

Agilní Lean Management ve vybrané společnosti

Bc. Lubomír Hulín

Diplomová práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lubomír Hulín**
Osobní číslo: **M18734**
Studijní program: **N6209 Systémové inženýrství a informatika**
Studijní obor: **Průmyslové inženýrství**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Agilní lean management ve vybrané společnosti**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- V systematickém přehledu prezentujte teoretické poznatky v oblasti lean managementu, agilního řízení, vedení lidí a řízení výroby.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav řízení výroby a vedení lidí ve vybrané společnosti.
- Vytvořte strategii pro zavedení agilního lean managementu.
- Zhodnotte navrhovaná řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: příklad best-selleru Built to last*. 1.vyd. Praha: Grada, 2016, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7.
- COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2.vyd. Praha: Management Press, 2011, 376 s. ISBN 978-80-7261-241-3.
- DRÍMALKO, Filip. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. 1.vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020, 384 s. ISBN 978-80-7555-101-6.
- LUDWIG, Petr. *The end of procrastination: how to stop postponing and live a fulfilled life*. 1.vyd. Brno: Jan Melvil Publishing, 2016, 272 s. ISBN 978-80-7555-020-0.
- WIRAEUS, David a James CREELMAN. *Agile strategy management in the digital age: how dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. 1.vyd. Cham: Palgrave Macmillan, 2019, 276 s. ISBN 978-3-319-76308-8.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Lucie Macurová, Ph.D.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání diplomové práce: **20. dubna 2021**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Eva Juříčková, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 15. ledna 2021

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Uherském Brodě 8.6.2021

Jméno a příjmení: Lubomír Hulín

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zpracováním strategie Agilního Lean Managementu. Teoretická část zprostředkovává informace z oblasti řízení výroby, vedení lidí, lean managementu, systému neustálého zlepšování a agilního řízení. Tyto poznatky jsou dále využity pro zpracování analytické a praktické části diplomové práce. V analytické části jsou rozebrány klíčové oblasti a definovány příležitosti pro aplikování strategie. V praktické části je na základě poznatků z analytické části zpracována Strategie Agilního Lean Managementu a její následné zavedení do praxe.

Klíčová slova: lean management, strategie, agilní řízení, vedení lidí, kaizen

ABSTRACT

The diploma thesis deals with the elaboration of an Agile Lean Management Strategy. The theoretical part provides information from the field of production management, people management, lean management, the system of continuous improvement and agile management. These findings are further used to process the analytical and practical part of the thesis. In the analytical part, key areas are analysed and opportunities for applying the strategy are defined. In the practical part, based on the findings from the analytical part, the Strategy of Agile Lean Management and its subsequent implementation in practice is elaborated.

Keywords: lean management, strategy, agile management, leadership, kaizen

Chtěl bych velmi poděkovat celému týmu Lean Managementu za podporu a spolupráci při práci na vytvoření strategie. Děkuji vedení společnosti, především Jiřímu Kunderatovi, za podporu, motivaci a možnost pracovat na vytvoření strategie a její následné zavedení do praxe. Dále děkuji Lence Čápové za skvělou spolupráci při mentoringu, facilitaci a za dodání vizualizací pro zpracování strategie. Děkuji Richardovi Hodulákovi za trénink a podporu v získávání dovedností v oblasti štihlé výroby.

Děkuji vedoucí diplomové práce paní Lucii Macurové za trpělivost a odpovědný přístup při vedení práce.

Závěrem poděkování je skvěle vystihující citát přístupu ke změnám:

„Pokud se svět okolo nás mění rychleji než náš, konec je blízko.“

(Neznámí autor)

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD.....	10
CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 ŘÍZENÍ VÝROBY	13
1.1 VÝROBNÍ PROCES	13
1.2 TYPOLOGIE VÝROBNÍHO SYSTÉMU	15
1.3 ELASTICITA VÝROBNÍHO SYSTÉMU.....	16
1.4 ROZDÍL MEZI DOBROU A SKVĚLOU FIRMOU	17
1.5 NÁVYKY TRVALE ÚSPĚŠNÝCH FIREM.....	18
2 VEDENÍ LIDÍ.....	19
2.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	20
2.2 MODERNÍ LEADERSHIP	22
2.3 EFEKTIVNÍ PRÁCE.....	24
3 LEAN MANAGEMENT.....	27
3.1 DEFINICE.....	27
3.2 HISTORIE.....	29
3.3 LEAN KULTURA	30
4 SYSTÉM NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ.....	31
4.1 DEFINICE.....	31
4.2 HISTORIE.....	31
4.3 PROCES ZMĚNY	32
5 AGILNÍ ŘÍZENÍ.....	34
5.1 DEFINICE.....	34
5.2 ROZDÍL MEZI AGILNÍM A PROJEKTOVÝM ŘÍZENÍM.....	34
5.3 RIZIKA AGILNÍHO ŘÍZENÍ	35
6 METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI	36
6.1 SWOT ANALÝZA	36
6.2 MODEROVANÝ WORKSHOP.....	37
6.3 BRAINSTORMING.....	37
7 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	39
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	40
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	41
8.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42

8.2	FIREMNÍ HODNOTY A STRATEGICKÉ OBLASTI ZÁJMU	42
8.3	HISTORIE	43
9	ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ PRO APLIKOVÁNÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU	45
9.1	STRATEGICKÉ OBLASTI ZÁJMU	45
9.2	ŘÍZENÍ VÝROBY	46
9.3	VEDENÍ LIDÍ	49
9.4	SWOT ANALÝZA	50
10	SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY	57
11	VYTVOŘENÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU	58
11.1	HLAVNÍ CÍL	58
11.2	POSLÁNÍ TÝMU	58
11.3	VIZE	59
11.4	TÝMOVÉ HODNOTY	60
11.5	DEFINOVÁNÍ ROLÍ.....	61
11.6	LEAN AKCE.....	62
11.7	AGILNÍ ŘÍZENÍ	72
11.8	VIZUÁLNÍ MANAGEMENT NA PRACOVIŠTI.....	73
11.9	BUDOVÁNÍ KULTURY GEMBA	74
11.10	ŘÍZENÍ NA ZÁKLADĚ DAT.....	75
11.11	VEDENÍ LIDÍ	77
12	ZAVEDENÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU	79
12.1	KROK 1 – ÚVOD	80
12.2	KROK 2 – VIZE	80
12.3	KROK 3 – TVORBA	81
12.4	KROK 4 – REVIZE	82
12.5	KROK 5 – ZAVEDENÍ	83
12.6	EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ NÁVRHU	84
12.7	ČASOVÝ HARMONOGRAM.....	89
13	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ	91
13.1	SHRNUTÍ KLÍČOVÝCH BODŮ.....	91
13.2	V ČEM JE STRATEGIE AGILNÍ	92
13.3	PŘÍNOSY A BARIÉRY STRATEGIE	93
13.4	UDRŽITELNOST STRATEGIE PO ZAVEDENÍ	95
	ZÁVĚR	98

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	99
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	102
SEZNAM OBRÁZKŮ	103
SEZNAM TABULEK.....	105
SEZNAM PŘÍLOH.....	106

ÚVOD

Dnešní doba je rychlá, dynamická a těžko předvídatelná více než kdy dříve. Ukazuje se, že schopnost reagovat a adaptovat se na nové podmínky je zásadní konkurenční výhodou. Většinu hmotných věcí je možné koupit, rozdíly mezi firmami se tím ještě více vyrovnávají, konkurenční prostředí je náročnější.

Avšak stále existuje něco, co za peníze koupit nelze. Firemní kultura. Stroje, budovy, materiál, nástroje, to všechno je za peníze možné koupit. Firemní kultura se však koupit nedá, musí se vybudovat. Je historicky potvrzeno, že firmy, které staví svůj úspěch na budování silné firemní kultury, jsou úspěšnější. Je to i jeden z důležitých rozdílů mezi dobrou a skvělou firmou. Více než kdy dříve je potřeba zabývat se budováním silné firemní kultury, strategií, posláním a rozvojem lidského potenciálu.

Diplomová práce se zabývá zpracováním strategie Agilního Lean Managementu. Přínosy této strategie směřují právě ke zmiňovaným oblastem jako podpora budování silné firemní kultury, rozvoj potenciálu zaměstnanců a budování silných leaderů, kteří dokážou firmu posunout v klíčových oblastech dopředu. Dokázat přitom pracovat agilně, rychle se adaptovat na nové podmínky a k věcem přistupovat s ještě více prozákaznickým přístupem je přitom nutnou podmínkou úspěchu v dnešní době.

Není to ale pouze o strategii. Je velký rozdíl být v pohybu, nebo konat. Vypracování strategie si vyžaduje nepochybně velké úsilí. To je ale pouze začátek. Strategie dostává smysl a přináší výsledky až tehdy, kdy je zavedena do praxe a z jejich jednotlivých částí se stávají návyky. Tím dochází zároveň k budování firemní kultury.

Diplomová práce nedefinuje, jak má vypadat agilní řízení. Diplomová práce popisuje, jak je agilní řízení chápáno a uplatňováno v souvislosti s lean managementem v dané společnosti.

CÍLE PRÁCE A POUŽITÉ METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem diplomové práce je vytvoření strategie pro zavedení Agilního Lean Managementu. Vytvoření takové strategie, která dokáže lidi v týmu lean managementu a případně ostatní spolupracovníky, nasměřovat správným směrem, motivovat k mimořádným výkonům a zajistí investování vyvíjené energie do aktivit, které zásadně podpoří společnost v cestě na vrchol ve svém oboru.

Firemní strategie mnohdy nekončí na neschopnosti strategii vytvořit, ale na následném zavedení strategie do praxe. Vytvořená strategie musí obsahovat postup, jak strategii úspěšně zavést do praxe, aby došlo k jejímu naplnění.

Pro zpracování diplomové práce a především její analytické části byly použity metody SWOT analýza, moderovaný workshop a brainstorming. Pomocí SWOT analýzy jsou rozebrány příležitosti, hrozby, silné a slabé stránky týmu. Pro zjištění nastavení týmu a dalších příležitostí byla na začátku i v průběhu využívána technika brainstormingu. Při tvorbě strategie byla často využívána i technika moderovaného workshopu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ VÝROBY

Výrobu lze definovat jako transformaci výrobních faktorů do ekonomických statků a služeb, které následně procházejí spotřebou. Jako statky jsou v ekonomice označovány fyzické komodity, věci vyráběné pro spotřebu nebo směnu, které přispívají k ekonomickému blahobytu a uspokojování potřeb. Hlavním cílem efektivní výroby, je dosažení stavu, kdy jsou všechny výrobní zdroje využity efektivně. To znamená, za vynaložení minimálního úsilí na přetvoření výrobních statků na výstup, získání maximálního zisku. Toho docílíme především vyloučením veškerých druhů plýtvání omezenými zdroji a jejich využití tak, aby co nejvíce přispívalo ke tvorbě přidané hodnoty. (Keřkovský, 2012, s. 5)

Řízení výroby je zaměřeno na dosažení optimálního fungování výrobního systému s ohledem na vytyčené cíle. Pod pojmem cíl se v ekonomii a managementu obecně rozumí stav, kterého má být v budoucnu dosaženo. Podle úrovně řízení, k níž se cíle vztahují, rozlišujeme strategické, taktické a operativní cíle. Na základě skutečnosti, v jakém časovém horizontu má být stanovených cílů dosaženo je dělíme na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé cíle. Cíle řízení výroby by měly být vždy odvozovány z cílů vytyčených v podnikové strategii. Zde se především jedná o maximální uspokojení potřeb zákazníka a efektivní využívání disponibilních výrobních zdrojů. (Keřkovský, 2012, s. 6)

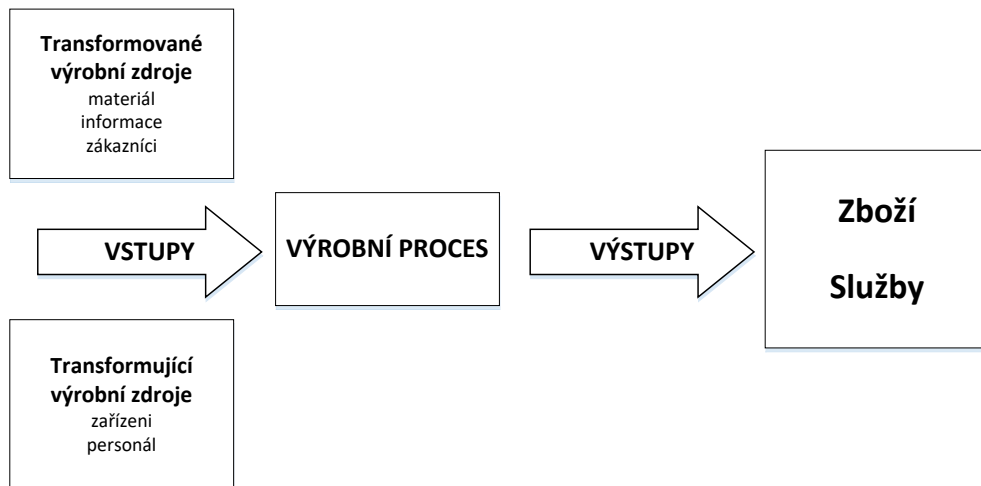
Podle konkrétních podmínek bývají vytyčeny některé další dílčí cíle řízení výroby:

- Vysoká pružnost výroby
- Zkracování průběžné doby výroby
- Vysoká produktivita
- Efektivní využití disponibilních výrobních kapacit
- Plynulost a rychlost materiálových toků

1.1 Výrobní proces

Výroba umožňuje uspokojení potřeb zákazníka vytvořením věcných statků a služeb. Je rozhodující součástí hodnotového řetězce. Bez jeho efektivního fungování by nejen nebylo možno realizovat to, co je výsledkem marketingového poznání, které může zjednodušeně shrnout do trojúhelníku vazeb: potenciaální oblast poptávky – plnění funkcí produktem – technické provedení, tzn. dosáhnout konkurenční výhody a zajistit ekonomickou existenci firmy. (Čujan, 2008, s. 23)

Výrobní proces lze také charakterizovat jako cílevědomé lidské chování, kdy použitím lidských faktorů zajišťuje příslušný transformační proces co nejhodnotnější výstup. Výroba je tedy ve své podstatě účelná kombinace faktorů za účelem vytvoření věcných výkonů či služeb. Realizace se uskutečňuje podnikovým výrobním systémem. (Mašín, 2000, s. 16)



Obrázek 1 – Výrobní proces (Mašín, 2000, s. 16)

Za vstupy je třeba vidět celou škálu výrobních faktorů. Autor Mašín ve své publikaci cituje Gutenberga a výrobní faktory rozděluje takto:

- Elementární, přičemž tyto faktory, které tvoří fyzicky podstatu výrobního systému, je možno dále chápat jako faktory:
- Potencionální, tj. pracovní síla a výrobní prostředky, využívané jako výrobní potenciál v transformačním procesu, jež lze použít, aniž by pozbyl účinku v ohraničeném časovém období
- Spotřební
 - materiály tvořící podstatné části výrobků
 - materiály tvořící nepodstatnou část výrobků
 - provozní – režijní materiály
 - obchodní zboží – nakupované položky tvořící součást dodávaného souboru vedle vlastních produktů
- Dispozitivní – tj. management výroby (Čujan, 2008, s. 35)

Výrobní proces v sobě skrývá transformaci výrobních faktorů na zboží, popřípadě službu. Většinou bývá vyjádřen formou nějakého technologického postupu. Základ pro efektivní

výrobu a vysokou efektivitu materiálového toku pramení v předvýrobní etapě. Již v této přípravné fázi projektování a plánování je potřeba věnovat přípravě výrobního procesu velkou pozornost. Samotná tvorba technologického postupu by se měla vydat směrem efektivní výroby a zaměření na eliminaci zdrojů plýtvání. (Mašín, 2000, s.27)

1.2 Typologie výrobního systému

Hodnotový proces je řízenou souhrou různých vstupů, jejich kapacit, technologické charakteristiky, kvality, tj. lidí, strojů a zařízení, dopravních, manipulačních a skladovacích prostředků a využitelných prostor. Jak lze nastavit vlastní výkonný systém závisí především na tom, zda a jak lze rozčlenit celkový výrobní systém do jednotlivých částí a okruhů, které jsou schopny nést plnou odpovědnost za splnění cílů systému jako celku. S tím souvisí dále otázka, jak lze různé produkční segmenty uvnitř výrobního procesu prostorově uspořádat a zajistit mezi nimi vzájemné sladění. Velikost i kvalita stavebních, technických a organizačních mantinelů omezuje hřiště pro hráče hodnototvorného procesu. (Čujan, 2008, s.44)

Komplexnost a různorodost problémů spojených s výrobními procesy vedou k tomu, že lze hovořit o řadě kritérií, která mohou být východiskem pro vlastní typologii, vytvoření charakteristických výrobních systémů. Při zobecnění tohoto problému můžeme vymezit množinu kritérií takto: (Čujan, 2008, s.46)

- Výchozí princip řízení zakázek
- Míra využití technických zařízení a technologií
- Technicko-výrobní zařízení
- Časová struktura
- Program a rozsah provedených výkonů
- Způsob transformace vstupů

Typologie z hlediska řízení zakázek

Z hlediska řízení zakázek rozdělujeme na dva základní typy:

Orientovaný na zákaznické zakázky

Projevuje se zejména u konečné montáže, která se řeší na základě zakázek zákazníků. K tomu přistupuje skutečnost, jak širokou volbu možností zákazníci mají (typ produktu,

vnitřní vybavení, povrchová úprava atd.) a dále problém, s jakým předstihem své požadavky předkládají. V daném případě je neekonomické vytváření zásoby hotových výrobků. Při určování plánu pro montáž je třeba vycházet z kapacity montážních pracovišť pro dané období. Dále je třeba sledovat, zda jsou na montáži k dispozici potřebné díly a stavební součásti. Tento princip je možno posunout dovnitř výrobního procesu, kdy předcházející výrobní fáze pracují na podobném principu tím, že zákazníkem je pro ně následující výrobní fáze. Koordinace pak může probíhat i tak, že procesy předcházející montáži jsou určeny teprve tehdy, když je definitivně určen montážní program. V takovém případě je zde plně uplatněn systém pull. (Čujan, 2008, s.51)

Orientovaný prognosticky

Zde je vše založeno na očekávání budoucí poptávky. Jednotlivé výrobní celky pracují na základě plánu postaveného podle této předpovědi. Nikoli podle konkrétních zakázek. Systém je především založen na výrobě dílů a podsestav, které jsou skladovány, a v případě příchodu zákaznické zakázky se prověřuje jejich připravenost a na základě toho se pak volí termín dodávky konkrétního produktu. Takovému systému plánování zakázek musí ovšem předcházet v dlouhodobém plánovacím horizontu základní rozhodnutí výrobního managementu o struktuře výkonů, a musí se zabývat následujícími otázkami: (Čujan, 2008, s. 58)

- Jaké výrobky a v jakých variantách by měly být dlouhodobě vyráběny?
- Pomocí jakých výrobních a technologických procesů?
- Jaký je potřeba rozsah kapacit strojů, zařízení a pracovníků?
- Jaká má být jejich struktura a stupeň individuálnosti a universálnosti?
- Kolik a jakých dodavatelů bude zapotřebí?

