

# MANAŽER VÝROBY

## Martin Hradský

Praha, 2. 11. 2018

Seminář – Shop Floor Management

**Poznámka** – část obrázků a textu (shop floor management) je převzata z prezentace pana Tomáše Stoehra, jemuž tímto děkuji za laskavý souhlas s použitím jeho díla a současně mu děkuji za inspiraci na mé cestě k „Leanu“

M. H.

# Harmonogram semináře:

- **09.05 – 11.30**      **1. blok semináře**
- **11.30 – 12.15**      **oběd**
- **12.15 – 14.00**      **2. blok semináře**
- **14.00 – 14.15**      **přestávka, občerstvení**
- **14.15 – 15.30**      **3. blok semináře a závěr**

# Cíle tréninku:

- Účastníci umí používat metody vedoucí ke zjištění kořenové příčiny problému
- Účastníci získali inspiraci k zavádění štihlých metod v jejich podniku

# Krátká revize:

- Kolik času jste věnoval/a přemýšlení v návaznosti na seminář a webinář?
- Použil/a jste něco z probíraných témat?

# Motto:

*„MOTIVACE je něco, co Vás přiměje začít..“*

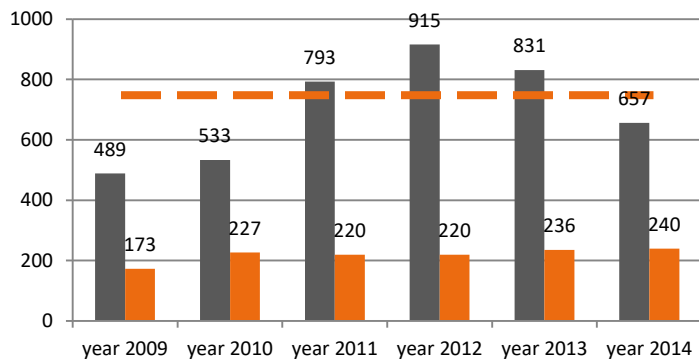
*„ZVYK je to, co Vám umožní nepřestat..“*

*- Jim Ryun -*



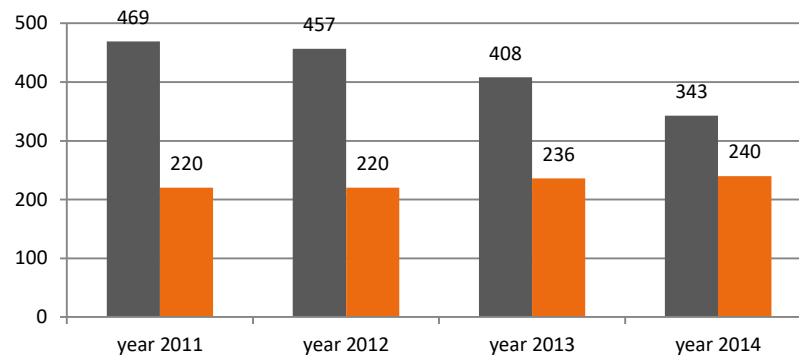
# NÁHRADY MEZD

## Přehled



**Přímé úspory**

**Cca € 9.300,-**  
(CZK 260.000,-)



**Nepřímé úspory**

**Cca € 10.000,-**  
(CZK 280.000,-)

---

### Popis:

Přímé úspory – porovnání trendu roku 2012 a 2014

Nepřímé úspory – přesčasové hodiny, za které nebudeme muset platit

# NÁHRADY MEZD

## Akční plán

- krok č. 1) nastudování legislativní stránky věci a kontrola interních dokumentů k této problematice
- krok č. 2) v návaznosti na platnou legislativu připravit veškeré podklady pro provedení změny (úprava pracovního řádu, informační zprávy, prezentace stavu, systém vyhodnocování)
- krok č. 3) představení aktuální situace managementu firmy na měsíční poradě (ukázka grafů) včetně návrhu na změnu a prognózy konečného výsledku (úspory) + schválení plánu
- krok č. 4) schůzky s vedoucími pracovníky, vysvětlení návaznosti na povinnosti vedoucího
- krok č. 5) schůzky s vedoucími pracovníky a případné vysvětlování nových pravidel na poradách týmů + úprava vnitrofiremní dokumentace
- krok č. 6) měsíční zkušební provoz s pravidelnou kontrolou všech záznamů na schůzce s vedoucími
- krok č. 7) ostrý provoz a pravidelné reportování na poradě vedení + namátková kontrola některých dokladů
- krok č. 8) stanovení plánu pro jednotlivé vedoucí a jejich provozy pro další období
- krok č. 9) standardizace kontrolního mechanismu



