zákazníkům. Každý z pilířů má dlouhodobé cíle. Nahoře nad nimi je střecha, kde je spokojený zákazník



a dlouhodobá konkurenceschopnost závodu. Součástí našeho výrobního systému JPS jsou i nástroje, jako je 5S, standard práce, SMED, TPM, vizualizace a řešení abnormalit. Jeden bez druhého nemohou být, ale pokud bych měl vybrat jeden, který se nejvíce osvědčil, tak to bude systém vizualizace. Ať je to v jakékoli oblasti, vizualizace musí být jednoduchá. A zároveň nastavená tak, aby každý rozpoznal abnormální situaci od standardu. Pokud to takto máme, stačí, když se team leader či ředitel postaví do uličky a jasně pozná, co se na pracovišti děje, aniž by se dotázal zaměstnance. Pozorování je v našem závodě naprosto klíčové, protože jedině s jeho pomocí poznám, co se na dílně skutečně děje a jak můžeme danou oblast zlepšit. A na to máme nastavené například týmy zaměřené čistě na pozorování procesů, standardů práce operátora nebo seřizovacích časů. Podle jasně nastavené metodiky řešíme příčiny neshod a možná zlepšení.

**Prof. Košťuriak: Napriek tomu, že ste dosiahli vysokú úroveň**

**organizácie závodu, som videl na tebe aj tvojich ľudoch určitú dávku nespokojnosti a snahy posúvať veci stále ďalej. Aké nové výzvy stoja pred vami a čo vás motivuje k týmto zmenám?**

**Petr Novák:** Ano, vždy musíme mít rozumnou míru nespokojnosti a touhy se dále zlepšovat. Pokud to tak nebude, tak ustrneme a konkurence nás za pár měsíců nebo let předhoni. V dnešním světě to ani jinak nejde. Proto vždy říkáme, že chvála je sice krásná, ale pro nás je důležitější vědět, kde máme slabá místa a kde se musíme zlepšit. Konkrétně pro nás je to například manipulační jednotka. Tam musíme zmenšit současnou velikost dávek. Dále modernizace některých strojů, úniky některých olejů na podlahu nebo propojování procesu s docílením stavu toku po jednom kuse na vybraných pracovištích. Někde jsme úspěšnější a jinde před sebou máme ještě obrovský kus práce.

**Prof. Košťuriak: Veľa sa diskutuje o nedostatku technicky pripravených ľudí, ochotných pracovať vo výrobe – ako chcete riešiť v budúcnosti tieto problémy?**

**Petr Novák:** Je to obrovský problém víceméně všech strojírenských firem. Jako řešení se nabízí investice do automatizace tak, aby zaměstnanci obsluhovali větší počet strojů a aby technologie ideálně vyráběla autonomně bez zásahu operátora. Někde jsme už úspěšní – stroj si dokáže regulovat proces na základě automaticky změřeného kusu, jinde máme automaticky propojené linky o patnácti strojích a měřidlech obsluhované

jedním operátorem. Někde jsme zase teprve na začátku.

**Prof. Košťuriak: Pracoval si na rôznych pozíciách v rôznych kultúrach. Čo užitočné sa môžeme naučiť od Japoncov a Američanov a opačne?**

**Petr Novák:** Obecně řečeno, Češi a Slováci jsou velice chytří lidé a máme také výborné technické dovednosti a znalosti. Někdy je to právě opačně, kdy se Japonci a Američané mohou učit od nás. Je však škoda, že si sami moc nevěříme a společně se na dovednosti jiných. Je potřeba dát lidem motivaci a možnosti realizace.

Jinak k oběma kulturám, pod kterými jsme působili: Američané se vyznačují jistou dávkou sebevědomí, někdy až moc. Řeší problémy moc rychle, většinou krátkodobě a bez hlubokých znalostí dat. Japonci jsou naopak velice přemýšliví lidé – hodně přemýšlejí a dívají se na věci dlouhodobě. Neradi dělají únáhlená a rychlá rozhodnutí. A pro své rozhodování právě potřebují obrovskou dávku dat a informací. Když jsme přecházeli pod japonského majitele, byl to pro nás šok, do jaké hloubky až jdou. U nich je cílem najít skutečnou příčinu problému, aby udělali správné rozhodnutí. Potom už realizace musí proběhnout velice rychle. A protože skutečně šli až do potřebného detailu, tak by realizace měla být správná, bez následných úprav akčních plánů a řešení problémů za provozu. Každá kultura má nějaká pozitiva a negativa. Já věřím, že je dobré vybrat to nejlepší z obou a ideálně je zkombinovat.

**Ďakujem za rozhovor. ■**