1.3 Elasticita výrobního systému

Elasticitou rozumíme přizpůsobivost, představitelnost či pohyblivost výrobní jednotky, respektive výrobního systému při změně pracovních úkolů. Elasticita má v tomto případě kvalitní a kvantitativní aspekt. Kvalitativní vzniká z možnosti obsazení výrobního systému alternativními druhy použití. U výrobních prostředků je třeba rozlišovat mezi jednoúčelovými resp. speciálními a víceúčelovými neboli universálními. Elasticita v tomto smyslu může být dále spojena se schopností opracovávat celou paletu materiálových druhů oproti jednomu. Kvantitativní elasticita je schopnost výrobního systému reagovat na

množstevní změny v objemu výroby. Je třeba uvažovat s intenzivním, časovým či průřezovým přizpůsobením. Intenzivní přizpůsobení spočívá v alternativních možnostech rychlosti prováděných operací. Časové přizpůsobení při změně úkolů vyjadřuje dobu přerušení stávajícího nasazení kapacitní jednotky, resp. za jakou dobu je možno pokračovat v práci. Konečně průřezové přizpůsobení je možno hledat ve variantě kapacitního průřezu. Kvantitativní elasticita výrobního systému je nejčastěji určována tím, jak rychle je možno realizovat přestavbu pracovišť na změně výrobní úkoly. Elasticita pracovní síly je v její schopnosti provádět různé pracovní operace. (Tomek, 2014, s. 31-32)

1.4 Rozdíl mezi dobrou a skvělou firmou

Hned na začátku je potřeba si uvědomit, že dobrý je nepřítel skvělého. Už jen uvědomění si této skutečnosti dokáže s mnohými zacloumat a úplně změnit pohled na věc. Chtít něco udělat dobře a chtít něco udělat skvěle, mezi tím je obrovský rozdíl. Pokud chceme vybudovat něco skvělého, musíme zvolit úplně odlišný přístup. Pokud se podíváme například na sportovce, tak běžci, aby byl dobrý, stačí trénovat třeba 3x týdně. Ale pokud chce být běžec skvělý, a třeba nejlepší na světě, podléhá tomu úplně jiná příprava a trénink, mnohdy i dvoufázový každý den. (Collins, 2008, s.17)

Na světě existují příklady firem, které jsou skvělé už od začátku. To ale především kvůli jejich vedení skvělým směrem už od začátku. Většina firem ale řeší situaci jinou. Jsou průměrné a chtějí se skvělými teprve stát. (Collins, 2008, s.17)

Je potřeba zmínit další podstatnou věc, co skvělé firmy dělají jinak. Je to silné poslání, které lidi spojuje a vytváří tak atmosféru podobnou kultu. Pokud se podaří lidi spojit silným společným posláním založeném na společných sdílených hodnotách, je vysoký předpoklad, že se podaří vytvořit společenství podobné kultu. Tuto skutečnost je možné pozorovat na příkladu několika skvělých firem. (Collins, 2016, s. 254)

Jako příklad takového silného poslání je uvedena společnost Apple. Těžko si představit, jak přesně poslání společnosti Apple působilo na lidi v době jejího vzniku. Pohledem současné doby a zhodnocením, co vše se zatím společnosti podařilo, má poslání neuvěřitelnou váhu. Proto dává velký smysl, hledat silné poslání a nepodceňovat jeho sílu. To je krásně vidět na příkladu společnosti Apple, když ve druhé polovině 20. století tvrdila: „Osobní počítač v každé domácnosti.“ V dnešní době je možné se tomu pousmát, ale v 50. letech 20. století si mnoho lidí muselo říkat, že je to bláznivý sen. To je ale jedním z úkolů leadera, mít vizi,

mít sen a následně ho dokázat tak živě prodat ostatním, až mu uvěří taky. (Lynch, 2019, s. 86-90)

1.5 Návyky trvale úspěšných firem

Tempo, ve kterém se dnešní firemní prostředí pohybuje se v budoucnu nejspíše zpomalovat nebude. Dá se spíše očekávat, že konkurenční prostředí bude ještě více agresivní a dynamické. To může způsobit problémy organizacím, které datují svůj vznik do 20. století. Klasický podnik 20. století má problém s fungováním v rychle se měnícím prostředí. Systémy, kultura a způsob fungování změny spíše brzdí, než aby je usnadňovaly. Dá se předpokládat, že pokud podniky nezmění své principy, nastavení a fungování v okolním nestálém prostředí, nepřeklopí do své silné stránky, potká je osud podobný dinosaurům. (Kotter, 2015, s. 201)

Předpovídat, jaký bude vývoj firemního prostředí by bylo troufalé. Ale vytvoření vědomí naléhavosti je jednou z možných oblastí, na kterou se společnosti mohou zaměřit, aby uspěly v 21. století. Vytvoření vysokého stupně naléhavosti nemusí být výhodné pouze v období transformace. Model uplatňovaný ve 20. století, kdy dlouhá období klidu střídaly krátké období velkého úsilí, pravděpodobně nebude fungovat. Vysoká míra naléhavosti nemusí představovat stres, nebo paniku či obavy. Může představovat stav, kdy lidé neustále vyhledávají možnosti a potenciály, jak se zlepšit a odstranit problémy. A co je důležité, především udělat to hned, co nejdříve. Takový styl řízení bude nepochybně vyžadovat například schopné informační systémy, které dokážou sledovat výkonnost na mnohem vyspělejší úrovni. Systémy budou muset obsahovat aktuální a pravdivé údaje, přístupné většímu počtu lidí a podpořit tak rychlé a správné rozhodování. (Kotter, 2015, s. 201)

Skvělá myšlenka a zároveň i návyk je popsána i v knize Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: „*Sestrojte hodiny, ne ohlašování času.*“ (Collins, 2016, s. 47)

Tato myšlenka spočívá v jednoduché představě. Pokud by existoval člověk, který by v jakýkoliv moment dokázal při pohledu na slunce určit přesný čas, nepochybně by to byl úžasný člověk. Pravděpodobně by ale bylo mnohem výhodnější, pokud by dokázal, na základě své dovednosti, sestrojít hodiny, které by ukazovaly čas nepřetržitě a to i po jeho smrti. Mít ve společnosti skvělého vizionáře znamená mít skvělého ohlašovače času. Dokázat ale vybudovat trvale úspěšnou a skvělou společnost znamená sestrojít hodiny. Trvale úspěšné společnosti na tuto skutečnost pamatují. Snaží se hledat a budovat leadery, kteří dokážou sestrojít hodiny, ne pouze ohlašovače času. (Collins, 2016, s. 47)

2 VEDENÍ LIDÍ

Principem úspěšné výroby a administrativy je neustálé zvyšování podílu procesů přidávajících hodnotu proti procesům generujícím plýtvání. Proto využít systému individuálního, ale především týmového zlepšování. Cílem je dokázat u každého zaměstnance probudit přemýšlení, jak zlepšit fungování procesů a tento cyklus neustále opakovat. To se naštěstí v mnoha českých firmách již úspěšně daří. Problém je ovšem většinou jiný. Management si často oblíbí novou metodiku, mnohdy pocházející z jiného kontinentu, například Japonska (TPS, apod.). Tuto metodiku pak následně tvrdě a usilovně prosazuje. Nezamyslí se ovšem, do jakého prostředí je metodika aplikována, jací jsou lidé v tomto prostředí a jaký je rozdíl mezi prostředím, kde metodika vznikla a kam se bude aplikovat. Jsou zaváděny nové formuláře, schůzky, audity, bez ohledu na to, jestli jsou potřeba a přinášejí reálnou hodnotu. Často chybí obyčejný selský rozum. (Bauer, 2015, s. 7)

V zásadě můžeme chování ve společnostech rozdělit do čtyř skupin.

První skupina předstírá nadšení. Lidí zde jsou aktivní, ale především s vidinou svého růstu ve firemním řebříčku. Jsou proto ochotni udělat cokoli. Takové chování může procházet před managementem, neprojde však před zaměstnanci. Ti to lehce prokouknou a takovým lidem nedůvěřují. Těmto lidem se většinou firmu změnit nepodaří. (Bauer, 2015, s. 7)

Druhá skupina funguje na setrvačnicku, plní pouze stanovené povinnosti, do činností nevkládají příliš mnoho energie, ani srdce. Tito lidé firmu taktéž většinou nezmění. (Bauer, 2015, s. 7)

Třetí skupina jsou nadšenci, kteří vycítili šanci a mají chuť systém změnit. Mají dostatek energie a motivace. Často jsou ochotni hledat a získávat informace i ve svém vlastním volnu. Hoří a dokážou zapalovat ostatní kolem sebe. Nebezpečím je zde management. Ten musí těmto lidem vytvořit podmínky pro realizaci a sebe rozvíjení se. Jinak hrozí těmto lidem vyhoření a frustrace, práce je velmi rychle přestane bavit. (Bauer, 2015, s. 7)

Poslední speciální skupinou je management. Patří sem TOP manažeři, kteří podstupují nejrůznější formy tlaku. Od zákazníků, dodavatelů, majitelů, apod. Následně pak vyhledávají různé nástroje lean a zlepšování, jezdí po benchmark návštěvách a konferencích, hledají možnosti, jak takový tlak ustát. Neustále si přitom lámou hlavu s otázkou, jak dokázat zaměstnance vtáhnout do hry? Jak zaměstnance zapálit pro danou věc? (Bauer, 2015, s. 8)

Mnozí leaderi již pochopili, že největší změny ve firemním zlepšování se nedějí pomocí nástrojů a metodik, ale pomocí změny kultury a myšlení. Ti nejlepší leaderi jdou rovněž vlastním příkladem a jdou do změny společně se zaměstnanci. Nejdůležitější totiž je, aby jim zaměstnanci uvěřili. (Bauer, 2015, s. 8)

V souvislosti se skvělými společnostmi je potřeba zmínit ještě jednu klíčovou příležitost. Skvěle firmy, v souvislosti s vedením lidí, dělají oproti dobrým firmám jednu věc zásadně jinak. Řeší nejprve otázku KDO, až poté řeší CO. Prakticky to znamená, že nejprve řeší složení týmu a jak dostat a mít v týmu ty správné lidi. Až poté se zabývají tím, jaká je vize či strategie. Mít ve společnosti a v týmu ty správné lidi je naprosto klíčové na cestě společnosti stát se skvělou. Není moc výhodné postavit vedení a úspěch společnosti na jednom geniálním leaderovi. Pokud následně společnost o tohoto jednoho geniálního leadera přijde, s ním většinou končí i úspěch celé společnosti. Pro vedení lidí a skládání týmu je v knize Jak z dobré firmy udělat skvělou několik typů:

1. Pokud společnost váhá, zda daného člověka přijmout nebo ne, musí hledat dál.
2. Je-li potřeba udělat v lidských zdrojích změnu, musí ji společnost, nebo manažer udělat!
3. Dávat si pozor, aby ti nejlepší lidé byli nasazováni na ty největší příležitosti, ne na největší problémy.

(Collins, 2008, s. 78)

2.1 Motivace zaměstnanců

V úvodní části knihy Pohon (Pink, 2011, s. 8-9) je popsán zajímavý experiment provedený na skupině opic, který vysvětluje základní fungování lidské motivace. Do klecí makaků byly umístěny jednoduché hlavolamy, aby si na ně opice mohly zvyknout a být tak připraveny na testování, které mělo proběhnout za 14 dní. Opice si však téměř okamžitě, bez jakéhokoli donucení nebo vnějšího podnětu začaly s těmito hlavolamy, naprosto soustředěně hrát. Dokonce je to i bavilo. Kolem 13. a 14. dne experimentu už někteří makakové dokázali hlavolam do minuty vyřešit. Zvláštní na tom bylo, že opicím nikdo neříkal, co mají dělat, nikdo jim nenabízel žádnou odměnu ani nehrozil trestem. Obecně jsou známi dvě hnací síly, jednou je biologický pud (hlad, žízeň, bezpečí, ...), druhou hnací silou jsou podněty vnější (odměna, hrozba trestu, peníze, ...). V tomto případě ale chování opic nevysvětlovala ani jedna z těchto hnacích sil. Jeden z tvůrců experimentu Harry F. Harlow přišel tehdy se

zajímavým tvrzením: „*Opice řeší hlavolamy prostě proto, že je to baví. Samo řešení úkolu jim poskytuje vnitřní odměnu*“. Radost z úkolu byla prostě odměnou sama o sobě. Jednalo se o motivaci vnitřní. Má to ale malé trhliny. Experiment dále zjistil, že pokud se spojí vnitřní motivace (opice to baví) s motivací vnější (odměna), opice jsou schopny hlavolam vyřešit v rychlejším čase, ovšem s vyšší chybovostí a už méně často. (Pink, 2011, s. 9)

Nicméně z experimentu o opicích a hlavolamech vyplývá, že vnitřní motivace může být stejně tak účinná jako ostatní hybné síly, možná i nejučinnější a zejména u motivace lidí je potřeba s ní aktivně pracovat.

Zajímavý pohled na motivaci lze vyčíst i v knize Atomové návyky. V první kapitole zde autor mimo jiné popisuje, rozdíl mezi zaměřením se na cíle, nebo zaměřením na cestu k cílům. Je zde přímo uvedena citace trojnásobného vítěze Super Bowlu, Billa Walshe: „Skóre už se o sebe postará“. Je cílem každého sportovce dosáhnout co nejlepšího skóre. Těžko však může strávit celý zápas zíráním na výsledkovou tabuli. Takové přirovnání lze nepochybně využít v osobním i firemním životě. Je-li zapotřebí lepších výsledků, je výhodnější soustředit se spíše na nastavení systému, nežli na cíl. (Clear, 2020, s. 32)

Ponaučením z toho může být, že není příliš výhodné vázat motivaci na konkrétní scénář, výsledek. Především v dnešním rychle se měnícím světě a prostředí by to nebyla dobrá volba. Je mnohem výhodnější motivaci vázat na systém a jeho fungování. Pokud dojde k zaměření na systém, respektive vstupy a výstupy, výsledek se už o sebe postará. (Clear, 2020, s. 32)

Carol Dwecková ve své knize Nastavení mysli popisuje ještě jeden důležitý fakt v motivaci lidí. Motivace zaměstnanců může úzce souviset s prostorem, který se jim ve společnostech dostane pro realizaci jejich nápadů. Dát lidem prostor pro realizaci vlastních nápadů a možnost být kreativní ale znamená, že ne všechno nové se vždy podaří na první pokus a může se taky tu a tam stát nějaká chyba. Problém nastává ve společnostech, kde mají vedoucí manažeři fixní nastavení mysli. Fixní nastavení mysli znamená, že věří, že vlastnosti lidí jsou jednou provždy dané a nelze s nimi nic dělat. Takové přesvědčení ale vede k neustálému dokazování, kdo je jak chytrý nebo dobrý, protože chytrý člověk se nemůže mýlit. V takovém prostředí většinou lidé necítí velký prostor pro zkoušení nových věcí, nebo vlastní kreativitu, protože by se zbytečně vystavovali riziku, že nastane chyba a vedoucí manažer pro to nebude mít pochopení. (Dweck, 2017, s. 14)

Jsou ale společnosti a lidé s opačným, růstovým nastavením mysli. Takoví lidé věří v to, že vlastnosti a dovednosti s jakými se lidé narodí, jsou pouze rozdané karty na začátek. To, jak s nimi každý v budoucnu naloží záleží na vyvinutém úsilí, dřině a neustálé chuti se zlepšovat. Tím není myšleno, že z každého může vyrůst druhý Darwin, nebo Beethoven. Je tím především myšleno to, že nikdo nemůže dopředu odhadnout potenciál člověka, který bude velmi chtít, snažit se a pracovat na sobě. Ve světě je známo spoustu příběhů slavných lidí. Málo kdo ale ví, že někteří z nich byli v dětství průměrné, nebo dokonce podprůměrné děti. (Dweck, 2017, s. 15)

Pro správně vedení lidí ve společnosti je nezbytné, snažit se v lidech probouzet dojem růstového nastavení mysli. Může tak docházet k objevování nových talentů a budoucích leaderů.

2.2 Moderní leadership

V minulosti se velká část přípravy obchodníků a podnikatelů ve školách věnovala spíše řízení. To si lze představit jako získávání znalostí především v oblastech plánování, řízení výroby, organizování, finanční plánování, atd.

Je potřeba podotknout důležitý fakt, že řízení se soustřeďuje především na současný stav, kdežto vedení se zaměřuje hlavně na proces změny a budoucí stav. Je proto potřeba se v dnešní době zaměřit na vychovávání a budování leaderů, vůdců, kteří budou schopni společnosti vést a posunovat v budoucnosti kupředu. (Kotter, 2015, s. 205)

Existuje jedna ze základních lidských potřeb, potřeba někam patřit. Tento pocit může někdy vzniknout čistě náhodně. Pravděpodobně lidé neznají všechny spoluobčany ve své čtvrti. Pokud jsou ale například někde na cestách a podaří se jim potkat někoho, koho znají ze své čtvrti pouze od vidění, najednou k těmto lidem cítí úplně jiný pocit sounáležitosti. Nezáleží na tom, kde se lidé právě nachází, důvěřují ale tomu, s kým sdílí společné hodnoty a názory. Spousta organizací hovoří o tom, jak úžasné jsou jejich produkty, nebo služby. Pravděpodobně chtějí zákazníka nalákat, nutně ale nemusí reprezentovat něco, čehož chceme být součástí. V případě ale, kdy organizace jasně vyjádří své PROČ a lidé dospějí ke stejnému přesvědčení, jsou teprve ochotni zajít velmi daleko a zařadit jejich produkty nebo značky do svého života. A není to z důvodu, že by nutně museli být lepší, důvodem je sdílení stejných hodnot a přesvědčení. To vede k myšlence, proč společnosti potřebují velké a silné leadery. Protože mají schopnost dobře prodat to, v co věří a za čím jdou. Většina

velkých leaderů má špičkovou schopnost vtáhnout okolí blíž a probudit u nich loajalitu. (Sinek, 2013, s. 66)

Bohužel je možné se setkat s pesimistickým názorem, že takové leadery, vůdce není možné vychovat, že se jimi člověk musí narodit. V knize Vedení procesu změny (Kotter, 2015) je popsána zajímavá případová studie. I kdyby se přirození vůdci nedali vychovat a člověk se jimi musel narodit, je možné připustit, že se takový člověk jako jeden ze sta narodí. Pokud by to byla pravda, znamenalo by to, že při populaci 5,7 miliard lidí na planetě je to 60 milionů přirozených vůdců. To by mělo být pro pokrytí vůdců ve společnostech po celém světě dost velké číslo. Problém ale zůstává tento potenciál objevit a rozvinout. K rozvoji vůdčích schopností nedochází ze dne na den, ani během čtyřletého středního, nebo pětiletého vysokoškolského vzdělání. Velká část z vůdčích dovedností se rozvíjí celé rody nebo desetiletí. To je jedna z velkých příležitostí pro celoživotní vzdělávání. A jelikož lidé podstatnou část svého života tráví v práci, je právě pracovní prostředí ideální pro rozvoj těchto dovedností. Pokud čas trávený v práci umožňuje rozvíjet vůdčí schopnosti a rozvíjet kompletní lidský potenciál, je zde velký předpoklad, že takto nastavené organizace nebudou mít problém s nacházením nových leaderů. (Kotter, 2015, s. 206)

Jednou z priorit moderních leaderů by mělo být nepochybně pomáhat lidem objevovat, využívat a rozvíjet jejich silné stránky. Odměnou, pokud si bude správný leader vážit a rozvíjet lidský potenciál, který má k dispozici, bude loajální a pokojný tým angažovaných pracovníků. Tím není myšleno, úplně přestat sledovat hlavní KPI nebo řešit aktuální priority. Člověk sám na sobě může ale pozorovat ten rozdíl, pokud dělá činnosti, které souvisí s jeho silnými stránkami, nebo musí dělat něco, co je spíše parketou jeho slabé stránky. Pro spokojenost člověka je výhodnější, postarat se, aby slabé stránky byly na úrovni, kdy mu ani okolí neškodí a veškerou ostatní zbývající energii věnovat do věcí, jež rozvíjí jeho silné stránky. A právě vybudovat takové pracovní prostředí by mělo být cílem moderního leadera, aby co nejvyšší měrou podporovalo a využívalo silné stránky jednotlivých členů týmů. Ostatně v některých společnostech jako Facebook, Google a další je možné tento trend již ve velkém pozorovat. (Muhlfeit, 2017, s. 35)

„Lidé, kteří dostanou příležitost využívat v práci své silné stránky, jsou nejen úspěšnější v oblasti materiální, tedy produktivity a výkonnosti, ale jsou také šťastnější a zdravější.“ (Muhlfeit, 2017, s. 35)

2.3 Efektivní práce

Dokázat za stejného, či nižšího času stráveného v práci vyprodukovat lepší výsledek, nejlépe ještě při menší námaze. Tak může vypadat efektivní práce. Práce jednotlivce, nebo celého týmu spoustu společného. Například je možné říci, že práce týmu i jednotlivce se skládá z mnoha malých myšlenek, které vedou k činům, činy vedou k návykům a mnoho drobných návyků buduje charakter. Na základě charakteru se pak buduje osud. (Covey, 2011, s. 60)

Podstatné je si uvědomit, že klíčové jsou právě návyky. Návyk je něco, co člověk vykonává prakticky podvědomě a nemusí na to myslet. Jedná se o nevědomé vzorce chování, opakující se den za dnem, na základě kterých se následně projevuje efektivita, případně neefektivita lidského fungování. Je jasné, že návyky se budují velmi dlouho a následně mají pevné kořeny v lidském podvědomí, je velmi těžké změnit. Důležitá informace ale je, že se změnit dají. V týmové spolupráci to znamená, že tým složený z mnoha různorodých členů bude pravděpodobně obsahovat i mnoho různých návyků. Pro zajištění efektivní práce je ale potřeba, vybudovat si některé návyky, nové, společné, abychom některé činnosti mohli usnadnit, zjednodušit, případně automatizovat. (Covey, 2011, s. 60)

V knize 7 návyků skutečně efektivních lidí je uveden krásný příklad na letu Apolla 11 na měsíc. Aby se mohli první lidé projít na měsíci, musel raketoplán nejprve překonat obrovskou sílu zemské přitažlivosti, aby opustil zemskou gravitaci a dostal se na oběžnou dráhu. Při prvních momentech svého letu spotřeboval více paliva, jako při dalších několika následujících dnech. Stejně je to i s návyky. Aby bylo možné některé návyky změnit, je potřeba na začátku překonat velkou odporovou sílu a mít dostatek odhodlání. (Covey, 2011, s. 60)

U efektivní práce je potřeba rozlišovat dvě věci. „Být v pohybu“ a „jednat“ je velký rozdíl. Pokud je někdo v pohybu, může plánovat, promýšlet. Reálně ale nic z toho ještě neznamená, že se něco stane, že toto jednání přinese nějakou přidanou hodnotu. Oproti tomu „jednat“ znamená, jít a něco opravdu udělat. Příkladem může být psaní diplomové práce. Pokud autor přemýšlí, jaký bude obsah, jaká bude osnova, co za literaturu použije, je v „pohybu“. Ale teprve až si autor sedne za počítač a reálně napíše několik řádků textu, tak „jedná“. (Clear, 2020, s. 134)

Je potřeba, a to především v dnešním digitálním světě, umět rozlišovat, zda jsou zaměstnanci v pohybu, nebo konají. Má to zásadní vliv na efektivní práci a její produktivitu.