# Výroba

Zaměstnanec	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec		PRŮMĚR	PLÁN
č. 1	128%	133%	140%	125%	135%	117%	127%	127%	134%	141%	132%	138%		131%	131%
č. 2	90%	99%	102%	92%	104%	91%	89%	97%	99%	101%	98%	94%		96%	100%
č. 3	116%	113%	107%	108%	106%	106%	106%	104%		119%	105%	103%		108%	108%
č. 4	99%	111%	112%	107%	100%	93%	100%	109%	111%	111%	119%	108%		107%	107%
č. 5	122%	135%	132%	125%	124%	119%	113%	116%	132%	133%	138%	149%		128%	128%
č. 6	128%	127%	146%	149%	137%	113%	126%	145%	136%	151%	157%	164%		140%	140%
č. 7		93%	100%	100%	100%	100%	105%	104%	108%	116%	104%	109%		104%	104%
č. 8							83%	70%	84%	85%	100%	95%		86%	100%
č. 9									76%	84%	79%	89%		82%	100%
č. 10									93%	104%	92%	107%		99%	100%
č. 11									82%	94%	88%	106%		93%	100%
														107%	111%
	114%	116%	120%	115%	115%	106%	106%	109%	106%	113%	110%	115%			

# Zavádění změn

Tento dokument může sloužit jako podpora pro vedoucí zaměstnance při zavádění změn a řešení a zvládání krizových situací.

Co můžeme udělat, abychom výše uvedené zvládli:

0) zachovat klid, **nepanikařit**, nikdy v tom nejste sami 😊

1) **Dejte o** nutné změně nebo krizové **situaci vědět**. Napište e-mail, telefonujte, mluvte..

2) **Svolejte tým**. Tým, který může změnu uskutečnit, kritickou situaci vyřešit. Důležité je, aby v týmu byli kolegové s následujícími dovednostmi/vlastnostmi – vůdcovské, důvěryhodné, komunikační, autoritou, analytickými schopnostmi a smyslem pro naléhavost.

3) Víc hlav, víc ví. **Vytvořte** společně s ostatními **vizi a strategii**. Podle tohoto plánu ostatním shrňte odlišnosti budoucí situace oproti minulosti.

# Zavádění změn

- 4) **Sdělte přesvědčivě plán** všem, kterých se týká, tak, aby vás pochopili. Současně zajistěte, aby co nejvíce lidí vizi a strategii přijalo.
- 5) **Vyberte vhodné osoby** k uskutečnění plánu. Snažte se jim pomoci, **odstraňte** co nejvíce **bariéry** bránících naplnění plánu.
- 6) Jednejte tak, abyste rychle dosáhli **první úspěchy**. Zásadní je, aby tyto úspěchy byly **nesporné a viditelné**.
- 7) **Pokračujte**. Po prvních úspěších je snadné usnout na vavřínech. Pokračujte, abyste každou změnou byli blíže naplnění vize.
- 8) **Vytvořte novou kulturu**. Trvejte na novém přístupu, poroste tím síla návyku, který je jediný schopný vytvořit trvalou změnu.
- 9) **Hodně zdaru!**