Jak bojovat s prokrastinací a jak se dostat z pohybu do konání popisuje i kniha *The End of Procrastination*. Prokrastinaci, neboli chorobnému odkládání věcí na „zítra“, bohužel dnešní doba nahrává čím dál více. Už jen latinský původ slova prokrastinace je více než výstižný (latinsky *pro-crastimus* znamená patřící zítrku). V praxi to znamená, odkládat důležité věci dopředu v čase a místo toho se věnovat věcem méně důležitým, jako například prohlížení sociálních sítí a podobně. Ve firmách a kancelářích je bohužel tento neduh možné zahlédnout často, kdy pracovníci místo práce raději procházejí internet, nebo tráví čas pitím kávy ve společné kuchyňce. To může mít za následek odkládání úkolů a následné neplnění termínů, i když se zdá, že lidé do práce chodí poctivě. Jedním z důvodů může být například i rozhodovací paralýza. V dnešním světě je různě kolem několikanásobně více informací, než je lidský mozek schopen zpracovat. To následně vede k rozhodovací paralýze, kdy člověk má až tak moc možností a informací, že není schopen se rozhodnout pro jednu konkrétní a raději neudělá nic. (Ludwig, 2016, s. 21)

V souvislosti s efektivní prací je taky potřeba zmínit stav *flow*. Stav *flow* je možné vysvětlit například na malých dětech. Malé děti žijí většinu času v přítomnosti. Pokud si například kreslí, nebo si právě hrají, je skoro nemožné je od toho odtrhnout, někdy to dokonce vypadá, že ani nevnímají okolní svět. To je právě popisovaný stav *flow*. Pokud právě člověk dělá činnosti, která ho baví a naplňuje, může přitom přestat vnímat čas i okolní svět a dostat do stavu *flow*. Je dokázáno, že pokud se člověk při práci do tohoto stavu dostane, je několikanásobně výkonnější, produktivnější i kreativnější. Z toho vyplývá, že zajímat se o silné stránky svých zaměstnanců se rozhodně vyplatí. Je totiž vysoká pravděpodobnost, že silná stránka je právě spojená s činnostmi, které jsou pro člověka zábavné, které ho naplňují a dělají šťastným. (Ludwig, 2016, s. 182-199)

Jinak vypadala efektivní práce na konci 20. století a jinak vypadá v roce 2021. Především i pandemická situace spojená s virem Covid 19 roztlačila spoustu věcí. Díky moderním digitálním nástrojům se velmi rychle změnil pracovní snímek dne mnoha lidem. Na to je při budování návyků efektivní práce potřeba nepochybně pamatovat. Mimo jiné, spousta lidí se díky tomu uvědomila skutečnost, že když pracovník stráví svých osm hodin v práci, ještě neznámá, že je strávil produktivně, stejně jako osm hodin strávených doma na *homeoffice* nemusí znamenat den dovolené. Samozřejmě záleží od situace, popisu pracovní pozice, atd. Což ale poukazuje na jednu věc. To, jestli je pracovník produktivní, ještě nemusí nutně souviset s tím, odkud zrovna pracuje.

V dnešní době hojně využívané digitální technologii mohou být stejně tak dobrý sluha, jako špatný pán. Možná jen stačí poukázat například na množství online schůzek, které dnes ve velké míře plní pracovní kalendáře. Zaplněný kalendář ještě nutně nemusí znamenat efektivní práci, Většinou je to spíše opak. Je však rozdíl, pokud osm pracovních hodin stráví na schůzkách obchodník, nebo konstruktér. Obchodníkova náplň práce je uzavírat nové kontrakty a zakázky, k čemuž může na schůzkách docházet. Konstruktér toho ale na schůzce nespíš moc nenakreslí a jeho čas na schůzce bude spíše neproduktivní. Na to je potřeba pamatovat.

Je potřeba zmínit, že ideální systém digitální produktivity, aby vyhovoval každému neexistuje. Na jaké body je dobré se v budování systému efektivní práce v digitálním světě pamatovat, popisuje pasáž v knize HOT, věnována právě digitální produktivitě:

1. Práce s energií – V dnešní době je velký tlak na výkon, nejen manažerů. Lidský mozek však funguje trochu jinak. Pokud bude 100 % času pod tlakem, nejspíše nebude moc produktivní. Pokud ale v mozku nastavena potřebná rovnováha tvrdé a chytré práce, volného času a priorit, bude mozek mnohem produktivnější.
2. Pravidla, návyky a rutina – tyto úkony patří podle Daniela Kahnemana do kategorie rychlého myšlení. Tedy nemusíme na ně příliš myslet. To znamená, že pokud se podaří z často opakujících věcí vybudovat návyky, rutiny, zůstane v mozku více prostoru na přemýšlení nad věcmi více důležitými.
3. Potřeba dokončování – pokaždé když se podaří dokončit nějaký úkol, lidský mozek dostane malý kopanec energie. S touto skutečností je možné dobře pracovat. *„Většina stresu nepochází z toho, že toho máme moc, ale z toho, že toho máme hodně rozpracovaného.“* (Covey, 2011)

K tomu může dobře pomoci například uspořádání a zaznamenávání úkolů. Podstata je nemuset na věci myslet, ale přemýšlet o nich. Úkoly je potřeba dokončovat, nebo alespoň přesouvat na následující týden. K tomu může pomoci i eliminace různých rušivých elementů a prokrastinace.

Volbou správných digitálních nástrojů je nepochybně možné práci usnadnit. Při jejich výběru a nastavování systému použité je potřeba přitom myslet i na ostatní aspekty jako fungování lidského mozku, lidskou osobnost. Všechno dohromady může znamenat vysoký předpoklad pro vysoký a udržitelný výkon. (Dřímalka, 2020, s. 66)

3 LEAN MANAGEMENT

Lean management je velmi široký způsob řízení. Často je spojován spíše s celkovou filozofií, než s jednou konkrétní metodou. Pokud chce podnik přejít na štíhlý způsob řízení, nebo alespoň jeho části, musí většinou nejprve změnit myšlení a filozofii lean přijmout. (Liker, 2012, s. 33)

Lean management staví na kultuře neustálého zlepšování. Klíčovou podmínkou fungování je podpora zaměstnanců, neustálé soustředění se na tvorbu přidané hodnoty a eliminaci veškerého plýtvání.

Lean se například používá ve spojení s přívlasky jako:

- Lean Manufacturing
- Lean Administration
- Lean Programming
- A další...

Zavedení jednotlivých metod, nebo celých oblastí se ve společnosti většinou nazývá lean management.

3.1 Definice

V této kapitole je podrobněji popsáno několik klíčových pojmů používaných ve spojení s lean managementem.

Lean production

Lean production je komplexní pojetí firemního prostředí od zajištění vztahů se zákazníky až po výrobu a vývoj produktů. Při neustále optimalizaci nákladů na lidskou práci, potřebného kapitálu a času na výrobu produktů a zajištění výsledné kvality výrobků. (Bauer, 2015, s. 8)

Kaizen

Překlad japonského slova Kaizen je možné rozdělit na dvě části. Kai = změna, Zen = dobrá, k lepšímu. Na slovo Kaizen je možné v dnešní době narazit velmi často. Internetový vyhledávač Google o něm najde více než čtyři miliony odkazů, internetová knihovna Amazon najde více než 3000 knih. (Košturiak, 2010, s. 1)

Slovo Kaizen je často spojeno s neustálým zlepšováním. Nejde však pouze o nějaký systém neustálého zlepšování, kde je kladen důraz na počet podaných zlepšení a měří se jejich

přínosy. Je to především nastavení myšlení a celková kultura společnosti. Kde je uplatňována filozofie Kaizen, tam by měl zlepšovat každý, od manažerů až po výrobní dělníky. Je to komplexní filozofie, způsob života. Smyslem je snaha posunout se každý den alespoň o malý krůček dopředu, alespoň o kousek se zlepšit. (Košturiak, 2010, s. 3)

Podstatou je neustálá snaha o zlepšování procesů, lidí a každodenních činností. Základem je kultura zlepšování, založena na nespokojenosti se současným stavem, při neustálém hledání činností nepřidávajících hodnotu – plýtvání a naopak podporování činností přidávajících hodnotu. (Košturiak, 2010, s. 7)

Této kultuře a systému neustálého zlepšování je věnována celá kapitola.

Přidaná hodnota

Každá činnost je spojená z procesů přidávajících, nebo nepřidávajících hodnotu. Cokoliv, jako materiál, čas, prostředky pro výroby atd., jsou ve finále peníze a ty buď investujeme do činností, které přidávají hodnotu, nebo nepřidávají. Přidaná hodnota je většinou to, co zákazník platí. Za nepřidanou hodnotu většinou označujeme to, za co nám zákazník neplatí – plýtvání. Proto je dobrý neustálý tlak na objevování a zvyšování přidané hodnoty v procesech. To nás motivuje k eliminaci a odstraňování plýtvání z procesů.

V knize *Začněte s PROČ* (Sinek, 2013) je v úvodu popsána výstižná historka, která přibližuje dnešní situaci, jak v mnoha případech může vypadat vznik procesů, které nepřidávají hodnotu. Jde o skupinu amerických pracovníků z továrny na výrobu automobilů, kteří v Japonsku navštívili své Japonské kolegy, aby se podívali, jak fungují jejich výrobní linky. (Sinek, 2013, s. 24)

„Na konci linky, stejně jako v Americe nasazovali dveře auta do pantů. Jedna operace zde ale chyběla. V Americe vezme pracovník do ruky gumovou paličku a několikrát s ní udeří do dveří, aby si ověřil, že vše dokonale sedí. V Japonsku ale tento úkon nikdo neprováděl, zřejmě neexistoval. Udivení Američané se ptali, kde se na lince ověřuje, že dveře dokonale fungují. Japonský pracovník udiveně pohlédl a dodal: „Ověřujeme že sedí, když je navrhujeme.“ V Japonské automobilce nezkoumali vzniklý problém a nehledali spousty řešení a opatření na vzniklý problém. Na samém začátku naprojektovali požadovaný výsledek, kterého chtěli dosáhnout. Pokud by se požadovaného výsledku nepodařilo dosáhnout, bylo jim jasné, že to je kvůli rozhodnutí, které učinili v počátku, a je třeba se tam vrátit.“ (Sinek, 2013, s. 24)

Na obou koncích linky, jak v Americe, tak v Japonsku sjelo auto. Rozdíl byl pouze v tom, že v Japonsku nemuseli zaměstnávat člověka na opravu dveří. (Sinek, 2013, s. 24)

Řada firem dnes funguje stejně. Zavádějí spousty opatření a vynakládají velkou energii na hledání řešení pro vzniklé problémy. To ale většinou přináší činnosti a procesy, které nepřidávají hodnotu. Mnohem efektivnější je snažit se odstranit kořenovou příčinu.

Plýtvání

Obecně je známo sedm druhů plýtvání ve výrobních procesech. Při odstraňování ztrát je třeba vzít v úvahu viditelné zlepšení a skutečné zlepšení. Viditelné zlepšení, jako je například snížení manipulace s materiálem vybudováním robotického pracoviště za pomoci automatického dopravníku, ještě nemusí znamenat skutečné zlepšení – zlepší se organizace, ale problém ztráty při manipulaci s materiálem, velké skladové zásoby zůstává. Skutečné zlepšení je známo až tehdy, kdy jsou známy problémy a jejich příčiny. K tomu je především zapotřebí, nejprve analyzovat současný stav a teprve následně provést zlepšení. (Jourová, 2016, s. 39)

3.2 Historie

Kořeny této filozofie spadají do období poválečného Japonska, kde ve firmě Toyota v 50. letech 20. století začala vznikat alternativa hromadné výroby. Důvodem byla především potřeba vytvořit flexibilní systém bez požadavků na velké investice, což vedlo až ke vzniku Toyota Production Systému (TPS), dnešního mustru štíhlého výrobního systému. (Liker, 2013, s. 36)

Je potřeba říct, že v 50. letech nikdo v Toyotě neprezentoval, že jdou zavádět lean. V podstatě neměli na výběr. Poptávka po autech byla po II. Světové válce nízká, továrna se potýkala s prostorovým omezením. Náklady na jedno auto bylo potřeba snížit, jinak by továrna nemohla dále fungovat a prodávat auta. To donutilo lidi pracující v Toyotě přemýšlet jinak. Začali uvažovat o výrobních linkách pro určitý typ automobilu, kdy je za krátký čas smontován celý automobil. Bylo potřeba se zaměřit na odstraňování všemožných druhů plýtvání a skladové zásoby snížit na co nejnižší přípustnou hranici. To umožnilo Toyotě získat potřebné finanční prostředky. (Liker, 2013, s. 37)

3.3 Lean kultura

Budování lean kultury začíná a končí u lidí. Na příkladu Toyoty je možné takové tvrzení potvrdit. Cílem Toyoty není budovat auta, cílem je budovat lidi. To je jeden ze zásadních rozdílů oproti filozofii západního světa. V Toyotě je každý vedoucí automaticky i učitelem. Je pro ně velkou prioritou vychovávat mimořádné lidi. A takoví lidé se rozhodně nevychovejí, pokud se o tom bude jen mluvit. Proto je potřeba především tak jednat. Je zvláštní, že například nemocnice investují obrovské finanční prostředky do budování lidského talentu. Práce doktora je totiž hodně na očích, je vidět na první pohled a to může rozhodovat o prosperitě celé nemocnice. V továrnách je však přesto spousta talentovaných inženýrů, kontrolorů kvality, supervizorů a přesto se do rozvoje jejich talentu už tak neinvestuje. Firmy se často vystačí s přijatelnou úrovní těchto profesí a už neinvestují do rozvoje na špičkovou úroveň. V Toyotě se však v přijatelnou úrovní nesmiřují. Jsou si naprosto vědomí toho, že většina věcí, jako stroje, nástroje, materiály se v dnešní době dá zkopírovat. Jediná věc, co ale zkopírovat nejde je špičková úroveň zaměstnanců a s tím spojená firemní kultura. Proto je rozvoj zaměstnanců v Toyotě tou nejvyšší prioritou. (Liker, 2016, s. 32)

Spousta firem se dnes snaží napodobit úspěch Toyoty. Snaží se zavádět a používat různé metody, využívat stejné formuláře, nástěnky. Většinou to ale nefunguje příliš dobře. Důvodem je totiž rozdílná firemní kultura. Metodiky a postupy, které jsou dnes z Toyoty známé, jsou ale především výsledkem každodenních rutin a principů. A ty se dají jen těžko zkopírovat, pokud společnost nenastaví podobnou firemní kulturu. (Rother, 2017, s. 25)

Součástí budování lean kultury jsou například i realizační workshopy. Jsou to workshopy zaměřené na zlepšování. Nejedná se ovšem o náhradu systému neustálého zlepšování. Většinou jde o jeden workshop realizovaný s cílem řešit konkrétní téma nebo zadání. Výhodou je, že tyto workshopy nevyžadují žádnou zásadní manažerskou dovednost a je celkem jednoduché je zrealizovat. Nevýhodou může být udržitelnost nastavených řešení, protože se většinou jedná o jednorázovou záležitost a skupina realizátorů se po realizaci přesune na jiné místo. (Rother, 2017, s. 25)

4 SYSTÉM NEUSTÁLÉHO ZLEPŠOVÁNÍ

System neustálého zlepšování, neboli Kaizen má své kořeny daleko v historii. Historicky je možné tyto principy najít až v samurajské filozofii. Prakticky je Kaizen součástí takzvaného systému Lean production, neboli štíhlá výroba, který vznikl v 50. letech 20. století ve společnosti Toyota. Lean production je komplexní pojetí firemního prostředí od zajištění vztahů se zákazníky až po výrobu a vývoj produktů. Při neustálé optimalizaci nákladů na lidskou práci, potřebného kapitálu a času na výrobu produktů a zajištění výsledné kvality výrobků. (Bauer, 2015, s. 8)

Spíše než o metodu se jedná o filozofii. Filozofii Kaizen je většinou možné vidět ve spojení s komerční sférou, jednoznačně lze ale využít i pro osobní rozvoj. Kaizen je možné uplatnit všude tam, kde je potřeba změnit zaběhnuté stereotypy. (Harvey, 2020, s. 6)

4.1 Definice

Jedná se o činnosti, které jsou specificky zaměřeny na zkoumání chování procesů a odhalování příčin spojených s jejich plynulým chodem, s produktivitou, nebo kvalitou výstupů procesů. Je to také zlepšování firemních procesů se zaměřením na postupné zvyšování kvality, produktivity, nebo doby zpracování podnikového procesu prostřednictvím neproduktivních činností a nákladů. (Svozilová, 2011, s. 41)

Se zlepšováním je možné začít velmi jednoduše, hledáním plýtvání. Plýtvání je ve filozofii Kaizen označuje jako MUDA. Každá výrobní, nebo lidská činnost se skládá z činností přidávajících, nebo nepřidávajících hodnotu. V konečném důsledku je všechno, co do výsledného produktu, nebo procesu investujeme jsou buď peníze, čas, materiál, atd. Pokud jsou tyto prostředky vynaloženy do činností, které je ve výsledku zákazník ochotný zaplatit, jedná se o činnosti přidávající hodnotu. V opačném případě, všechno ostatní jsou činnosti nepřidávající hodnotu., respektive plýtvání, které označujeme jako MUDA. (Bauer, 2015, s. 25)

4.2 Historie

Základní principy neustálého zlepšování vychází už ze samurajské filozofie. Samurajští bojovníci se při svém tréninku zaměřují komplexně a všechny oblasti jako fyzický trénink, mentální trénink, strategii a taktiku. Mají přitom snahu všechny tyto oblasti dotáhnout do naprostého mistrovství. Celý proces zlepšování se však snaží rozdělit do malých kroků, které se nazývají Kaizen. (Bauer, 2015, s. 8)

4.3 Proces změny

Říká se, že změna je jediná konstanta ve vesmíru.

„Pokud se svět okolo nás mění rychleji než náš, konec je blízko.“

(Neznámý autor)

Bohužel lidi mají přirozený odpor ke změnám. Lidé často jezdí na dovolenou pořád na stejná místa, jezdí do práce tou stejnou cestou, jí ty stejná jídla, chodí do stejných restaurací. Proto, aby člověk udělal změnu, je potřeba udělat několik, ne vždy příjemných věcí. Člověk musí překonat sám sebe, připustit určité riziko, že se to nepovede, udělat nepříjemná rozhodnutí atd. Je zde ale i druhá strana mince. Můžeme objevit úplně nová řešení, nová místa, vytvořit něco, co před námi ještě nikdo neudělal a další. (Bauer, 2012, s. 11-12)

Existují tři základní podmínky:

- Moci – dovolit a vytvořit podmínky (role top managementu)
- Umět – dovednosti a vzdělání (skills)
- Chtít – „Ať chceš nebo nechceš, vždycky máš pravdu“

Pokud se chceme zlepšit, většinou musíme něco změnit. Většinou při změně narazíme na 20 % lidí, kteří jsou nadšení. Ti již na začátku věří v dobrý konec a v pozitivní přínosy dané změny. Mohou to být dobří takzvaní agenti změny. Dalších 60 % jsou takzvaní „mrtví brouci“. Tito lidé jsou zpravidla neaktivní a není o nich příliš slyšet. Dle výsledku, jaký ve finále změna bude mít se většinou přizpůsobí i jejich názor. Pokud změna dopadne dobře, budou říkat, že od začátku věděli, že to dobře dopadne. Pokud změna dopadne negativně, budou zase říkat, že od začátku tvrdili, že to není dobrý nápad. Posledních 20 % jsou lidé „dřevorubci“. Od začátku tvrdí NE. (Bauer, 2012, s. 11-12)

Jak postupovat?