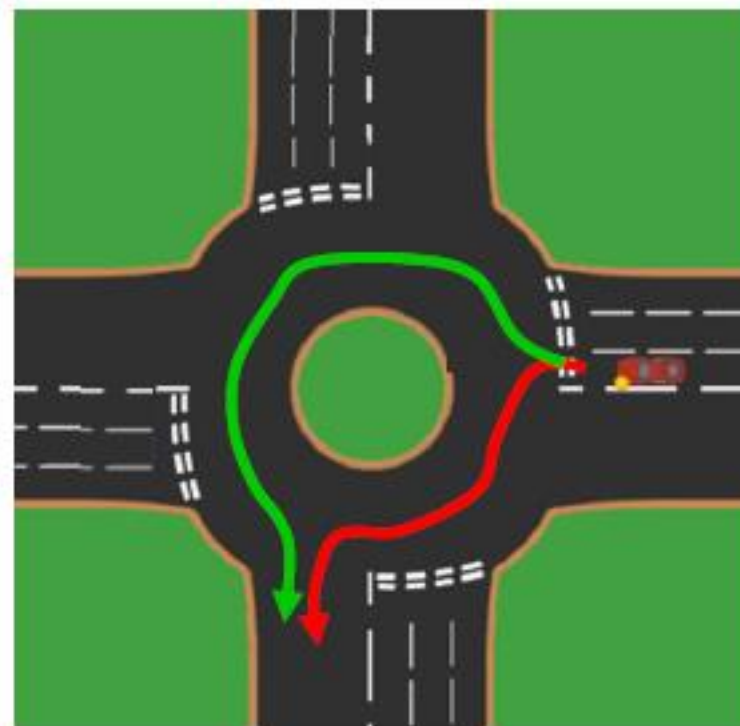
# Shop Floor management

Štíhlé metody fungují jen při zapojení a pochopení všech

a) ← Nejkratší

b) ← Nejdelší

**Lidé nedělají rádi to,** co jim někdo řekne, ale to, co chtějí, pro co se rozhodnou, **co jim dává smysl.**



# Co dělá štíhlý podnik jinak?



**„Využívám moderní systémy řízení“**

*Autorita*

*Výsledek*

*Dávat odpovědi*

*Plán*

*Formální vzdělávání*

*Proces vytváří specialisté*

*Rozhodování na základě čísel*



**„Využívám Shop Floor Management“**

*Odpovědnost*

*Proces*

*Klást otázky*

*Experiment (P-D-C-A)*

*Vzdělávání na pracovišti*

*Procesy tvoří ti, kteří je používají*

*Rozhodování na základě fakt na pracovišti*



# Prvky Shop Floor Managementu:

- **VIZUALIZACE** – minimální překážky pro tok materiálu a informací
- **JÍT NA PRACOVIŠTĚ** – pravidelná revize plnění plánu na pracovišti
- **ROZVÍJET SCHOPNOSTI LIDÍ** – učte lidi vidět co vidíte vy!
- **ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ** – umožněte lidem odpovědným za proces vyřešit problém

*Jsme obklopeni problémy, které čekají, aby byly vyřešeny..*



# Prvky Shop Floor Managementu:

Vedoucí zaměstnanci ve štíhlých podnicích tráví pravidelně čas ve výrobě nebo oblasti za kterou odpovídají:

Šéf podniku – min. 2 hodiny

Šéf výroby – min. 4 hodiny

Team leadři – min. 6 hodin





# Vizuální řízení - principy:

- **VŠE**, co je pro nás důležité, co nás živí, **musí být vidět!**
- **Zrakové vnímání je** pro člověka nejmohutnějším informačním kanálem ... **až 80% informací**
- Každý žádoucí stav musí být zviditelněn tak, aby jej **bezpečně rozeznala i osoba neznalá**
- Prostředky zrakového vnímání lze **nejlépe sdílet informace a zapojit** všechny zaměstnance firmy

*Informace řídí naše chování...*

# Role vizualizace v Shop Floor Managementu

**Vizuální management** – pokud má každý proces definovanou plánovanou hodnotu, je možné jednoduše identifikovat aktuální stav - **Plníme / Neplníme**



**ŽÁDNÉ ZJIŠŤOVÁNÍ/HLEDÁNÍ INFORMACÍ** – vedoucí zaměstnanec jednoduše získává informaci, kde je problém, kde je potřeba doplnit zdroje, upravit plán nebo definovat jinou akci.

# Vizualizace v Shop Floor Managementu

Sdílení znalostí



Přehled stavu klíčových ukazatelů



Přehled úkolů a odpovědnosti

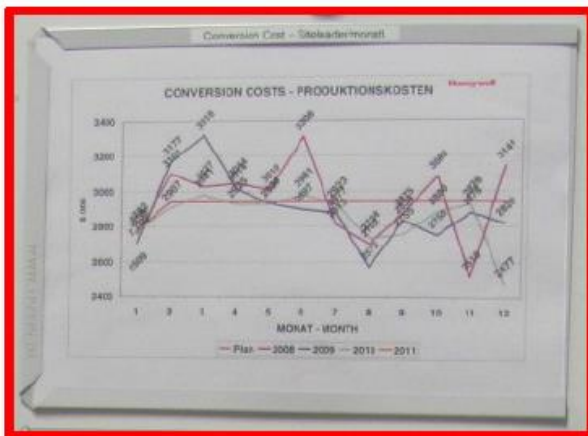
A large whiteboard with handwritten text, organized into columns and rows, detailing tasks and responsibilities. The text is written in blue and black ink, with some red highlights. It appears to be a task list or a responsibility matrix.

Priority dne na základě dohody

A whiteboard titled "CONCERN & COUNTERMEASURE" with a table of handwritten entries. The table has columns for "CONCERN", "COUNTERMEASURE", and "STATUS". A prominent red star is drawn on the first row of the table. The text is written in blue and black ink, with some red highlights.