Jsou dvě možnosti. Můžeme se zaměřit na 20 % dřevorubců. Zde ale existuje velké riziko, že strávíme většinu drahocenného času přemlouváním a vysvětlováním s lidmi, kteří o to nestojí a ve finále se nám to nepodaří. Tito dřevorubci pak sebou navíc stáhnou ještě těch 60 % lidí, kteří svůj postoj definují až dle výsledku a dopadu změny. (Bauer, 2012, s. 11-12)

Ideální je zaměřit se na 20 % nadšených lidí. Bude se nám s nimi lépe pracovat, protože chtějí. Změna díky tomu bude s velkou pravděpodobností úspěšná. Má to ještě další velký benefit. Tito nadšenci budou všude kam se pohnou všem prodávat pozitivní dopady, jaké

změna má. Jsou proto ideálními „agenty změny“. V dnešním digitálním světě je pro tyto agenty změny také ideální výraz influencer. (Bauer, 2012, s. 11-12)

Snížit riziko při zavádění změn můžeme několika způsoby:

- Pravidelným **trénováním** vybudovat návyk
- Pravidelně využívat **benchmark** jako cestu k poznání a získání zkušeností ostatních, kteří se třeba již třeba o podobnou změnu pokusili
- Realizace změn pomocí **pilotních projektů**.
- Týmový **brainstorming** a **naslouchání**. (Bauer, 2012, s. 11-12)

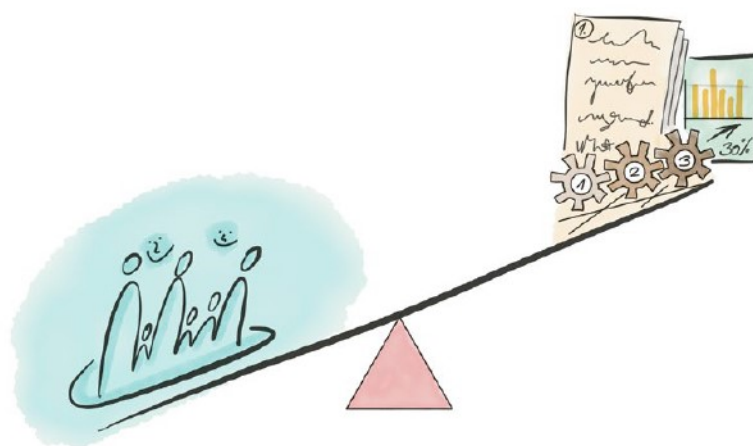
Často se stává, že pokud lidi, formy, nebo národy dosáhnou určitého pokroku, přestanou se dál zlepšovat. To je například jedna z výhod japonské kultury, kde jsou lidé přirozeně zvyklí neustále trénovat a věci kolem sebe zlepšovat. (Bauer, 2015, s. 8)

K dosažení udržitelnosti změny ale často nepomohou jen výsledky, metody, nebo techniky. Jedním z nejefektivnějších způsobů, jak zajistit udržitelnost změny je změnit přímo základní paradigmat lidského chování. Pokud chceme po lidech, aby začali dělat nové věci a nezměníme jejich základní paradigmat, často tyto paradigmat nakonec převáží nad změnami. (Covey, 2011, s. 45)

Největší překážkou na cestě ke změnám je kultura, ať už národní, firemní. Vtáhnout zaměstnance do hry a aktivně je zapojit do hledání řešení je nepochybně jedna z cest.

5 AGILNÍ ŘÍZENÍ

Vyčerpávající dokumentace, podrobně definované procesy, neprůstřelná smlouva, bezchybný kontrolní plán a reportování stejné věci na několika schůzkách. Tyto nástroje klasického řízení jsou uplatňovány v mnoha firmách či korporátním prostředí. Všechny výše uvedené nástroje jsou v agilním světě až druhořadé. Agilní řízení upřednostňuje jednotlivce a interakci, před procesy a nástroji, fungující řešení před bezchybnou dokumentací, spolupráci před smlouvou a především rychlost reakce a proces změny před dodržováním plánu. (Šochová, 2019, s. 19)



Obrázek 2 – Agilní řízení (Šochová, 2019, s. 16)

5.1 Definice

Agilní může být synonymem pro rychlost, přizpůsobivost, obratnost, hravost, zábavu atd. Jde ale především o úplně jiný způsob života založený především na hodnotách, smyslu, vizi. Tím se agilní řízení často odlišuje od klasického způsobu řízení, jak ho můžeme znát například z korporátního světa, nebo většiny firem. Být agilní znamená především žít agilní filozofií. Není to o předem definovaných příručkách, návodech, checklistech a šablonách. Agilita, podobně jako lean, je především filozofie života. (Šochová, 2019, s. 21)

5.2 Rozdíl mezi agilním a projektovým řízením

Projektové řízení i agilní způsob práce jsou obojí něčím specifické. Nedá se říct, který způsob je správný a který špatný. Rozdíl těchto dvou způsobů můžeme hledat v možnostech použití. Agilní způsob řízení asi nebude ideální na stavbu nové výrobní haly, kde by se začalo od střechy a pak různě přeskakovalo mezi úkoly podle potřeby. Problém klasického projektového řízení nastává, když například v poslední fázi projektu přijde zákazník

s požadavkem na zásadní změnu. Tato změna bude zásadní jak pro projekt, tak pro spokojenost zákazníka. V klasickém projektovém řízení by pravděpodobně nastala situace, že by zákazník obdržel původně nasmlouvanou verzi a svou požadovanou změnu až ve verzi následující. Pokud by tedy měl o nějakou další verzi ještě zájem. Dnešní doba spíše nasvědčuje scénáři, kdy je reakce na změny upřednostňována před dodržením plánu. Takový způsob reakce na změny je jistě mnohem přívětivější pro zákazníka. Méně příjemné je to ale už pro samotné pracovníky, kteří na neustálé změny musí reagovat. (Šochová, 2019, s. 23)

K tomuto způsobu práce je potřeba vytvořit odpovídající podmínky, ale především tak nastavit kulturu fungování agilních týmů. Ne každý zaměstnanec agilní způsob práce ustojí, někteří budou muset jít z kola ven.

Být agilní by nemělo být cílem. Jde spíše o cestu, jak agilně dosahovat stanovených cílů, jak být každý den o něco lepší. Nejde o novou metodu, jde o filozofii fungování, na kterou by měla přistoupit celá organizace. (Šochová, 2019, s. 23)

5.3 Rizika agilního řízení

Agilní strategie má i své nevýhody a rizika, na která je potřeba pamatovat. Jedno z největších rizik začíná a končí u samotné firemní strategie. Pokud agilní strategie nebude zakořeněna ve firemní strategii, postupem času se můžou objevit její nedostatky. Upřednostňování spokojenosti zákazníka, nad stanoveným plánem je super. Pokud ale firma nemá ve své strategii jako klíčovou hodnotu zákaznickou spokojenost, agilní strategie zde nejspíš moc úspěchů nepřinese. (Wiraeus, 2019, s. 23-25)

Dalším úskalím pro agilní strategii může být sledování špatných, nebo nesledování žádných KPI vedoucích k touženému cíli. Agilní znamená rychlý, pohyblivý, rychle reagující na změny, apod. K rychlosti a dynamice je ale vysoká potřeba kvalitních informací pro rychlé a správné rozhodování. Definování správných KPI je první krok, dále je potřeba dokázat tyto KPI nejlépe online monitorovat. Přinést tak aktuální podklad pro rozhodnutí ve správný čas. Případně dokázat v co nejkratším čase vyhodnotit, že provedená rozhodnutí k požadovanému cíli nesměřují a rychle změnit směr. (Wiraeus, 2019, s. 90)

6 METODY POUŽITÉ V DIPLOMOVÉ PRÁCI

Pro zpracování diplomové práce a vytvoření strategie agilního lean managementu byly vybrány následující techniky, které slouží a jsou použity především v analytické části, pomáhají ale i při samotné tvorbě strategie.

6.1 SWOT analýza

SWOT analýza je užitečná technika pro identifikování silných a slabých stránek a pro definování příležitostí a hrozeb. Pomocí SWOT analýzy je možné objevit hlavní příležitosti, porozumět slabinám a eliminovat možné hrozby, které jsou potenciálním ohrožením. Většinou se SWOT analýza zobrazuje jako čtverec či obdélník rozdělený na čtyři rovnoměrné části. Jednotlivé části právě reprezentují čtyři základní oblasti jako silné a slabé stránky a rizika a příležitosti. (Porter, 2011, s. 5-10)

Silné stránky

Mohou to být například výhody, které má tým případně produkt nebo služba oproti ostatním. Případně výhody, které okolí kladně hodnotí.

Slabé stránky

Jde o oblasti, ve kterých daný tým, služba, nebo produkt není úspěšný a současně i ostatní okolí tyto oblasti hodnotí slabé stránky.

Příležitosti

Jde o oblasti, ve kterých je daný tým, služba nebo produkt úspěšný, ale nevyužívá zde potenciál úplně naplno. Jsou to oblasti, ve kterých je možné se zlepšit a získat tak například konkurenční výhodu, nebo si zajistit lepší fungování.

Hrozby

Jde o hrozící nebezpečí, které mohou ohrozit budoucí existenci, případně fungování.

SWOT analýza je široce používaná. Při kombinaci s dialogem je to kolaborativní proces všech zainteresovaných. Při správném zpracování dává dobrý manažerský přehled pro důležitá strategická rozhodnutí. (Dadhe, 2014, s. 43)

6.2 Moderovaný workshop

Technika moderovaného workshopu pomáhá a vede ke správně strukturovanému vedení workshopu, případně meetingu ke konkrétní problematice. Dle správné metodiky, by takový workshop měl mít základní parametry jako obsah, analýzu současného stavu, prostor pro realizaci a následně návrh zlepšení a závěr. Pro správné vedení workshopu je nutná kvalitní příprava podmínek, zázemí, případně pomůcek a především moderátora. Moderátor workshopu je klíčová postava, která dohlíží na průběh a zodpovídá za průběh workshopu dle stanoveného plánu a harmonogramu.

V samotné přípravě je potřeba definovat několik základních bodů:

- Kdo bude moderátor
- Jaký tým se bude workshopu účastnit
- Harmonogram
- Hlavní, případně vedlejší cíle
- Jaké pomocné techniky lze použít (5x Proč, Brainstorming, ...)
- Forma výstupu navrhovaných opatření a řešení (např. katalog opatření)

Při průběhu moderovaného workshopu je možné obohatit jeho průběh o některou z technik podporujících generování nápadů, jako například 5x Proč nebo techniku Brainstorming. Na závěr je workshopu je ideální nechat čas na dotazy a případnou zpětnou vazbu od zúčastněných.

6.3 Brainstorming

Jde o jednu z nejjednodušších a nejčastěji používanou metodu pro skupinovou práci. Možná je to jeden z důvodů, proč někteří lidé tuto metodu podceňují. Pokud se ale tato technika skupinového přemýšlení a hledání řešení provede správně a kreativně, má obrovskou sílu. Většinou se pro znázornění jednotlivých myšlenek jako pomůcka využívají lepící postit lístky, které se mohou nalepit na flipchart tabuli, případně klidně na zeď nebo kamkoliv jinam. V dnešním digitálním světě se ale objevila i spousta dobrých aplikací, ve kterých se skupinový brainstorming dá skvěle realizovat. Jednou z takových aplikací je i například MIRO. Spousta předpřipravených formátů a šablon snižuje čas potřebný na přípravu. Navíc je možné brainstorming realizovat online, případně díky SW MS Teams (případně jiný komunikační nástroj) je výhodou možnost nezávislé práce ve skupinách.

Správně vedený brainstorming by měl mít moderátora, případně facilitátora, který bude řídit směr vedené diskuse, případně bude podporovat diskusi správně kladenými otázkami. Brainstorming by měl mít ohraničený začátek a konec a předem stanovený cíl, případně alespoň téma. Jinak by mohlo docházet k nežádoucí a neproduktivní diskusi. Ne nadarmo se této technice v češtině často přezdívá bouře mozků. Cílem techniky je především podpořit produktivní a kreativní diskusi na dané téma a společnými silami jednotlivých aktérů vytvořit smysluplný výstup.

7 SHRNU TÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část diplomové práce se ve svém úvodu nejprve věnuje oblasti řízení výroby. Z dostupných informačních zdrojů jsou popsány základní stavební prvky funkčního řízení výroby společně s jednotlivými typologiemi a klíčovými vlastnostmi výrobního systému. S výrobním systémem úzce souvisí i vedení a řízení lidí, kterému se věnuje samostatná kapitola. Z různorodých informačních zdrojů je zde popsán především moderní přístup k vedení a řízení lidí ve společnostech pomocí silného poslání, inspirativní vize a především silných a aktivních leaderů.

Následně je popsán a vysvětlen pojem lean management s čímž úzce souvisí i systém zlepšování, neboli Kaizen. Velká část inspirace v těchto kapitolách pochází ze společnosti Toyota, ze které pojmy jako lean management a Kaizen pochází. Zde je potřeba vyzdvihnout klíčovou myšlenku, že více než o soubor metodik, které by se podle společnosti Toyota daly zkopírovat, jde o skvělou firemní kulturu, díky níž mohly tyto pojmy vzniknout.

Závěr teoretické části patří agilnímu řízení. Stejně jako u lean managementu nejde o metodiku, ale spíše o kulturu. Agilní řízení je především způsob, cesta jak dosahovat cílů. Agilní řízení není pro každého, a stejně tak není pro každou společnost. Pokud se společnost pro agilní řízení rozhodne, je potřeba ho přijmout se všemi výhodami i riziky.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

V roce 1936 byla v Uherském Brodě založena společnost Česká Zbrojovka a.s., v rámci přesunu zbrojní výroby od západních hranic v předválečné době.

Aktuálně má společnost více než 1750 zaměstnanců. Své produkty exportuje do více než 100 zemí celého světa. V roce 2020 se zde vyrobilo více než 350 tis. zbraní. Pod mateřskou firmu spadá i několik dceřiných firem jako například CZ-USA, CZ Export, Dan Wesson firearms nebo třeba i výzkumný a vývojový ústav Cardam.

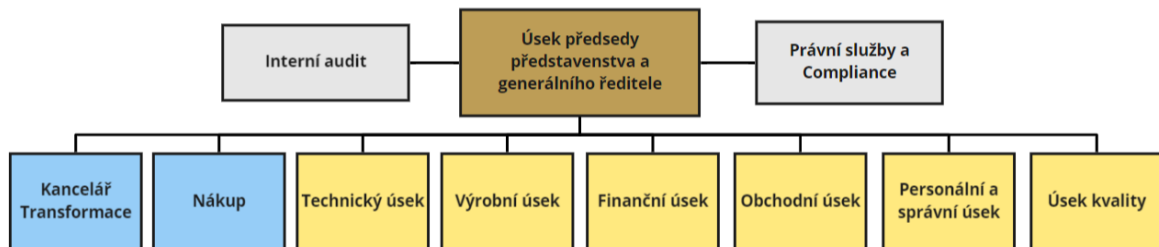


Obrázek 3 – CZ Group (czg.cz)

Česká zbrojovka, a.s. je hlavní provozní společností holdingu CZG se sídlem v Uherském Brodě. Vyrábí střelné zbraně pro civilní využití i ozbrojené složky na celém světě. Společnost exportuje do více než 90 zemí. V současnosti jsou střelné zbraně České zbrojovky široce využívány ozbrojenými složkami ve více než 40 zemích po celém světě.

8.1 Organizační struktura

Společnost je řízena hierarchicky. Od generálního ředitele se řízení organizace rozpadá na jednotlivé ředitele úseků až na vedoucí jednotlivých oddělení a samotné výkonné pracovníky, jako například výrobní dělníky, nevýrobní dělníky nebo THP pracovníky.



Obrázek 4 – Organizační struktura (vlastní zpracování)

Například ve výrobním úseku došlo v roce 2020 k výraznému „zeštíhlení“ organizační struktury. Byla úplně odstraněna řídicí linie dílenských mistrů. Tím došlo k napřimění řízení a přiblížení řízení směrem k výrobním dělníkům.

8.2 Firemní hodnoty a strategické oblasti zájmu

Česká Zbrojovka má definované důležité hodnoty, kterými by se měl řídit každý zaměstnanec. Jsou jimi především spolupráce, prozákaznický přístup, zlepšování a výkonnost.

Společnost má definovány i stěžejní strategické oblasti zájmu, které vyjadřují společnou touhu po:

Skvělém týmu v CZ

Perfektním a sehraném týmu lidí, který má touhu po vlastním růstu, rozvoji, zájem o produkt a přání podílet se na úspěchu firemní značky.

Produktivě a kvalitě

Neustále hledat lepší a efektivnější řešení, které zvyšují produktivitu a kvalitu ve všech procesech. Neustálé zlepšování na všech úrovních.

Moderním produktu

Velmi dbát na vlastní výzkum a vývoj. Díky nim nabízet moderní a inovativní výrobky a služby. Pravidelně přicházet s novinkami za správnou cenu a ve správném čase.

Nadšeném zákazníkovi

Firemní zákazníci nejsou pouze spokojení, ale nadšení. Jsou pro firmu tou nejlepší reklamou a ambasadory, kteří nám přinášejí nové obchodní případy.

Prodávat produkty ozbrojeným složkám

Tvořit silný obchodní tým, který bude špičkou ve zbrojařském průmyslu. Mít zájem o nové velkoobchodní transakce, zároveň rozvíjet vztahy s našimi stávajícími zákazníky.

Nejlepší značce

Stát se nejlepší společností ve svém oboru na světě. Vybudovat značku, na kterou bude hrdé celé Česko.

8.3 Historie

Mezi lety 1936-1945 byl zbrojní závod v Uherském Brodě byl vybudován na „zelené louce“, jako pobočka tehdejší hlavní Strakonické továrny. Důvodem byl částečný přesun zbrojních kapacit od německých hranic do vnitrozemí. Hlavním produktem byl v té době zejména letecký kulomet, doplňující sortiment čítaly vzduchovky a malorážky. (Pazdera, 2015. s. 492)

V roce 1946 došlo k přeorientování výroby zbraní pro civilní trh. Jednalo se především o malorážky, vzduchovky a samonabíjecí brokovnice. Následně mezi lety 1948-1949, došlo k obnově produkce automatických zbraní (tenkrát samopalů). (Pazdera, 2015. s. 492)

Po velké reorganizaci československého průmyslu v období let 1950-1958 je Uherskobrodská zbrojovka do oborového podniku Závody Říjnové revoluce, národní podnik Vsetín. Vyráběnými produkty nadále zůstávají služební ruční palné zbraně, avšak delimitacemi se do Uherského Brodu postupně přesunovala velká většina výroby civilních střelných zbraní v Československu. (Pazdera, 2015. s. 492)

Spousta zlomových okamžiků nastala i v období mezi lety 1965-1982. Pod názvem „Přesné strojírenství“, národní podnik, Uherský Brod byla zbrojovka v Uherském Brodě podřízena oborovému ředitelství Zbrojovka Brno, které bylo následně v roce 1968 přejmenováno. Zde byla však největší koncentrace podniků zaměřujících se na produkci a vývoj zemědělských strojů. Zpočátku se uherskobrodská zbrojovka zabývala stále pouze výrobou služebních palných zbraní a ve stále větší míře tyto zbraně exportovala i na západní trh. Díky modernizaci sortimentu pak mohla v druhé polovině 60. let vzniknout legendární pistole CZ

75. Počátkem 70. let byla navíc spuštěna výroba turbovrtulových leteckých motorů a následně v roce 1975 byla spuštěna také výroba traktorové hydrauliky. (Pazdera, 2015. s. 492)

Po roce 1983 se továrna v Uherském Brodě začala potýkat se zastaralostí strojního parku, do roku 1988 došlo k pořízení několika prvních CNC strojů.

Po zhroutilí komunistického režimu v roce 1989 Česká Zbrojovka, již pod svým tradičním názvem, radikálně mění své zaměření. Ukončuje výrobu služebních pistolí vzor 82, končí také výroba traktorové hydrauliky a převodovek pro letecké motory. Díky uvolnění kapacity mohlo následně dojít k navýšení výroby zbraní pro civilní trh. (Pazdera, 2015. s. 493)

Po roce 1992 až po současnost zažívá Česká Zbrojovka úspěšné, ale i kolísavé období. Již privatizovaný podnik prochází rozsáhlou rekonstrukcí, modernizací strojového parku i rozšiřováním sortimentu. I díky rozšíření na nové trhy vzniká ve Spojených státech dceřiná společnost CZ-USA. Složitou vlastnickou strukturu zklidňuje až příchod nového většinové akcionáře v roce 2001. Firma se dlouhodobě orientuje na produkci pro civilní trh (pistole, malorážky, kulovnice, vzduchovky), v odvětví pro služební zbraně dominuje zbraň CZ 75. Zbrojní produkci doplňuje přesná výroba součástí pro letecký a automobilový průmysl. Zbrojovka postupně odkupuje některé výrobní programy ze Zbrojovky Brno a stává se také vlastníkem světoznámé značky Dan Wesson. (Pazdera, 2015. s. 493)

Důležitým milníkem je v roce 2006 nástup nového generálního ředitele Ing. Lubomíra Kovaříka, MBA. Po jeho nástupu začala Česká Zbrojovka v rychlém tempu uvádět na trh nové produkty, vrátila se k výrobě automatických služebních zbraní (útočné pušky, samopaly, v menší míře granátometry), zavádí nejnovější špičkové technologie a začíná s rozsáhlou obnovou svého areálu. (Pazdera, 2015. s. 493)

Česká Zbrojovka zažívá nejlepší období ve své historii, neustále zlepšuje své výsledky a navyšuje výrobní kapacitu.

9 ANALÝZA PŘÍLEŽITOSTÍ PRO APLIKOVÁNÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU

Příležitosti pro aplikování jakékoli strategie je nutné analyzovat z více různých perspektiv. Proto je analýza příležitostí v diplomové práci provedena z vysoké perspektivy přes oblasti strategického zájmu společnosti, střední perspektivu pak představuje strategie výrobního úseku a například SWOT analýza oddělení týmu lean managementu představuje perspektivu nejnižší. Následně pomocí procesní mapy došlo k pochopení návazností jednotlivých firemních procesů a jejich vzájemný vliv na řízení organizace. Nalezené příležitosti se částečně propisují do strategie výroby, případně do SWOT analýzy týmu lean managementu.

9.1 Strategické oblasti zájmu

V následující kapitole jsou podrobně popsány strategické oblasti zájmu společnosti. Co může bránit jejich naplnění? Co je příležitostí pro aplikování strategie Agilního Lean Managementu?

Na vrcholu pyramidy strategických zájmů je cíl vybudovat nejlepší značku, stát se nejlepší společností ve svém oboru na světě. To je nepochybně velmi ambiciózní cíl.

V teoretické části, v kapitole č. 1.4 rozdíl mezi dobrou a skvělou firmou je popsáno, co odlišuje dobrou firmu od skvělé. Jedním z klíčových faktorů, jak vybudovat skvělou firmu je mít silnější poslání, než jen vydělávat peníze. Firmy, jejichž poslání je pouze vydělávat peníze, jsou většinou dobré. Firmy, které mají poslání změnit svět, nebo se stát světovou jedničkou ve svém oboru, musí ale zvolit mnohem ambicióznější přístup a strategii. To dokáže v lidech vyvolat silný dojem, že mají v dané společnosti mnohem důležitější roli, než si jen odpracovat standardních osm hodin a jít domů.

Společné poslání, vize, strategie, tyto oblasti nemusí být tvořeny pouze na úrovni celé společnosti. S těmito oblastmi je nutné pracovat na úrovni týmu, nebo dokonce jednotlivců.

Silné poslání, uvěřitelná vize a správně nastavená strategie, dokáže lidi zapálit a skvěle motivovat. A právě výše uvedené kroky jsou největší příležitostí pro strategii Agilního Lean Managementu. Vytvořit a zavést strategii Agilního Lean Managementu, která bude splňovat výše uvedené parametry a díky níž se podaří zapálit celý tým.

Říká se, že:

„Kdo sám nehoří, nemůže zapálit ostatní.“

(David Tuček)

Úkolem týmu Lean Managementu, jako je uvedeno v teoretické části kapitole č.3, je neustále hledat příležitosti pro zlepšování, tvorbu přidané hodnoty, eliminaci plýtvání, a mnoho dalších.

Klíčová příležitost:

Tým působí v rámci celé společnosti a velká část práce spočívá i v práci s lidmi. A právě proto je potřeba, aby byl celý tým zapálený a aktivní. Svým působením napříč celou organizací může strhnout na dobrou vlnu mnoho dalších spolupracovníků a tím podporovat naplňování firemní strategie.

9.2 Řízení výroby

Vizi výroby je vytvořit takovou firemní kulturu, kde jsou pouze správní lidé, kteří mají touhu být skvělí. Přitom převzetím nejlepších metodik a postupů, vybudovat výrobní systém světové třídy.

Klíčové je zajištění pěti základních oblastí výrobní vize (interní zdroje společnosti):

- Bezpečnost práce – 0 pracovních úrazů
- Kvalita – 0 vad v procesech
- Dodavatelská spolehlivost – 100 % v čase, množství a kvalitě
- Produktivita – Plynulý tok materiálu (1x1) a 0 plýtvání
- Flexibilita – Universální linky a zařízení

Strategie výroby dále definuje zásadní oblasti v cestě ke skvělé výrobě, které je potřeba ovlivnit a co je důležité v nich dosáhnout (interní zdroje společnosti):

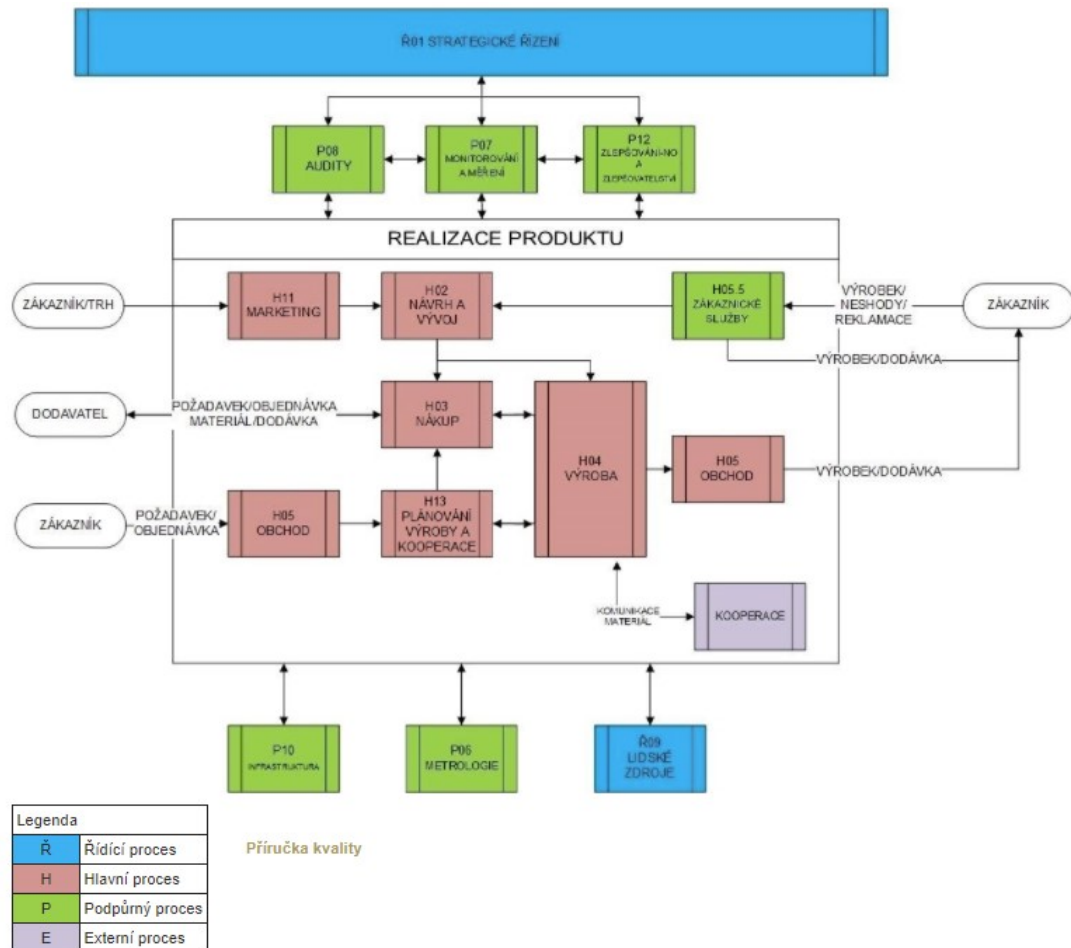
1. Správný výběr leaderů – Vybírat charakter a talent. Touha produkovat výsledky. Odhodlanost ke skvělosti.
2. První kdo a poté co – Mít správné lidi v týmu. Posadit je na správné pozice. Vyloučit nesprávné lidi.

3. Otevřenost – Identifikovat rizika ohrožující budoucí výsledky. Konfrontace s tvrdými fakty. Pozitivní otevřená komunikace.
4. MUDA, MURI, MURA – Maximalizovat přidanou hodnotu. Předvídatelný lead-time. Pravidelný takt, cyklový čas.
5. Disciplinované jednání – Používat zvolené metodiky. Plnit aktivity dle Milestone (systém evidující aktivity v rámci transformační strategie). Realizovat výzvy dle KATA filozofie.
6. Technologická podpora – Využívat IT technologie. Používat výrobní technologie dle technologické koncepce. Jít po roadmap digitalizace.

Další důležitou oblastí řízení a strategie výroby je objevování těch správných leaderů. Proto jsou definovány i potřebné vlastnosti, jaké by měl správný leader splňovat (interní zdroje společnosti):

- **Myslí strategicky.** Naplňuje firemní strategii.
- **Má proaktivní přístup.** Nečeká, až se něco stane. Rozhoduje se včas. Neustále kráčí dopředu a přebírá iniciativu. Aktivně odstraňuje překážky, prosazuje změny a nebrání se jim.
- **Buduje a vede efektivní tým.** Dokáže skvěle využívat přednosti své a svých lidí. Všem zvedá kompetence. Získává neobyčejné výsledky z „obyčejných“ osob. Dbá, aby každý ve firmě přidal hodnotu pro zákazníka. Má schopnost komunikovat s lidmi, přesvědčovat lidi ke spolupráci a k dosažení cílů.
- **Má krizové scénáře.** Udržuje klid v krizových situacích. Když ještě nejsou výsledky, tak lídr pořád zůstává v klidu.
- **Má odvahu.** Dokáže volit těžká rozhodnutí. Nebojí se zdravě riskovat. Opouští kruh bezpečí. Dojde tam, kam se ještě nikdo nedostal.
- **Pracuje na sebezdokonalování.** Lídr se neustále učí a zdokonaluje. Získané znalosti okamžitě aplikuje v praxi, jinak zmizí jako pěna.
- **Má vnitřní integritu.** Dodržuje slovo, je čestný. Dokáže pohlédnout pravdě do očí. Je pravdomluvný a žije v souladu s ní. Je důsledný a dokáže předvídat. Vždy dodržuje sliby. Je zodpovědný.

Pro zjištění potenciálu skrytého v řízení výroby byla využita i zpracovaná mapa procesů, v níž jsou zakresleny procesy souvisejících s výrobou, ale i ostatní okolní procesy, které mají na výrobu vliv.



Obrázek 5 – Mapa procesů (interní zdroje společnosti)

Na začátku a konci procesní mapy je zákazník. Aby došlo minimálně ke splnění, ale nejlépe předčení očekávání zákazníka, předepisují základní nástroje řízení jakosti výslednou kvalitu výrobku a dohlíží na následné splnění těchto požadavků. Obchod následně zajišťuje poptávku a prodej nabízených produktů. Důležitou roli v celém procesu hraje výroba, která musí uspokojit co největší množství požadavků na výrobu produktů, a to v předepsaném množství, kvalitě a sortimentu. Podpůrnými procesy jsou například lidské zdroje, které dodávají potřebné lidské zdroje pro realizaci výroby, nebo metrologie, jež podporuje a dohlíží na výslednou kvalitu dílů a produktů.

Klíčová příležitost:

Pro Agilní Lean Management je klíčové pracovat na věcech, které mají potenciál největší mírou přispět ke zvýšení efektivity fungování celé společnosti. Tím vším směřovat a přispět k naplnění firemní kultury.

9.3 Vedení lidí

Vedení lidí je ve společnosti rozděleno do několika kategorií. Částečně se na vedení, ale především na vzdělávání lidí ve společnosti, podílí personální úsek. Z velké většiny je ale však vedení lidí popisem práce řídicích manažerů. Každý manažer ve společnosti má povinnost starat se o svůj tým a o své podřízené. Musí je pravidelně seznamovat s novými doporučeními, nařízeními, nebo pracovními instrukcemi. Hlavní rolí manažera je ale především inspirace, aktivace a motivace podřízených ke splnění požadovaných firemních cílů a k naplňování firemních hodnot a strategie.

Žádný dokument, ani směrnice nezajistí vedení lidí tím správným směrem, pokud ve společnosti nebudou na manažerských pozicích ti správní lidé, opravdoví leaderi. Naštěstí, budování sítě opravdových leaderů je v poslední době ve společnosti aktuálním trendem vedení a řízení lidí.

Je klíčové, aby každý manažer pochopil, že jedním z nejfunkčnějších způsobů, jak lidi motivovat na cestu správným směrem, je jít vlastním příkladem a inspirovat lidi na základě vlastního příkladu. Protože, co je napsáno na papíře, tomu lidé věřit nemusí, ale pokud uvidí na vlastní oči, že poslání, vizi, hodnoty a další aspekty firemní strategie manažer uplatňuje v praxi a řídí se podle nich, těžko to můžou zpochybnit a je velmi pravděpodobné, že se tím budou řídit taky.

K těmto účelům je zřízen například interní program talent management, který se cílí především na objevování a vzdělávání nových i současných leaderů ve společnosti.

V minulosti bylo cílem najít, nebo vybudovat síť kvalitních manažerů, kteří budou připraveni přebírat různé manažerské pozice. V poslední době je ale jasný trend budovat především síť aktivních leaderů, kteří budou schopni objevovat a vést další leadery.

Jednou z příležitostí je i skutečnost popisována v knize „Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu“. Není problém najít vhodnou metodiku, literaturu, nebo filozofii. Je problém najít ty a mít ty správné lidi pro její zavedení do praxe. Mnoho manažerů se neustále zabývá hledáním nových metodik, technik, postupů. Což není vůbec špatně. Nesmí přitom ale

zapomínat na práci s lidmi, která je mnohdy to nejtěžší a nejdůležitější pro úspěšnost celého projektu.

Přenesením do fotbalové terminologie můžeme ukázat, že není nejdůležitější mít deset špičkových hráčů, ten nejlepší stadion a zázemí. Nejdůležitější je dokázat zapálit celý tým pro radost ze hry, chuť vítězit a společně překonávat všechny překážky. To je základním úkolem správného leadera.

Klíčová příležitost:

Vybudovat motivační prostředí, které bude produkovat nové aktivní leadery, kteří budou mít touhu pracovat na sobě, posunovat se a aktivně se podílet na transformaci organizace.

9.4 SWOT analýza

Ze SWOT analýzy, která byla zpracována na začátku roku 2021 ve spolupráci s týmem lean managementu, vyplývají příležitosti a hrozby. Pro účely diplomové je pracováno především s příležitostmi a slabými stránkami.

	POMOCNÉ	ŠKODLIVÉ
V N I T R N Í	STRENGTHS (silné stránky)	WEAKNESSES (slabé stránky)
	<i>Jedná se o určení vnitřních silných stránek procesu.</i>	<i>Jedná se o určení vnitřních slabín procesu.</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Snadná dostupnost systému neustálého zlepšování pro všechny zaměstnance (široké možnosti podání) 2. Jednoduchost podání námětu na zlepšení 3. Fungující elektronická evidence podaných námětů - aplikace 4. Týmová spolupráce na oddělení 5. Koncepční propojení zlepšovacích aktivit napříč firmou 6. Týmová práce v rámci týmu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Datová analytika 2. Balení a paletizace 3. Práce na mnoha prioritách současně - multitasking 4. Neexistuje přesný postup výpočtu finančního vyhodnocení (ZN, projektů,...)
V N Ě J Š Í	OPPORTUNITIES (příležitosti)	THREATS (hrozby)
	<i>Jedná se o určení vnějších příležitostí procesu.</i>	<i>Jedná se o určení vnějších hrozeb procesu.</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sběr klíčových dat ze strojů a zařízení 2. Školení a trénink zaměstnanců 3. Školení týmu zlepšování v otázkách finančního controllingu 4. Informace o nestabilitách procesu přímo na pracovišti 5. Automatický výpočet a změny norem u připojených strojů k monitoringu 6. Požadavkový systém pro Lean management 7. Spolupráce s oddělením plánováním 8. Spolupráce LM a TÚ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Požadavky s vysokými nároky na kvalifikaci realizačního týmu 2. Probíhající změny s dopadem na aktuálnost layoutů

Obrázek 6 – SWOT analýza týmu lean management (interní zdroje společnosti)

Slabé stránky

SWOT analýza ukazuje celkem na čtyři slabé stránky:

- Datová analytika – jde především o vysoký počet dostupných dat, ale nízkou schopnost tyto data využívat

- Balení a paletizace – slabá stránka vznikla z důvodu nedostupnosti balícího technika a potřeba tyto činnosti vykonávat v rámci týmu lean managementu
- Práce na mnoha prioritách současně – mnoho úkolů rozpracovaných současně a málo z nich dotažených do konce
- Neexistuje přesný postup výpočtu finančního vyhodnocení – neustálé hledání nových potenciálů a potřeba dokazování jejich přínosu vede ke stále se zvyšujícímu počtu způsobů tvorby ekonomických vyhodnocení

Diplomová práce řeší tři ze čtyř slabých stránek. Neřeší potřebu balení a paletizace, které bude řešeno v rámci HR úseku a náborem nového pracovníka na oddělení logistiky.

Příležitosti

Celkem SWOT analýza obsahuje osm příležitostí. Diplomová práce se zabývá především těmito čtyřmi příležitostmi:

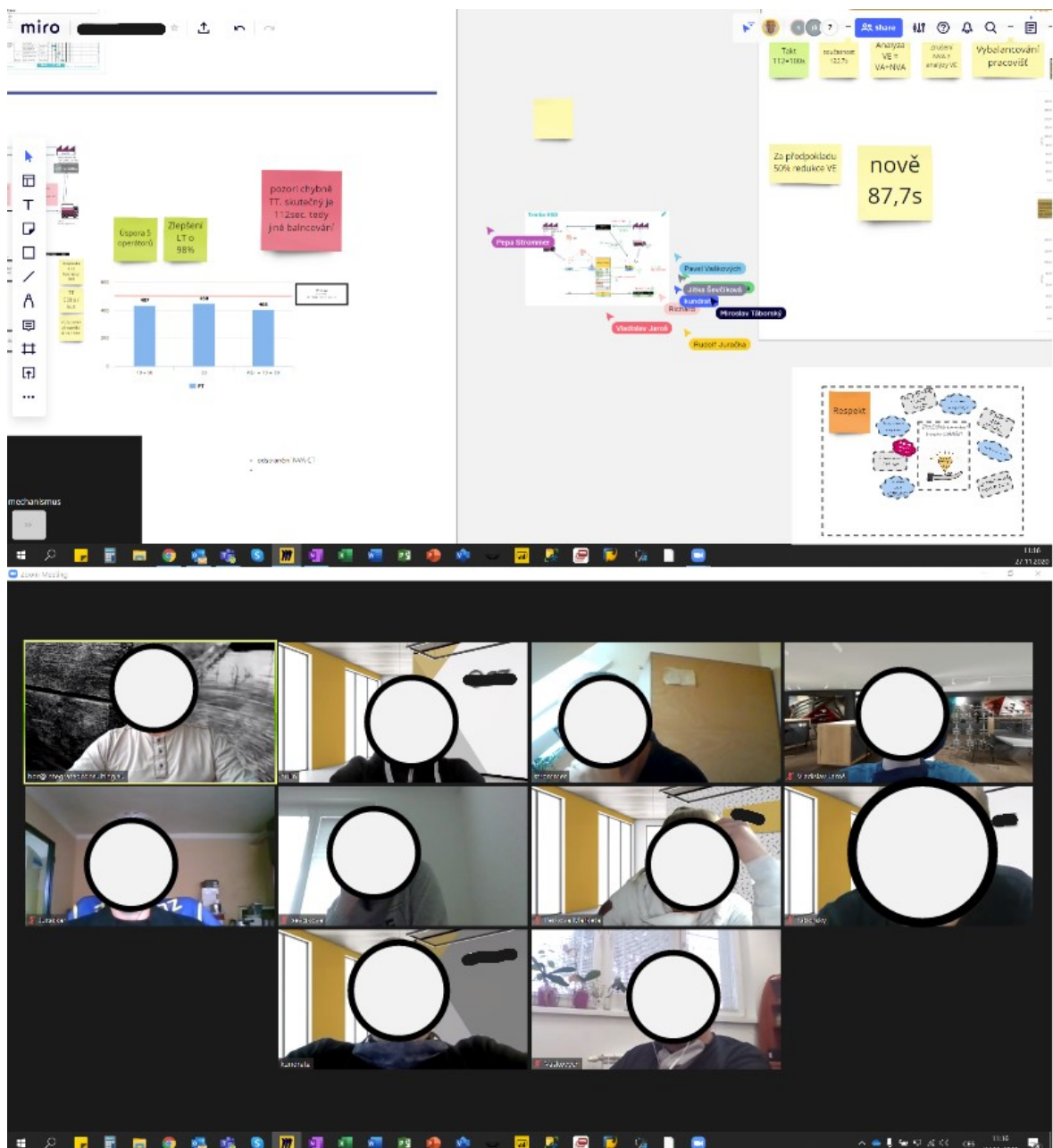
- Informace o nestabilitách procesu přímo na pracovišti (kultura Gemba)
- Školení a trénink zaměstnanců
- Spolupráce týmu lean managementu s ostatními útvary (útvary plánování, technický úsek) – dokázat do realizačních týmů vtáhnout ty správné lidi

Celkem diplomová práce pomáhá řešit tři ze čtyř slabých stránek a čtyři z osmi příležitostí, které ve své SWOT analýze identifikoval tým lean managementu i ve spolupráci s managementem firmy.