Informace co nejbliže k procesu, kterého se týkají..

# Důležité informace na grafu:



- Popis ukazatele
- Jednotky ukazatele
- Jaké období je sledováno
- Frekvence aktualizace
- Vlastník dat - kdo aktualizuje



- Plánovaný vývoj
- Skutečný stav
- Identifikace rozdílu – problému
- Rozhodnutí o další eskalaci

## Týmová spolupráce – proč ji potřebujeme?

- Úloha **je komplexní**
- Je potřebná **kreativita**
- Je potřebné efektivnější využití zdrojů
- Nevyhnutelností je **rychlé učení se**
- Je potřebná **vysoká odevzdanost**
- Implementace projektu vyžaduje **kooperaci všech**
- Úloha a proces jsou funkčně propojené

# Týmová spolupráce – proč ji potřebujeme?

- Snaha o nový **hodnotový systém pracovníků**
- přebírání **vyšší odpovědnosti a vykonávání kvalifikovanější a pestřejší práce**
- Nutnost aktivně **zapojit zaměstnance do rozvoje** firmy – efektivní řídicí jednotky
- zvýšit jejich motivaci **a zájem o výsledky** firmy (kde je vlastník?)

# Týmová spolupráce – proč ji potřebujeme?

Týmy jsou efektivním, účinným a flexibilním nástrojem

- na řešení problémů
- na dělání správných rozhodnutí
- na zlepšování komunikace

# Pravidlo 3R při řešení problémů



3R pro efektivní řešení problémů:

- Reálné místo
- Reálný produkt
- Reálná data

*Nepodléhejme iluzi, že hned víme, jak problém vyřešit..*



# Chyby při řešení problémů

- **Unáhlenost** – Neřešil tento problém už někdy někdo v minulosti?  
Jestliže ano, dohledejte záznam. Řešení problému je investice, která se musí vyplatit.
- **Odstraňujeme problém** – necháme působit příčiny – vybereme nejpravděpodobnější příčiny, pro ně navrhujeme nápravná opatření.  
Jestliže uspěcháte analýzu problému a jeho příčin, je riziko, že tato investice bude zbytečná.
- **Nedůslednost** - jestliže zrealizujete opatření k nápravě, proveďte analýzu dat, zda opravdu došlo k dostatečnému zlepšení.

# Identifikace kořenové příčiny – 5 x PROČ

Velmi jednoduchá metoda zjištění **SKUTEČNÉ – KOŘENOVÉ** příčiny problému.



Pouhé odstraňování syndromu vede k opakování problému.



Postup 5 x proč:

Postupné kladení otázky „Proč?“ pětkrát za sebou.

Praxe ukázala, že pět za sebou zřetězených otázek stačí k odfiltrování povrchních, zdánlivých, ale hlavně nezákadných příčin.

# Týmové řešení problémů



## Agenda schůzky:

- Kdy schůzka začíná
- Jak dlouho bude trvat
- Co je obsahem schůzky
- Zajistit, aby se dostalo přiměřené pozornosti všem důležitým procesům
  
- Kdo je účastníkem
- Jak se připravit
- Akční plán (odpovědnost a termíny)

# Pravidla schůzky

## **PŘIJĎ NA SCHŮZKU PŘIPRAVEN A VČAS**

( být včas na schůzce a zůstat až do konce)

## **VĚNUJ POZORNOST TOMU, KDO MÁ SLOVO**

(žádné vedlejší diskuze, dodatečné diskuze odlož až po ukončení schůzky. Respektuj, že ostatní věnují pozornost probíranému problému.)

## **SPECIFIKUJ PROBLÉM A STAV**

( Buď konkrétní. Sdílej jasné informace o problému. Eliminuj chaos)