9.5 Týmový brainstorming

Není příliš dobré, pokud příležitosti definuje pouze jednotlivec. Může mít zkreslený obraz a zaujatý postoj. Proto došlo k rozhodnutí a na základě metodiky popsané v kapitole č. 6.3 k uskutečnění série několika společných brainstormingů nad možnostmi a potenciály pro vytvoření nové strategie týmu lean managementu. Vzhledem k probíhající pandemii covid 19 (první polovina roku 2021) musel brainstorming proběhnout kompletně online. Zpočátku to ještě vypadalo, že to bude jen výjimka a následně se tým vrátí ke klasickým brainstormingům, které dříve normálně probíhaly fyzicky v zasedací místnosti. Díky aplikaci MIRO (kterou tým začal využívat již o něco dříve) se ale ukázalo, že provádět brainstorming online, ve sdíleném prostředí, kde každý účastník může pracovat sám za sebe a zároveň společně s týmem současně, je velká příležitost.

Na obrázku č. 7 je možné vidět, jak taková online společná práce probíhá:



Obrázek 7 – Ukázka online brainstormingu (vlastní zpracování)

A na konkrétních případech konkrétních témat je vidět, co je výsledkem sdílené online práce v software MIRO.

Lean PR (Public Relations)

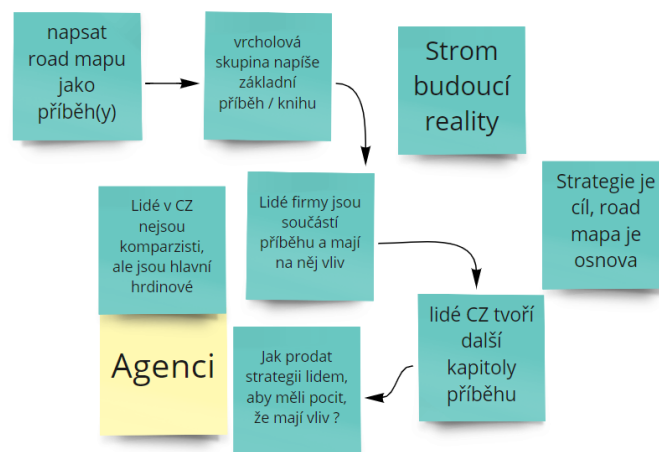
Často byla skloňována otázka, jak vybudovat značku lean oddělení. Jak docílit toho, že každý zaměstnanec bude vědět, na jakých aktivitách lean management pracuje, co se již povedlo realizovat a s jakým výsledkem a co je plánováno v budoucnu. Za každou

realizovanou aktivitou by měl vzniknout nějaký příběh. Následně, po delším časovém období bude možné tyto příběhy spojit v jeden velký příběh a vytvořit například knihu. Zde je viditelná například inspirace firmou Toyota, o které vzniklo mnoho publikací a jejich firemní kulturu se snaží napodobit mnoho podniků. Tým lean managementu však přemýšlí o cílech ještě vyšších. Nechce kopírovat příběh Toyoty, chce vytvořit příběh vlastní, od kterého se pak budou učit třeba i další společnosti.



Obrázek 8 – Výstup online brainstormingu – lean PR (vlastní zpracování)

Další důležitou otázkou bylo, jak zajistit, aby lidé ve společnosti měli vysokou agenci. Tedy silný pocit, že mají vliv a moc věci měnit. To úzce souvisí s předcházejícím bodem, tvorbou příběhu. Pokud lidé uvidí, že se ve společnosti věci mění, že se dá vykročit neznámým směrem a hlavně že to jde, budou mít větší chuť a touhu být u těchto akcí taky.



Obrázek 9 – výstup online brainstormingu – Agenci (vlastní zpracování)

Tím, že budou lidé vtaženi do procesu tvorby, se stanou hlavními hrdiny příběhu. Přijdou na to, že mohou věci měnit a podílet se tak společně na budování celé společnosti. Docílit u zaměstnanců takové pocitu je dlouhá cesta, která se ale nepochybně vyplatí.

Zpětný pohled týmu lean managementu do roku 2020

Počátkem roku 2020, z původního průmyslového inženýrství, vznikl nový tým lean managementu. Z původního průmyslové inženýrství zůstali v týmu pouze dva lidé. Z počátku, než se podařilo tým doplnit a stabilizovat, bylo potřeba i v menším počtu lidí zajistit chod oddělení, především systému zlepšování, normování a layoutů. Kapacitní tlak působil značné potíže v organizaci práce. To mělo za důsledek převahu operativních činností a minimum systémových kroků.



Obrázek 10 – Zpětný pohled do roku 2020 (interní zdroje společnosti)

I tak se ale podařilo udržet funkční systémy zlepšování (kde byl dokonce rekordní rok), normování, layoutů, atd.

Klíčová příležitost:

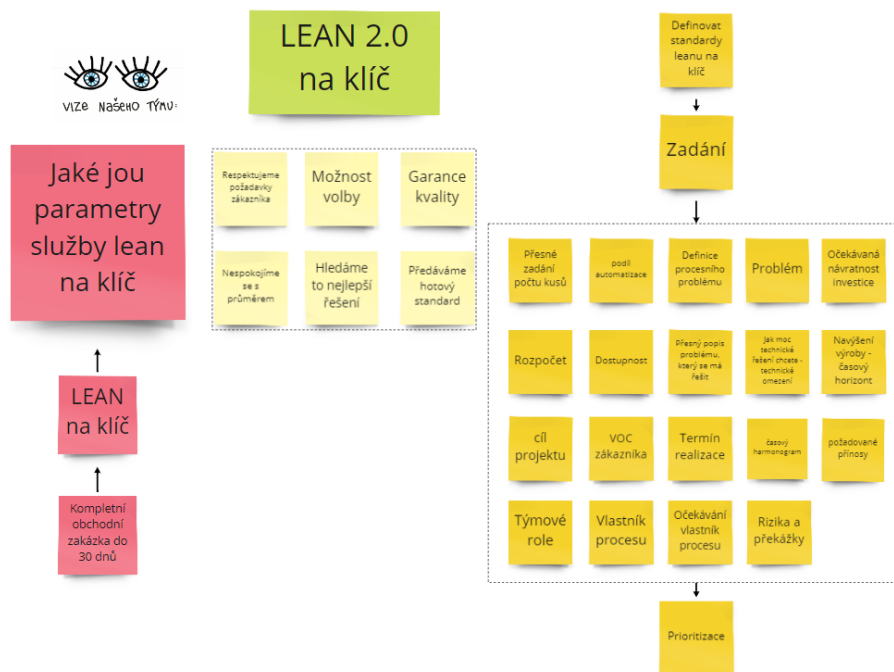
Pracovat pouze na věcech, které dávají smysl a posunou společnost zásadním směrem kupředu. Dotahovat věci do konce a vidět za sebou kus odvedené práce.

9.6 Úvodní online moderovaný workshop

Vzhledem k období, v jakém tvorba strategie probíhala (1. polovina roku 2021) byl i průběh všech moderovaných workshopů nutné přesunout do online prostředí. Díky využití digitálních nástrojů pro sdílenou práci jako software MIRO nebo komunikační kanál MS Teams, případně ZOOM mohly všechny moderované workshopy proběhnout dle metodiky popsané v kapitole č. 6.2. Díky pandemii covid-19 a nemožnosti se fyzicky setkávat ve větším počtu lidí, tuto skutečnost následně tým lean managementu přetavil do skvělé příležitosti, jak zefektivnit a zproduktivnit společnou práci. Následně v podstatě celá tvorba strategie, všechny workshopy i brainstormingy proběhly v online prostředí. Na základě těchto zkušeností je jasné, že tento směr ve způsobu práce a komunikace je již novým standardem.

Vůbec první setkání týmu Lean Managementu proběhlo pomocí techniky moderovaného workshopu. Pro lepší výsledek a nezávislý pohled na věc byl workshop moderování externí moderátorkou.

Na obrázku č. 11 je například vidět útržek z části tvorby vize.



Obrázek 11 – online moderovaný workshop (vlastní zpracování)

Průběh jednotlivých workshopů se lišil, ale i přesto měly realizované společné znaky. Před začátkem každého workshopu byla stanovena agenda, byl definovaný jasný harmonogram průběhu, přesně specifikovaný cíl a čeho chce tým dosáhnout.

Příklad harmonogramu jednoho z workshopů je možné vidět níže:

Tabulka 1 – Agenda moderovaného workshopu (vlastní zpracování)

Úvodní moderovaný workshop-agenda a časový plán

Pořadí	Časový rozsah (min)	Co?	Popis
1.	20	Kdo je náš zákazník	
2.	10	Co od nás náš zákazník očekává?	
3.	30	Positioning	Positioning je to, co děláme s myslí potenciálního zákazníka. Znamená to, že umístíme produkt do jeho mysli
4.	15	Co chceme, aby po odvedení naší práce zůstalo v mysli zákazníka?	
5.	20	Co je náš produkt?	(blízká budoucnost-pohled zákazníka)
6.	30	Co je naše služba?	(blízká budoucnost-pohled zákazníka)
7.	60	Vize našeho týmu	Proč to děláme? Proč existujeme?

Praxe potvrdila, že investovat čas do přípravy se jednoznačně vyplatí na celkové produktivitě workshopu.

10 SHRNUÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZY

U každé z analyzovaných oblastí je definovaná klíčová příležitost. Na tyto příležitosti, se strategie Agilního Lean Managementu v diplomové práci soustředí a snaží se pomoci k jejich využití.

Níže je manažerské shrnutí jednotlivých oblastí a v nich popsanych příležitostí:

1. Strategické oblasti zájmu

Klíčová příležitost:

Tým působí v rámci celé společnosti a velká část práce spočívá i v práci s lidmi. A právě proto je potřeba, aby byl celý tým zapálený a aktivní. Svým působením napříč celou organizací může strhnout na dobrou vlnu mnoho dalších spolupracovníků a tím podporovat naplňování firemní strategie.

2. Řízení výroby

Klíčová příležitost:

Pro Agilní Lean Management je klíčové pracovat na věcech, které mají potenciál největší mírou přispět ke zvýšení efektivity fungování celé společnosti. Tím vším směřovat a přispět k naplnění firemní kultury.

3. Vedení lidí

Klíčová příležitost:

Vybudovat motivační prostředí, které bude produkovat nové aktivní leadery, kteří budou mít touhu pracovat na sobě, posunovat se a aktivně se podílet na transformaci organizace.

4. SWOT

Celkem diplomová práce pomáhá řešit tři ze čtyř slabých stránek a čtyři z osmi příležitostí, které ve své SWOT analýze identifikoval tým Lean Managementu i ve spolupráci s managementem firmy.

5. Týmový brainstorming

Klíčová příležitost:

Pracovat pouze na věcech, které dávají smysl a posunou společnost zásadním směrem kupředu. Dotahovat věci do konce a vidět za sebou kus odvedené práce.

11 VYTVOŘENÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU

V celofiremní strategii je role Lean Managementu klíčová. Definují ji především ukazatele hodnoty rozpracované výroby (WIP) a průběžná doba (LT) výroby jednotlivých dílů. To vše musí pozitivně podpořit ukazatel ekonomické produktivity EBIT. Autor se v další části práce zaměří na tvorbu strategie a základě výsledků analýz v kapitole č. 10 navrhuje strategii Agilního Lean Managementu.

11.1 Hlavní cíl

Zavedením nové strategie Agilního Lean Managementu a rychlou realizací správných klíčových aktivit podpořit transformační strategii.



Obrázek 12 – Strategie LEAN 2.0 (interní zdroje společnosti)

V roce 2021 realizovat klíčové lean akce s příznivým dopadem na zvýšení klíčového ukazatele EBIT a s pozitivním dopadem na budování lean kultury ve společnosti.

11.2 Poslání týmu

Posláním týmu Lean Managementu je odemykat potenciál ve výrobě. A to nemá být pouze fráze. Skloubením klasických metod jako například SMED, 5S, TPM s moderními nástroji pro analýzu materiálového toku v software Tecnomatix Plant Simulation a software pro datovou analytiku a vizualizaci POWER BI, nebo layout ztvárněný ve 3D, je lean management silnější než kdy dříve.



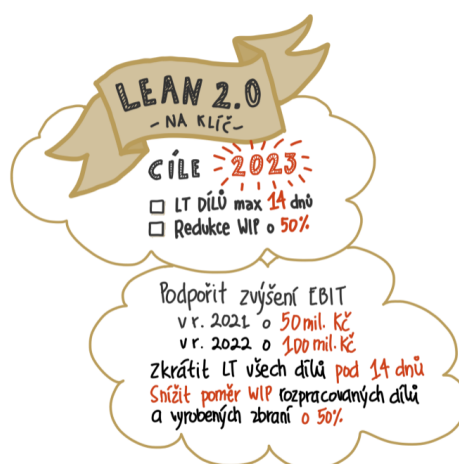
Obrázek 13 – Poslání (interní zdroje společnosti)

Samotné teoretické znalosti ale nejsou dostačující. Proto je tým Lean Managementu složený jak z odborníků na klasické metody průmyslového inženýrství tak z praktiků, kteří pochází například z řad dílenských mistrů a dokonale znají každý kout továrny.

11.3 Vize

Vizi lean managementu na klíč je dodat kompletní řešení pro problém / příležitost, který zákazníka trápí. Zákazník si z katalogu služeb může vybrat, jaké řešení preferuje. Pokud dopředu není jasné, jak daný problém porazit, návrh řešení přichází ze strany lean managementu.

Klíčovou roli lean managementu v transformační strategii na cestě ke světové jedničce definují především ukazatele hodnoty rozpracované výroby (Kč) a průběžná doba (délka) výroby jednotlivých dílů.



Obrázek 14 – Vize (interní zdroje společnosti)

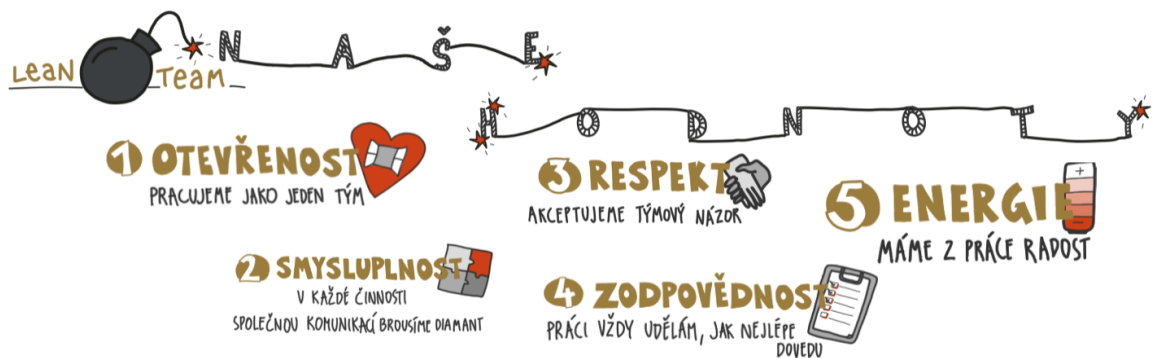
Do roku 2023 je hlavní ambicí především zkrácení průběžné doby výroby (LT) všech vyráběných dílů pod hranici 14 dnů a snížení hodnoty rozpracované výroby (WIP) těchto dílů o 50 %. To vše při neustále se zvyšujícím trendu počtu vyráběných kusů.

11.4 Týmové hodnoty

Definování společných týmových hodnot buduje pevný základ pro fungující řízení. Hodnoty však nedefinuje management, aby je lidem předal jako hotovou věc. Klíčem k úspěchu je nechat hodnoty definovat přímo členy daného týmu. Společné hodnoty zajistí naladění členů týmů na stejnou vlnu a také se tím jistým způsobem zavážou k dodržování základních principů.

K nalezení společných hodnot týmu skvěle poslouží například technika moderovaného workshopu.

Na začátku je možné pozorovat mírnou nepřehlednost. Po sérii mnoha dalších workshopů jsme ale dospěli k pěti základním hodnotám, které definují fungování a chování lidí v týmu.



Obrázek 15 – Hodnoty (interní zdroje společnosti)

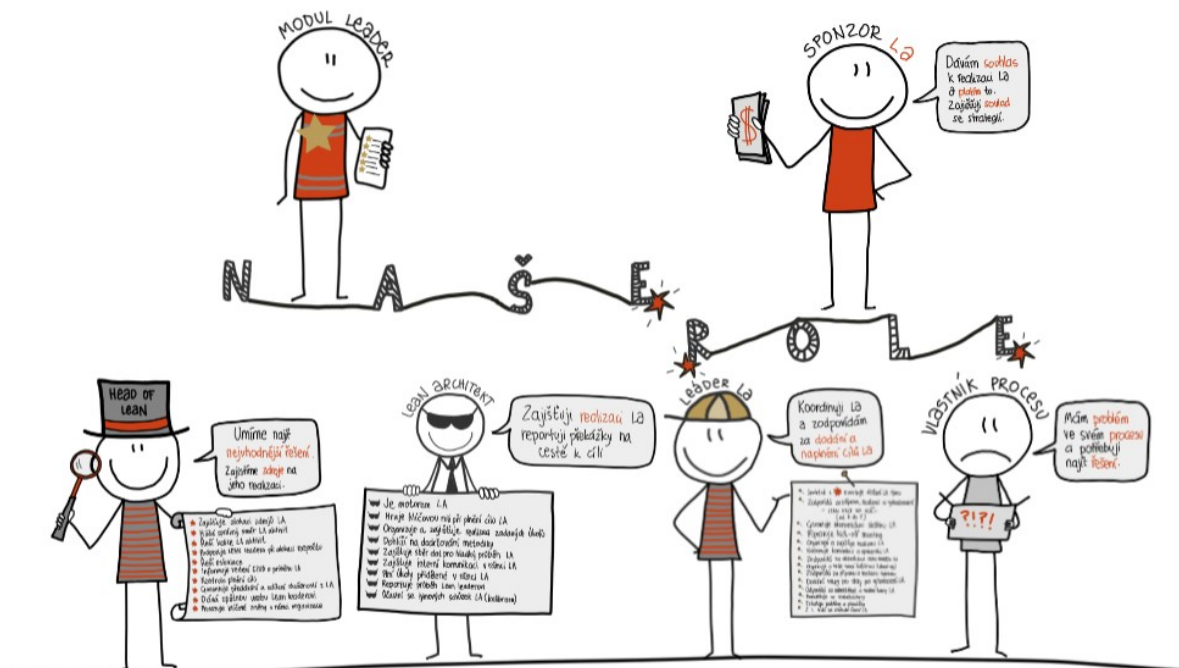
- 1. Otevřenost** – Pracujeme jako jeden tým. Když si s něčím nevíme rady, řekneme si o pomoc. Přijímáme konstruktivní kritiku a nikdy neodmítneme pomoci kolegovi. Jsme otevření novým věcem a uvědomujeme si, že každý nápad může vést k dobrému cíli.
- 2. Energie** – Práce, kterou děláme, nám musí přinášet radost. Jsme parta zapálených nadšenců. Problémy řešíme rychle a efektivně. Děláme maximum pro to, abychom v závěru měli pocit z dobře odvedené práce. Nikdy ale nezapomínáme na rodinu, náš život musí být v rovnováze.
- 3. Respekt** – Dokážeme potlačit naše ego. Respektujeme a akceptujeme týmový názor i na úkor našeho vlastního. Vážíme si jeden druhého i názoru ostatních. Respektujeme potřeby druhých. Nasloucháme. Společnou komunikací brousíme diamant.

4. **Zodpovědnost** – Práci vždy uděláme, jak nejlépe umíme, na naši práci se může kdokoliv spolehnout. Podáváme jen ověřené informace a každý v týmu se na správnost informací může spolehnout.
5. **Smysluplnost** – Hledáme smysluplnost v každé činnosti. Pokud nám aktivity, které realizujeme, nám nedávají smysl, nebude na nich pracovat.

Každý z nás je jiný, ale díky těmto klíčovým hodnotám můžeme ještě lépe fungovat jako jeden tým. Protože si hodnoty společně definovali všichni členové týmu, existuje vysoký předpoklad, že tyto hodnoty budou přeneseny do praxe a dodržovány.

11.5 Definování rolí

Aby ve firmě všichni nedělali všechno, ale zároveň nikdo nedělal nic, je důležité si v rámci týmu definovat správné role. V rámci týmu lean managementu jsou klíčové tři role. Ostatní role nejsou přímo podřízené týmu, jsou ale klíčové pro úspěch realizovaných aktivit.



Obrázek 16 – Týmové role (interní zdroje společnosti)

Head of lean management – hlídá správný směr a zajišťuje přísun zdrojů

Leader lean action – Koordinuje a zajišťuje dokončení a naplnění cílů lean akcí

Lean agent – Zajišťuje realizaci naplánovaných kroků a eskaluje překážky

Jednotlivé role jsou pouze tak dobré, jako jejich představitelé. Proto je důležité, aby role nebyla člověku přidělena násilím. Ideální je, na základě analýzy silných a slabých stránek jednotlivých členů v týmu, role rozdělit tak, aby daná role člověka především bavila a splňovala předpoklady, proč ho práce baví.

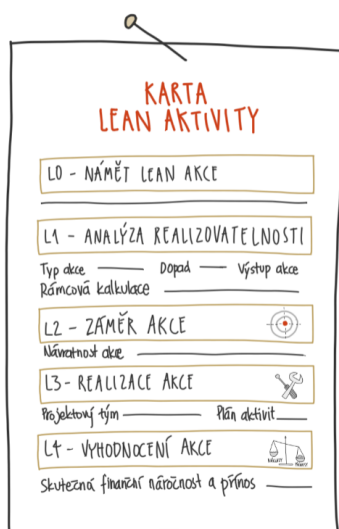
11.6 Lean akce

Zdrojů, ze kterých může vzejít nápad na realizaci lean akce, jak říkáme našim aktivitám, je spousta. Od nápadů lidí z dílen před shop floor management, systém zlepšování, příležitost při zavádění nových výrobků už ve fázi vývoje nebo podnět ze strany vedení společnosti. Nově je důležitým zdrojem i zavádění nových výrobků a předvýrobní fáze. Celkové řízení lean akcí rozdělujeme na šest fází od L0 až po L5. Každá fáze má své nezastupitelné místo v cestě lean akce k úspěšné realizaci. Jednotlivé fáze jsou detailněji rozebrány níže.

Karta lean akce

Kartou lean akce začíná každý nápad, který dává smysl. Tato karta provází lean akci po celou dobu jejího trvání a ještě i chvíli po dokončení. Cílem karty je standardizovat proces a především přístup ke každé lean akci.

Co je to lean akce? Jedná se o jakýkoliv nápad, nebo příležitost, která může mít zásadní dopad na zlepšení fungování procesů v továrně, nebo eliminuje větší zdroj plýtvání. To, jak správně definovat, zda právě daný nápad, nebo příležitost tento potenciál má, je detailněji popsáno v kapitole, jak využít data a následnou regresní analýzu v praxi k agilnímu řízení směřování aktivit týmu.



Obrázek 17 – Karta lean akce (interní zdroje společnosti)

Karta lean akce je zatím evidovaná jako tabulka v programu MS Excel. Je to však především podklad pro přesun do moderního digitálního systému pro tým lean management.

Lean akce má celkově šest fází realizace, které označujeme L0 – L5. Podrobněji jsou tyto fáze popsány níže.

Katalog lean služeb

Každý zákazník, tedy zadavatel lean akce má k dispozici stručný popis metodik, které je lean management při realizaci schopen nabídnout. S katalogem služeb souvisí o kompetenční matice, který z členů týmu danou metodu nejlépe ovládá a kde je schopen zajistit podporu při jejím použití.



Obrázek 18 – Katalog lean služeb (interní zdroje společnosti)

Protože ne každý zaměstnanec rozumí technikám průmyslového inženýrství, je k dispozici i stručný popis jednotlivých „služeb“. Díky tomu si i neznalý člověk může představit, co se pod danou technikou skrývá.

Podrobnější seznam lean služeb a jejich popis obsahuje tabulka č.2:

Tabulka 2 – Katalog lean služeb s popisem (interní zdroje společnosti)

Metodika	Popis
VSM (Value Stream Mapping)	Mapování hodnotového toku. Identifikace úzkých míst a plýtvání ve výrobním procesu.
Snímek pracovního dne	Identifikace plýtvání na konkrétním úzkém místě. Navazuje na výstup z VSM.
Chronometrář	Měření operačního času potřebného na pravidelné, často se opakující prvky produktivní práce.

Metodika	Popis
Layout	Optimalizace rozmístění pracoviště. Grafické znázornění strojů, zařízení, regálů a dalšího vybavení na pracovišti.
Spaghetti diagram	Optimalizace pohybu pracovníka na základě záznamu chůze do layoutu.
Procesní analýza	Optimalizace materiálových toků a layoutů pracovišť grafickým znázorněním sledu aktivit. Identifikace plýtvání v podobě zbytečné manipulace.
Ergonomie pracoviště	Vytvoření pracovních podmínek vedoucích k minimalizaci a harmonizaci pracovní zátěže. Prevence před vznikem pracovních úrazů či trvalých následků snižováním.
Metoda 5S	Vytvoření čistého a organizované pracoviště. Udržení žádoucího stavu pomocí vizualizace a standardizace.
OEE (Overall Equipment Effectiveness)	Odhalení a využití skrytých kapacit strojů a zařízení.
SMED (Single Minute Exchange of Die)	Zkrácení časů při změnách výrobních zařízení.
TPM (Total Productive Maintenance)	Komplexní přístup k efektivnímu provozu a údržbě zařízení s cílem dosažení perfektní výroby a nízkých provozních nákladů.
Dynamická simulace	Hledání optimálního řešení dispozičního uspořádání dílny (počet strojů, rozmístění strojů, materiálový tok, počet pracovníků, rozmístění meziskladů. Počítačová simulace stavů v závislosti na čase a konkrétních událostech.
Taktování linky	Synchronizace taktu výrobní linky se zákaznickým taktem.
Balanční studie	Optimalizace rozdělení činností mezi jednotlivá pracoviště respektive operátory linky.
Statistická analýza dat + Ishikawa + 5Why + afinní diagram ...	Podpůrné nástroje k analýze problému a hledání řešení

Pokud zákazník, nebo zadavatel tyto metody nezná, výběr provede leader lean akce po společné komunikaci v realizačním týmu.

Fáze L0

Kdokoliv ve společnosti má možnost přijít s nápadem, nebo konstruktivní kritikou. Dveře jsou otevřené pro každého, každý nápad nebo podnět je vítán. V této fázi dojde pouze k evidenci nápadu. Ten čeká na posouzení, zda jde opravdu o dobrý nápad, nebo příležitost. Každý nápad by měl splňovat minimálně požadavky na procesní popis problému, např. pomocí metody 18 slov. Tako metoda zajišťuje od navrhovatele dodání potřebných informací a zároveň dobře filtruje neopodstatněné nápady, které by mohly plýtvat časem nás všech.

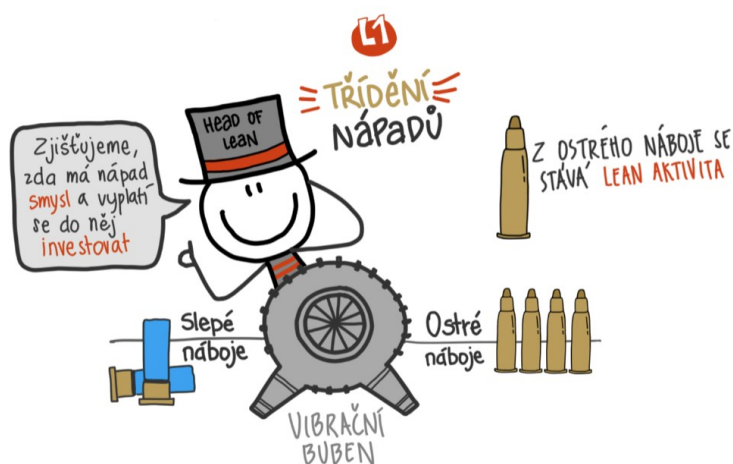


Obrázek 19 – Generování nápadů (interní zdroje společnosti)

Pokud je nápad správně popsán, naplňuje minimální požadavky a potenciál se opravdu potvrdí, nápad je posunut se základním odhadem přínosu do fáze L1. Dojde k založení karty lean akce.

Fáze L1 – třídění nápadů

V této fázi se zjišťuje, zda má nápad opravdu smysl. Odhad potenciálu z fáze L0 podrobíme detailnějšímu přezkoumání a provedeme základní analýzu, jestli jsou odhady přínosů reálné. Zde je již potřeba vypracovat alespoň základní kalkulaci, zda jsou odhadované úspory založeny na reálných podkladech a jaká je předpokládaná výše nákladů na realizaci.



Obrázek 20 – Třídění nápadů (interní zdroje společnosti)

Pokud základní kalkulace ukazuje, že je přínos realizace odpovídající odhadovaným nákladům, předpokládáme, že má akce smysl a vyplatí se do ní investovat. Akci posunujeme do fáze L2.

Fáze L2 – zásobník nápadů

Zde dochází ke tvorbě takzvaného zásobníku. Jedná se o poslední fázi před startem realizace. Klíčová je zde správná a detailní tvorba bussiness case (BC). Může se stát, že nápad je sice správný, přichází ale ve špatný moment, například z kapacitních důvodů realizátorů. V takovém případě se z akce stává ostrý náboj a řadí se do zásobníku, kde čeká na spuštění. Nastat může i situace opačná, kdy se při tvorbě bussiness case dospěje k názoru, že nápad není například z ekonomického hlediska vhodné realizovat. V takovém případě se z nápadu stává náboj slepý. Slepé náboje pouze evidujeme, abychom se k nim případně v budoucnu mohli vrátit a zjistit důvod, proč k realizaci nedošlo.



Obrázek 21 – Zásobník nápadů (interní zdroje společnosti)

Zásobník nábojů je inkubátor příležitostí, jak dosáhnout cíle stát se světovou jedničkou, co nejvyšší měrou eliminovat zbytečné procesy ve firmě a efektivně podpořit tvorbu EBIT společnosti.

Fáze L3 – Realizace a nastavení nového standardu

Realizační fáze je ta nejnáročnější, nejdělsí a prakticky nejdůležitější. Návrh postupu při realizační fázi úzce souvisí i s kapitolou teoretické části č. 4.3, která se věnuje procesu změny.

Pokud nápad projde přes předchozí fáze, znamená to, že má pro nás smysl a tím pádem se ve zpracovaném bussiness case zavazujeme, že doručíme akci v kompletním rozsahu a dojde ke splnění všech definovaných cílů a KPI. Definování cílů a KPI akce probíhá na samém začátku, což může mnohdy, v dnešním rychle se měnícím světě, způsobit komplikace.

A právě pro tyto případy je agilní řízení velkým přínosem. Dokázat rychle reagovat a adaptovat se na nové podmínky, aby to zákazník nejlépe ani nepoznal, je právě ta správná výzva dnešní doby.

S realizační fází se vážou další klíčové aktivity. Startem realizace se lean akce automaticky stává hlavní náplní práce všech zainteresovaných (kdo to je, je uvedeno v kartě lean akce).



Obrázek 22 – Realizace lean akce (interní zdroje společnosti)

Pro zajištění intenzivního přístupu a případnou eskalaci překážek jsou spuštěny denní stand-up meeting.

Pokud došlo k naplnění všech definovaných akcí a především cílů a KPI, je možné realizační fázi prohlásit za splněnou.

Fáze L4 – vyhodnocení lean akce

Po ukončení realizační fáze dochází k podrobnému přezkoumání všech dopadů. Reviduje se splnění cílů a především doručení slibovaných KPI. V této fázi schvaluje a potvrzuje doručení akce žadatel a sponzor. Celkový výsledek pak musí projít schválením firemním controllingem. Podle velikosti rozsahu akce se na plnění cílů a KPI dohlíží ještě dalších 3 nebo 6 měsíců. Kontroluje se i udržitelnost nastavených standardů.



Obrázek 23 – Vyhodnocení lean akce (interní zdroje společnosti)

Z pohledu úspěchu akce je klíčové, aby o akci jako o úspěšné mluvil koncový zákazník. Cíle a KPI nám můžou reprezentovat různé hodnoty, ale až pokud koncový uživatel, nejlépe výrobní dělník řekne, že je spokojen, můžeme akci prohlásit za úspěšnou.

Že jsme nejlepší, poznáme teprve tak, že to o nás začnou říkat ostatní.

Předání akce

Oproti současnému stavu je kladen velký důraz i na důkladné předání akce vlastníkovému procesu / zákazníkovi akce. Pro celkovou úspěšnost je důležité, aby předání proběhlo přímo v místě realizace s budoucími uživateli. Výsledné hodnocení závisí především na spokojenosti budoucích uživatelů, proto si tým lean managementu na předání zakládá.



Obrázek 24 – Předání lean akce vlastníkovému (interní zdroje společnosti)

Pro kladný výsledek je důležité ověřit spokojenost obou stran s výslednou realizací. Spokojený zákazník je předpokladem pro rozšíření dobré zkušenosti mezi ostatní kolegy a může mít velmi pozitivní dopad na chuť k realizaci dalších změn v budoucnu.

Udržitelnost lean akce

Předáním lean akce dojde k ukončení realizační fáze. Akce je však i nadále monitorována a pravidelnými audity je zjišťován stav dodržování nastavených pravidel a standardů. Cílem dohlížení na akce i po jejich realizaci je zamezení návratu uživatelů ke starým zvykům. Pokud je při kontrole zjištěna nesrovnalost, dochází ke schůzce s vlastníkem procesu a následně k definování dalšího postupu, jak zlepšit dodržování nově nastavených standardů.

Fáze L5 – Online story board

Už z definovaných týmových hodnot lze vyčíst, že jednou z klíčových věcí, která dělá lidem z práce na lean akcích radost, je radost z dobře odvedené práce. Právě proto, již v průběhu a pak i po realizaci každé lean akce, vzniká online story board. Story board zprostředkovává informace, o jakou akci se jedná, jaký je současný a budoucí stav, jaký je hlavní cíl

a případně, jaké jsou dílčí cíle akce a jaký tým se na realizaci podílel. Dále je zde možné najít časový harmonogram, úspěchy, které se v realizaci již podařily, případně překážky, které je potřeba řešit. Zajímavou položkou jsou také týdenní tipy a postřehy, co se v rámci lean akce odehrálo.



Obrázek 25 – Online story board (interní zdroje společnosti)

Story board je průběžně vytvářen online v softwaru MIRO, který umožňuje sdílenou práci všech zainteresovaných členů týmu na jednom místě. Výhodou online dostupnosti story boardu je nepochybně i možnost zobrazit a procházet obsah na jakémkoliv zařízení připojeném k internetu. To dává skvělý přehled manažerovy, sponzorovi i dalším účastníkům lean akce o aktuálním dění. Příklad, jak může story board vypadat, je možné vidět na obrázku.



Obrázek 26 – Příklad story boardu (vlastní zpracování)

Další důležitou oblastí story boardu je sledování trendu hlavního cíle v závislosti na realizovaných aktivitách. Nejde ale o sledování trendu na měsíční, případně roční fázi. Taková frekvence by byla hodně statická a neodpovídala by nárokům na agilní řízení. Díky sběru dat a moderním nástrojům pro práci s daty je možné data analyzovat prakticky online, což umožňuje vyhodnocovat dopady aplikovaných akcí ve velmi vysoké frekvenci a prakticky okamžitě. Je zásadní pečlivě dokumentovat průběh celé lean akce. S přibývajícím počtem úspěšných realizací a vytvořených story boardů postupně vznikne celý příběh. Tento příběh může být výbornou motivací pro další práci. Bude taky sloužit jako nástroj pro prezentaci výsledků, které díky týmu lean managementu a lidem ve společnosti vznikají.

Znalostní databáze

Důležitou rolí story boardu je také znalostní databáze. Díky záznamům z každé lean akce bude postupně vznikat znalostní databáze, která bude obsahovat mimo jiné příklady problémů a překážek, se kterými se při realizaci již někdo potkal, dokázal je vyřešit, nebo došlo při realizaci k chybě, ze které je nutné se poučit. Právě v poučení se a sdílení praktických a teoretických znalostí je jedním z největších benefitů znalostní databáze obsažené ve story boardu.

11.7 Agilní řízení

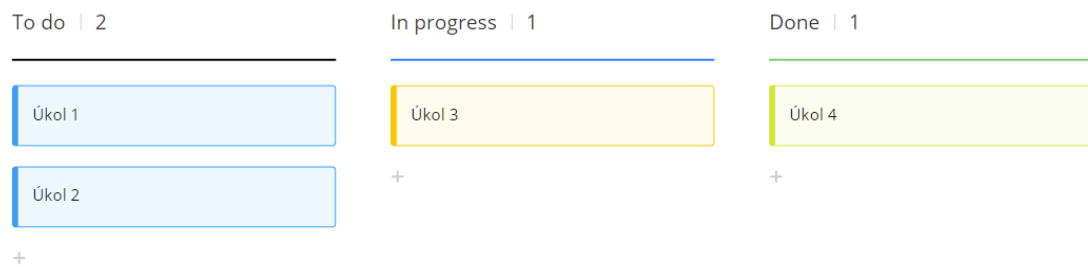
Díky moderním software, jako například Power BI, je možné jednoduše, přímo pro potřeby dané lean akce, vytvořit řídicí dashboard, který bude podávat aktuální a přesné informace o stavu a vývoji sledovaných parametrů lean akce. I díky tomu je možné uplatnit filozofii agilního řízení. Na základě reálných dat dokážeme získat aktuální a přesný stav sledovaných parametrů, a to velmi rychle po aplikaci jednotlivých opatření. Podle toho, jak se vyvíjí trend sledovaných parametrů, jsou následně spouštěny další akce tak, aby v co největší míře pomohli ke splnění hlavního cíle.



Obrázek 27 – Sledování trendu lean akce (vlastní zpracování)

Proti klasickému projektovému řízení je zde vidět zásadní rozdíl (podrobně je rozdíl mezi projektovým a agilním řízením popsán v kapitole č. 5.2). Ve strategii Agilního Lean Managementu a přístupu k realizaci lean akcí neexistuje přesný, dopředu naplánovaný harmonogram jednotlivých kroků. Existuje přehled hlavních milníků, a následně je zbytek aktivit řazen kanbanovým způsobem v zásobníku úkolů. Ty jsou pak na základě reality a budoucího vývoje uvolňovány do akce.

Kanban lean akce



Obrázek 28 – Kanban zásobník úkolů (vlastní zpracování)

Kanbanový zásobník vzniká většinou hned na začátku lean akce, převážně na pomezí kroků L2-L3, při úvodním brainstormingu nebo kick-off meetingu. Je průběžně doplňován podle potřeby a dalších nápadů při realizaci akce.

11.8 Vizuální management na pracovišti

K realizační fázi patří i vizualizace lean akce na pracovišti. V místě realizace je umístěn řídicí panel, kde běží podstatné informace o celé akci.



Obrázek 29 – Online vizualizace na pracovišti (interní zdroje společnosti)

U panelu lean akce budou probíhat pravidelné stand up schůzky, kde se bude scházet celý realizační tým, případně zástupce managementu, kde leader lean akce reportuje průběh, řeší a deleguje úkoly, uvolňuje nové úkoly do akce, identifikuje možná ohrožení, případně eskaluje problémy, se kterými si tým neví rady.