**MLUV HLASITĚ A ZŘETELNĚ**, aby tě všichni účastníci schůzky mohli slyšet!

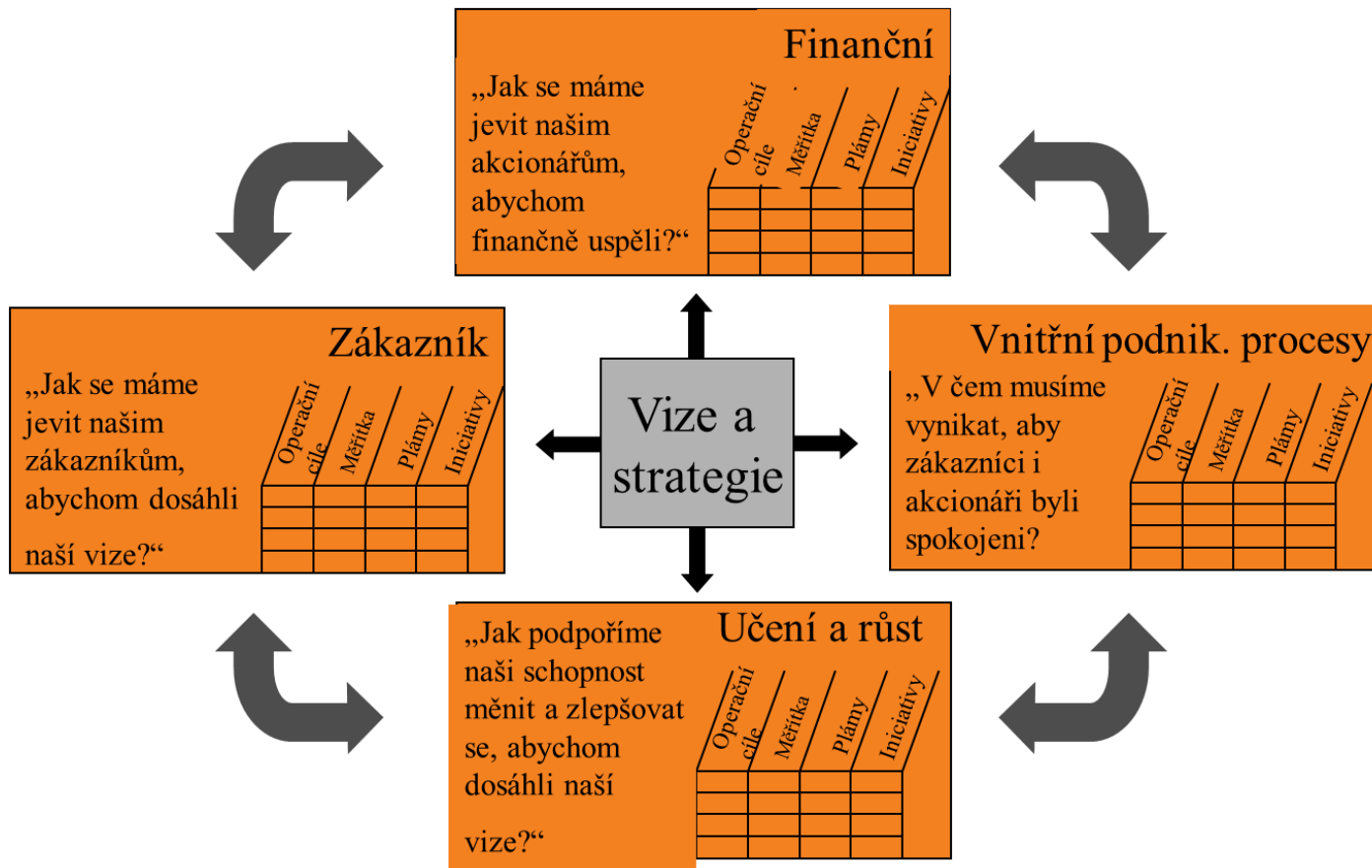
## **DODRŽUJ PŘIDĚLENÝ ČAS**

(Nesnaž se vyřešit problém přímo na schůzce.)

**CÍL SCHŮZKY : SHODNOUT SE NA PRIORITYÁCH TÝMU  
MÍT VYDEFINOVANÝ PLÁN AKCÍ ZE SCHŮZKY**

(Akce mají přidělené vlastníky a termín realizace.)

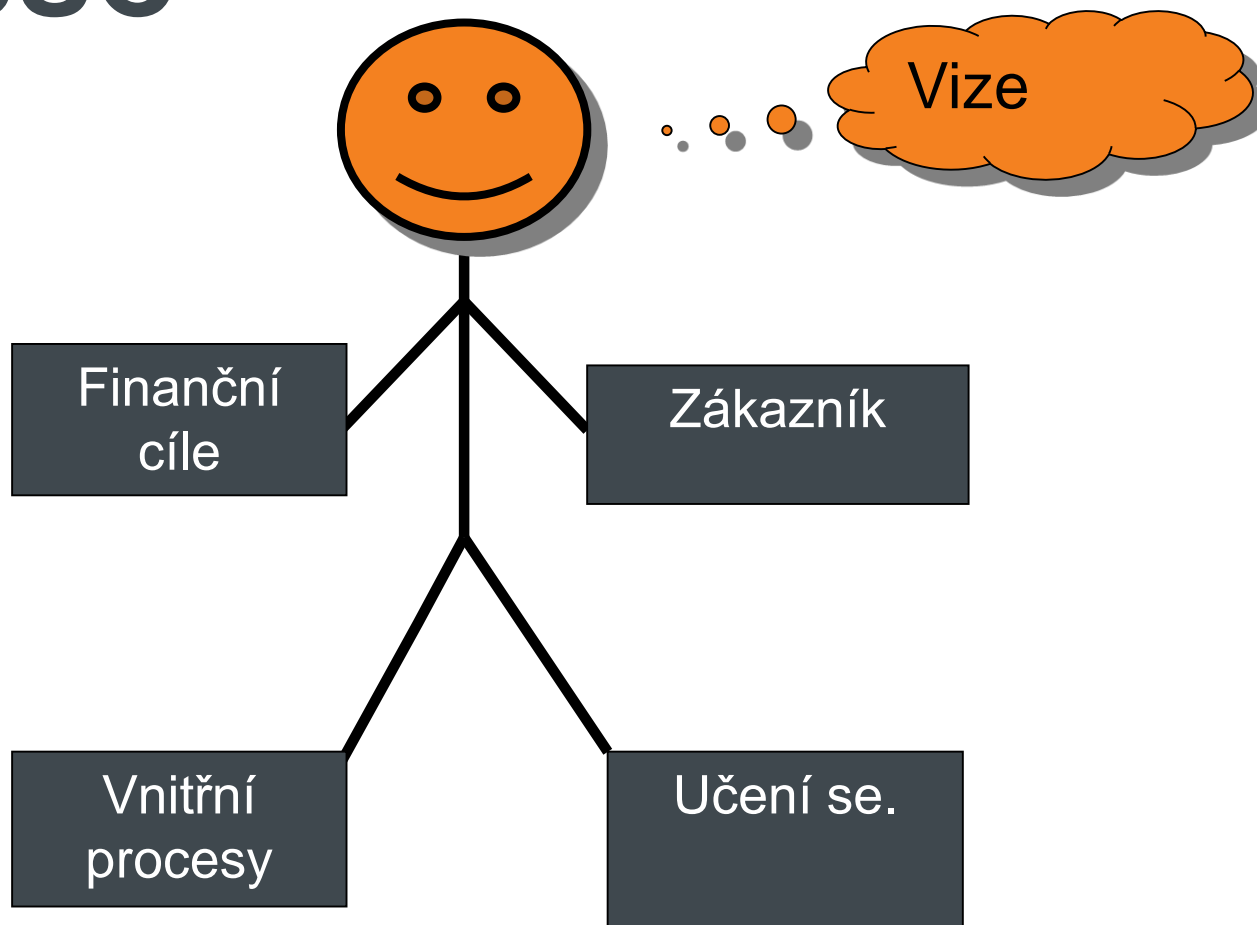
# Balanced Scorecard



# BSC – Balanced Scorecard

- » je nástroj pro strategické řízení celé organizace
- » využívá **finanční ukazatele** jako kritické hodnocení podnikatelské úrovně
- » Za účelem dosahování dlouhodobých finančních úspěchů propojuje finanční ukazatele s/se:
  - **vnitřními procesy,**
  - **zákazníky,**
  - **zaměstnanci.**

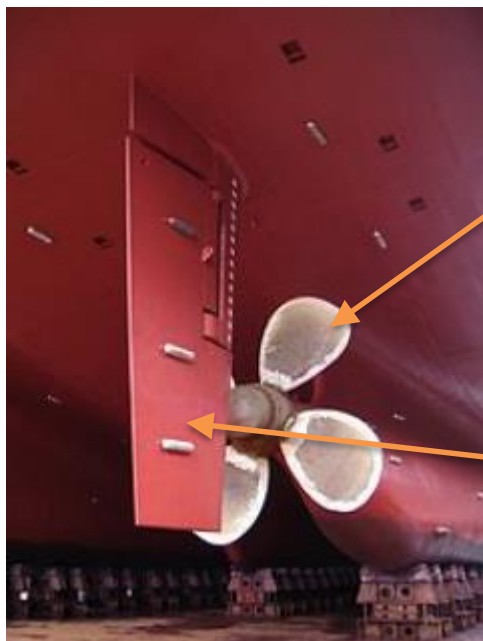
# „Tělo BSC“



# BSC – Operativa vs strategické činnosti

**70 – 90% činnosti**

denní operativa –  
zajištění chodu firmy

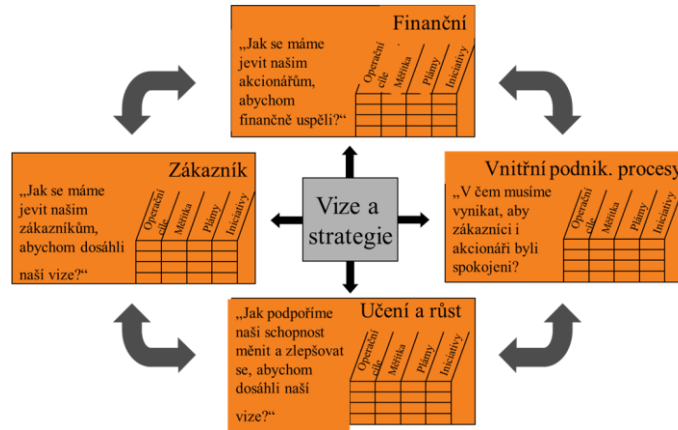


**10 – 30% činnosti**

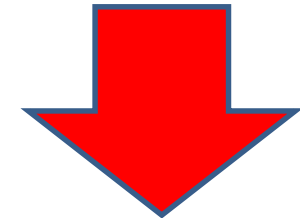
rozvojové (strategické) činnosti - BSC



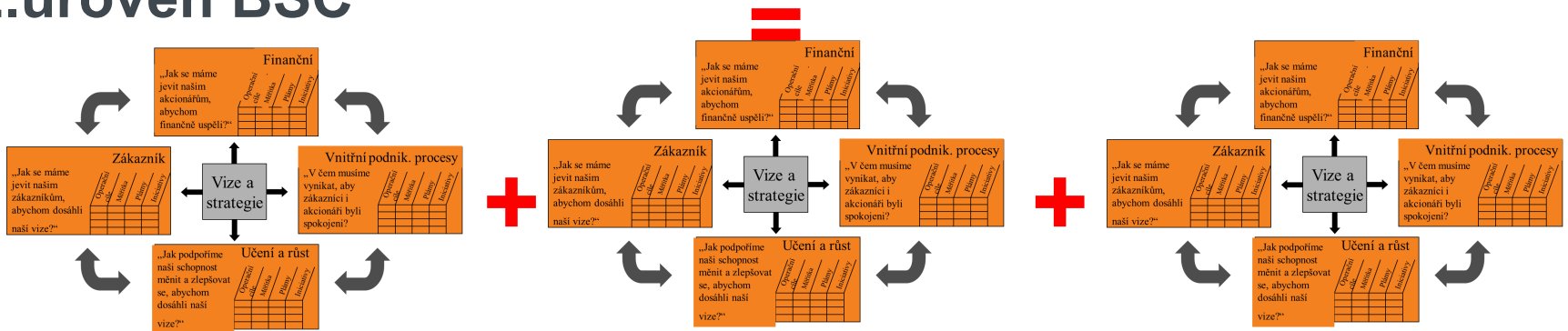
# 1.úroveň BSC



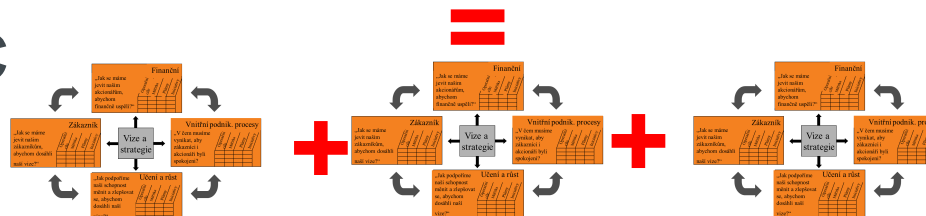
**Definování  
TOP DOWN**



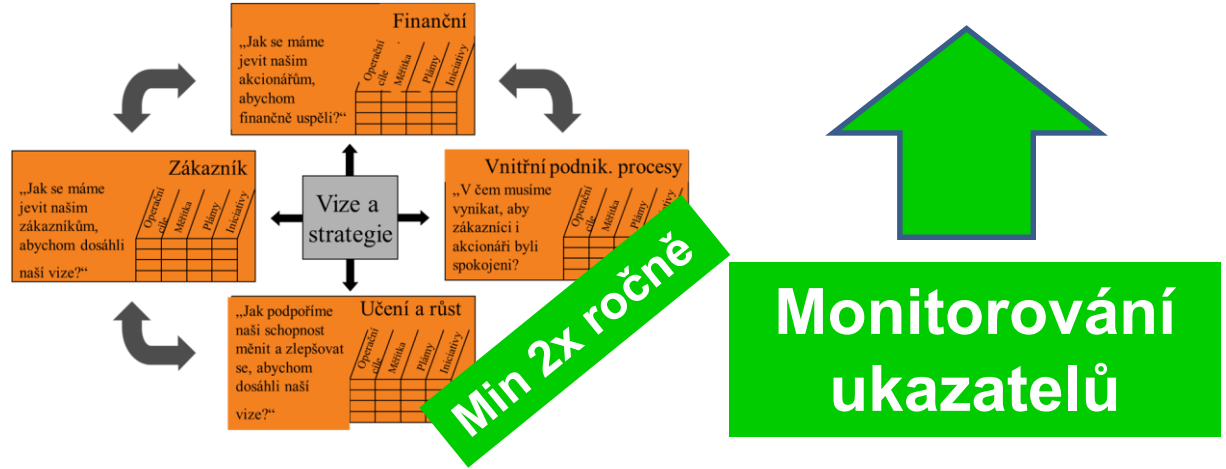
# 2.úroveň BSC



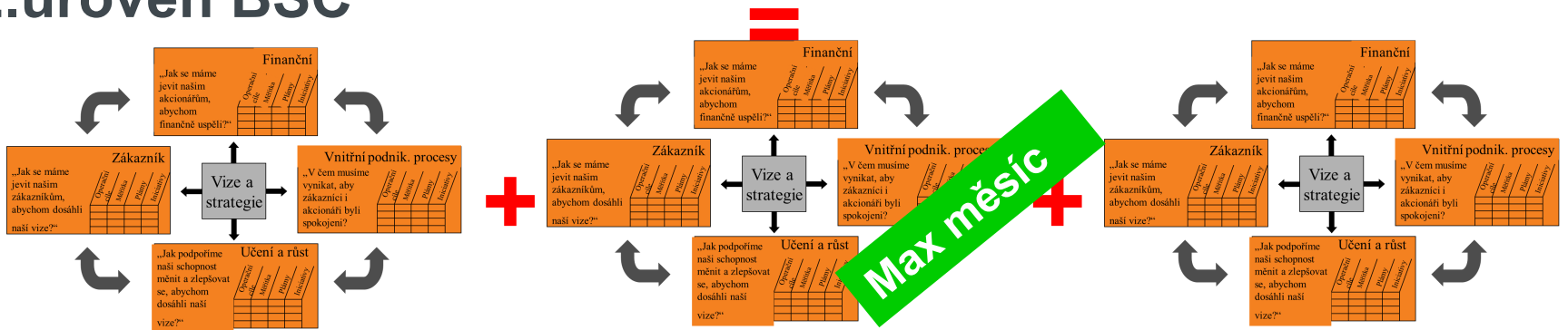
# 3.úroveň BSC



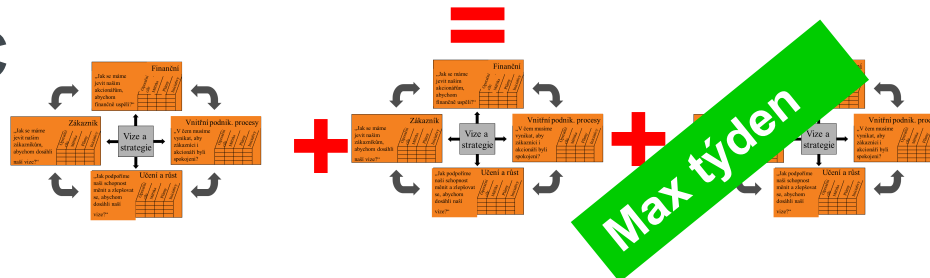
# 1.úroveň BSC



# 2.úroveň BSC



# 3.úroveň BSC



# SWOT analýza



- Metoda moderovaného hodnocení fungování firmy, s cílem nalézt problémy nebo nové možnosti růstu.
- Je součástí strategického (dlouhodobého) plánování společnosti.

**S** = Strengths

**W** = Weaknesses

**O**

**T** = Threats

Děkuji za pozornost!

© 2018 Martin Hradský

Tento seminář pořádá

Nakladatelství FORUM s.r.o., divize školení a vzdělávání

Střelničná 1861/8a, Praha 8

tel: +420 251 115 576

fax: +420 251 512 422

[office@forum-media.cz](mailto:office@forum-media.cz)

[www.forum-media.cz](http://www.forum-media.cz)