Důležitou úlohou vizuálního managementu je zprostředkování aktuálního přehledu o stavu a cílu pro dané pracoviště, případně zobrazení příčin a důvodů, proč k naplnění cíle nedošlo.

Podle nastaveného vizuálního managementu na pracovišti by se měl i nezávislý člověk velmi rychle zorientovat a dokázat zjistit, jak si pracoviště aktuálně vede, jaký je jeho aktuální a cílový výkon, jaké překážky řeší a co jsou například hlavní příčiny nestability.

11.9 Budování kultury GEMBA

Podstatou budování kultury GEMBA je řešení problémů a příležitostí přímo v místě dění, většinou na dílně. Pokud to situace umožňuje, je cílem maximální možný počet řešení vymýšlet přímo s uživateli na dílně, případně jiném místě, kde se řešený proces nachází. Smyslem je odbourat vymýšlení řešení v kanceláři za stolem a pokud je to jen trochu možné, přenést vymýšlení a práci přímo do centra dění. Uživatelé, kteří na místě pracují, disponují cenným know-how a mají nejlepší zkušenost s procesem. Proto je důležité jim maximálně naslouchat a snažit se vyhovět jejím potřebám. Budování kultury GEMBA úzce souvisí i s postupným budování lean kultury ve společnosti popsané v kapitole č. 3.3.



Obrázek 30 – Gemba kultura (interní zdroje společnosti)

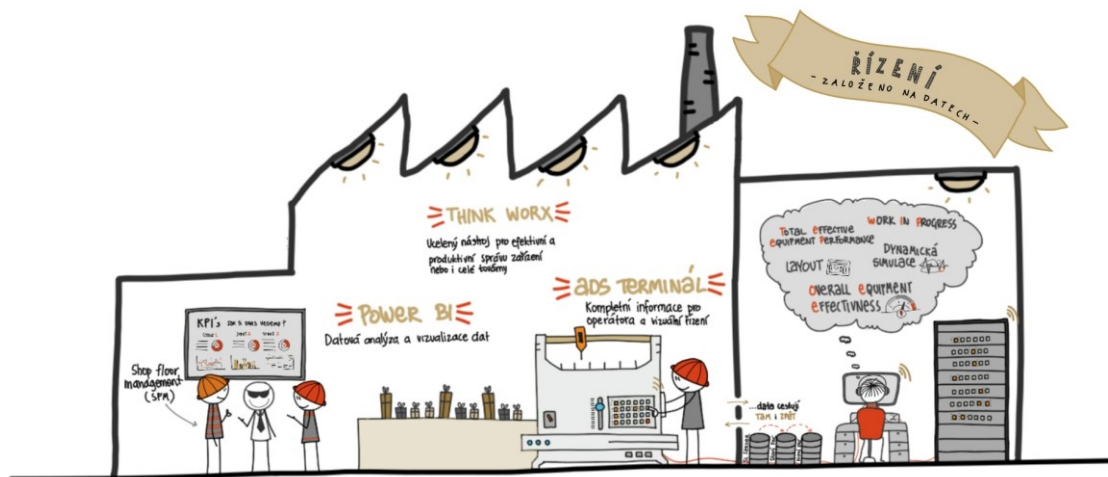
Kromě řešení problémů, hledání a vymýšlení formy realizace a pravidelných stand-up meetingů se jedná například i o realizační workshopy.

Cílem realizačních workshopů je vtáhnout do tvorby řešení samotné uživatele. Dát jim možnost promluvit o věcech, co jich trápí a především jim umožnit tyto věci společně zpracovat do řešení a následně realizovat. Pokud budou mít budoucí uživatelé pocit, že si řešení alespoň částečně vymysleli sami, je zde velká pravděpodobnost, že ho budou chtít

používat. To velmi pozitivně pomůže udržitelnosti nově nastavených standardů po ukončení realizační fáze.

11.10 Řízení na základě dat

Trendem dnešní doby je sběr všech možných druhů dat. Data jako takové, ale ještě nic neznamenají. Dokázat se strojů a zařízení sbírat data finančně nákladná záležitost. Teprve ale, až se z dat stanou informace, začnou tyto vynaložené finanční prostředky přinášet hodnotu. Koncept řízení na základě dat, se zabývá jak sběrem dat, tak právě přetvářením dat na informace.



Obrázek 31 – Řízení založeno na datech (interní zdroje společnosti)

Data dnes sbíráme z mnoha různých zdrojů, většinou do jednoho z mnoha typů databází. Postupným budováním know-how, jak data správně využívat ve prospěch efektivního řízení továrny dokážeme udržet krok s rychle se měnícím okolním světem a předcházet nepříznivým dopadům špatných rozhodnutí.

Sběr dat ze strojů a zařízení

V roce 2020 prošla koncepce sběru dat ze strojů a zařízení kompletní revizí. Na základě rozsáhlých analýz a poznatků, načerpaných ve výběrovém řízení byla vytvořena koncepce úplně nová. Sběr dat nově zajišťuje několik OPC serverů, které pomocí technologie OPC UA získávají ze strojů více než 70 různých parametrů, veličin či stavů. Na OPC serveru běží software Kepware, který surová data „přerovná“ a následně ukládá to SQL databáze. V SQL databázi jsou uložena již srozumitelná data, která jsou dostupná pro software třetích stran.

Díky dostupným datům ze strojů a zařízení je možné mnohem lépe a rychleji reagovat na změny, predikovat nežádoucí stavy a v neposlední řadě nalézat zdroje neefektivního využívání a plýtvání.

Power BI

Software Power BI slouží pro vizualizaci a analýzu dat. Umožňuje propojovat různé zdroje dat, což je velkou výhodou. Samotná data ale ještě nic neznamenaají. Spojením více dat a souvislostí může vzniknout informace a teprve na základě informace je možné se rozhodovat. Data je možné čerpat například z ERP systému jako SyteLine, SAP, případně z některého druhu databáze, jako SQL apod. Celkový počet možných datových zdrojů je podstatně vyšší.

Klíčová je zde znalost reálných potřeb firemního prostředí. Není cílem vytvářet krásné reporty a datové vizualizace. Cílem je usnadnění práce lidem, kteří denně tráví spoustu času dohledáváním klíčových informací pro jejich rozhodování.

Díky Power BI je možné připravit informace na jedno místo, aby uživatelé netrávili zbytečný čas dohledáváním a následně informace zobrazit cíleně a v atraktivní podobě. Tím podpořit chuť rozhodovat a zvýšit efektivitu práce s daty.

Dynamická simulace v Tecnomatix Plant Simulation

Tecnomatix Plant Simulation je software pro simulace diskrétních událostí, modelování, tvorbu studií a experimentů pro analýzu materiálového toku, operací, personálního obsazení a logistiky v jakémkoliv typu výroby a průmyslu.

Hlavní oblasti, na které dynamická simulace cílí jsou:

- Efektivní materiálový tok a analýzy průtoku skrze výrobní uzly
- Test různých variant layoutů a metod řízení
- Hledání efektivních cest materiálu procesem
- Dimenzování kapacit
- A další...

Díky využití dynamické simulace v praxi je možné včas detekovat a eliminovat problémy, které by jinak vyžadovaly nákladná a časově náročná opatření. Cílem je optimalizovat výkon existujícího výrobního zařízení, linky, případně procesu na předem připravené simulační

studii ve virtuálním prostředí. Minimalizovat tak dodatečné investiční náklady za změny, které by si vyžádaly špatně provedené změny v reálném procesu.

11.11 Vedení lidí

Adaptace a rychlé se přizpůsobení podmínkám okolního světa je jedním z klíčových předpokladů úspěchu. Máme k dispozici nejmodernější aplikace, dostupnost informací nikdy nebyla na lepší úrovni, disponujeme obrovským množstvím dat a přesto se v mnohých případech nejsme schopni rozhodnout. Proč?

Technologický rozvoj v posledních letech pádí mílovými kroky kupředu. Téměř na vše dnes existuje nějaká aplikace. Tak co nám chybí?

Možnou příčinou je, že technologický svět kolem nás se vyvíjí mnohem rychleji, než know-how lidí technologie ovládat. Mnoho lidí ve firmách má dnes stále problém se základním ovládním počítače, natož propojováním různých aplikací, nebo jejich programování.

Návrh řešení vychází z teoretických poznatků získaných v kapitole č. 2.3, která řeší možnosti a příležitosti pro zvýšení efektivity práce.

Vizi týmu lean managementu je mimo jiné pracovat jednoduše a chytře, to vše za pomoci využití moderních technologií a nástrojů. Pokud se ovšem k využívání moderní technologií a nástrojů nepřistoupí správně, můžou být skvělý sluha, ale stejně tak špatný pán.



Obrázek 32 – Vedení lidí (interní zdroje společnosti)

Tato kapitola popisuje možnosti využití spojení technologií a lidského know-how pro rychlejší, efektivnější a zábavnější řízení týmu. Je důležité v rámci týmu sladit myšlení a dohodnout se na správném a především efektivním používání technologií.

Pro naplnění vize pracovat chytře a správně využívat moderní technologie autor práce navrhl několik týmových dohod:

1. Řízení a tvorbu lean akcí provádět v softwaru MIRO, časový plán a harmonogram vést v novém projektovém software (například Asana, Trello – bude vybráno řádným výběrovým řízením, aby byl software využitelný v celé organizaci)
2. Sledování cílů vždy provádět na reálných datech. K tomu využít software POWER BI. Tým lean managementu zde disponuje know-how pro jeho programování.
3. Pokud to situace umožňuje, operativu řešit využitím online komunikace pomocí software MS Teams. Eliminovat tak potřebu fyzického scházení členů týmu, kteří jsou rozmístěni na různých místech, čímž dojde k zamezení zbytečných časových ztrát při přechodech mezi poradami, schůzkami.
4. Agendy a zápisy z porad evidovat v software MS OneNote. Zápisy jsou sdílené a přístupné všem členům týmu, je snadné je editovat a zobrazovat na více zařízeních (počítač, telefon, tablet).
5. Správu souborů a online sdílenou práci v maximální možné míře přenést do online prostředí. K tomu využít přednosti Office 365, především služby OneDrive a SharePoint. Dokumenty je možné zobrazovat a otevírat na různých zařízeních, kde největší výhodou je umožnění práce více osobám na jednom dokumentu současně. Pomocí služby SharePoint je možné udržovat pořádek mezi jednotlivými verzemi důležitých dokumentů, jako například layouty budov, provozů a dílen.

Pro zavedení uvedených dohod do praxe je nutné neustále kontrolovat a především trénovat správnost používání jednotlivých dohod.

12 ZAVEDENÍ STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU

Autor diplomové práce navrhl strategii Agilního Lean Managementu zavést v pěti krocích. Cílem těchto kroků je především neopomenout žádný z klíčových bodů strategie. Definování klíčových bodů bylo provedeno pomocí analýzy stake holderů, kteří hrají v úspěchu strategie zásadní roli.

Zavedení strategie je možné rozdělit na dvě etapy a celkem pět kroků.

Krok 1 – Úvod

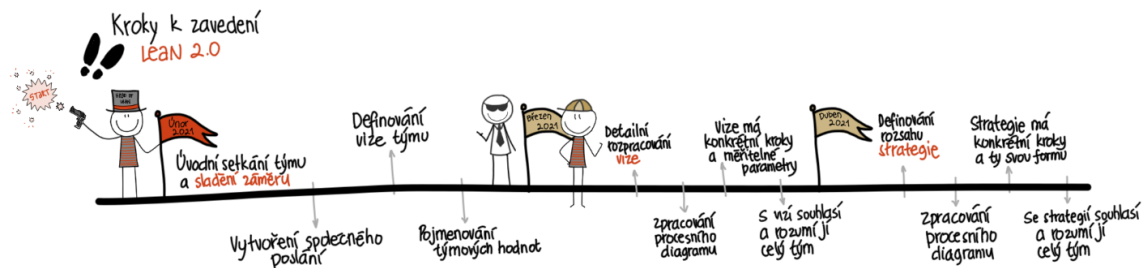
Krok 2 – Vize

Krok 3 – Tvorba

Krok 4 – Revize

Krok 5 – Zavedení

V první etapě pracuje celý tým na tvorbě návrhu strategie. Dochází k realizaci kroku 1-3.



Obrázek 33 – Časová osa zavedení strategie 1/2 (interní zdroje společnosti)

Některé aktivity mohou probíhat současně, ale až po ukončení první etapy můžou začít aktivity z etapy druhé.

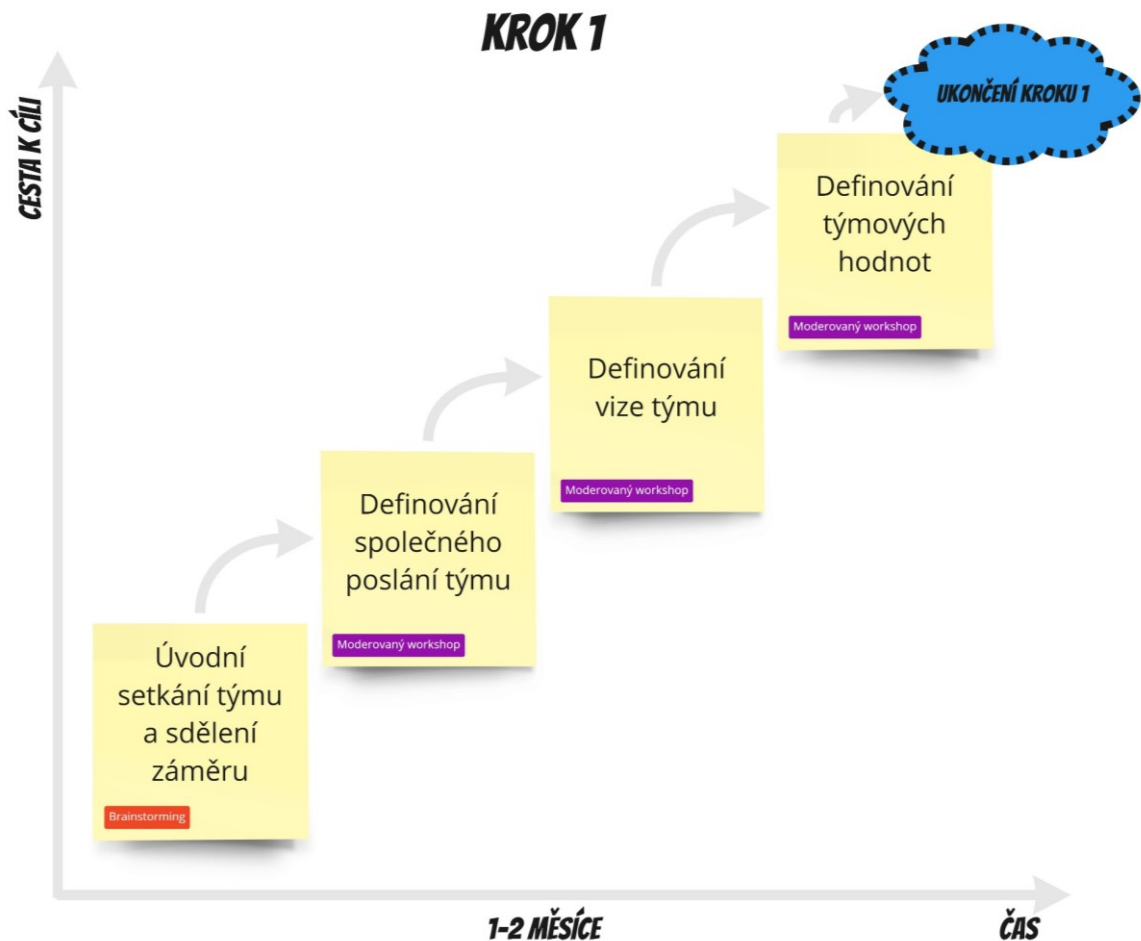


Obrázek 34 – Časová osa zavedení strategie 2/2 (interní zdroje společnosti)

Bližší rozpad vzájemných návazností jednotlivých kroků je popsán v kapitole č. 12.8 časový harmonogram.

12.1 Krok 1 – Úvod

Jedná se o úvodní, ale velmi podstatný krok v procesu tvorby strategie. V tomto kroku se tvoří poslání, vize a společné hodnoty celého týmu. Na definování těchto oblastí se podílí celý tým. Při úvodním setkání je tým seznámen s celkovým záměrem a především důvodem pro tvorbu nové strategie.



Obrázek 35 – Zavedení strategie Krok 1 (vlastní zpracování)

Úvodní setkání probíhá formou brainstormingu, následně pak plynule přechází do techniky moderovaného workshopu. Cílem je zapojení a aktivace všech účastníků a členů týmu do společné tvorby.

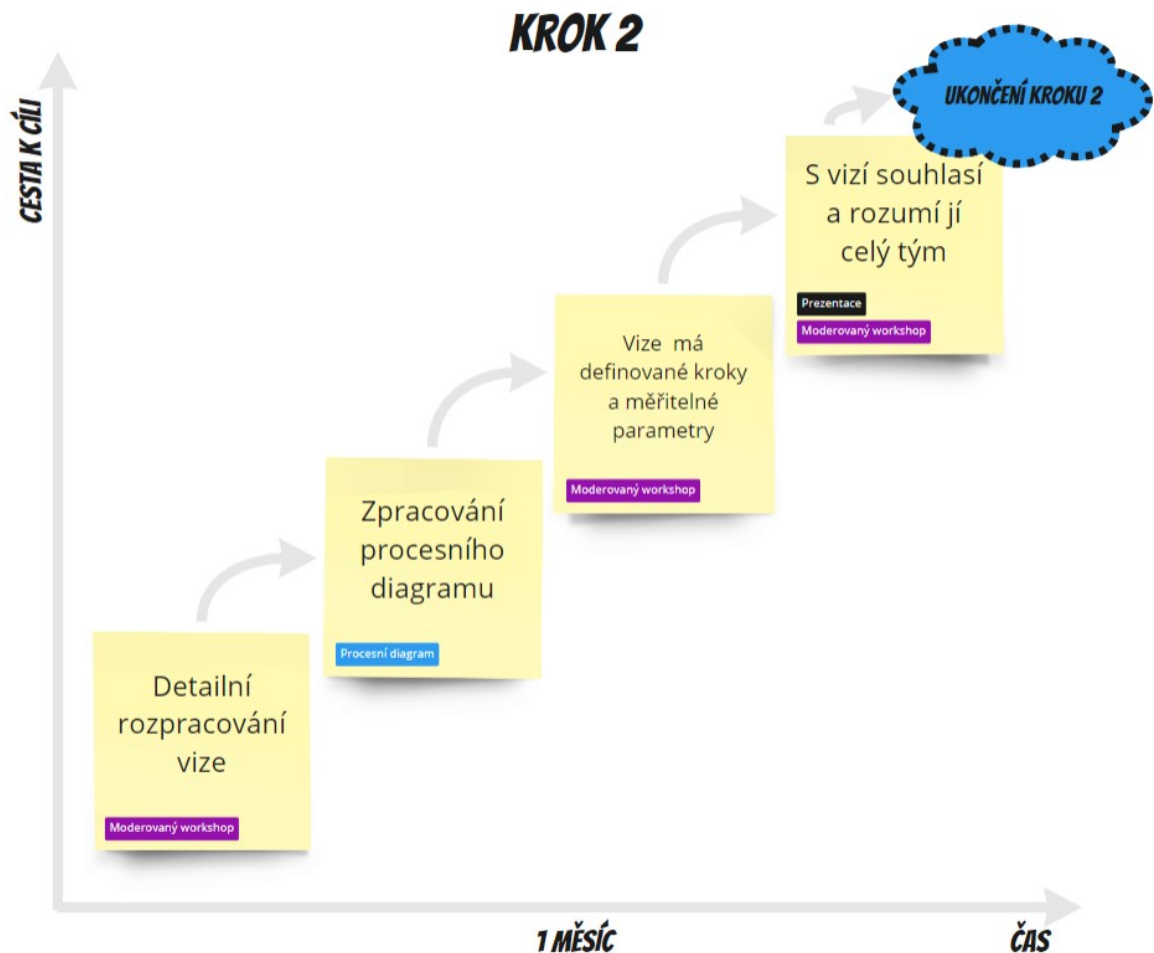
12.2 Krok 2 – VIZE

Krok dva je věnován především vizi týmu a jejímu detailnímu rozpracování. Na začátku je vize formulována pouze slovně:

„*Odemykáme potenciál ve výrobě*“

(Tým Lean managementu, 2021)

Slovní definici vize je ale potřeba dále, pomocí týmové práce, rozpracovat na detailnější kroky. Pro lepší pochopení a ověření správnosti je vhodné použití techniky procesního diagramu. Procesní diagram slouží k lepšímu pochopení jednotlivých kroků a také k ověření reálnosti navrhovaného řešení.

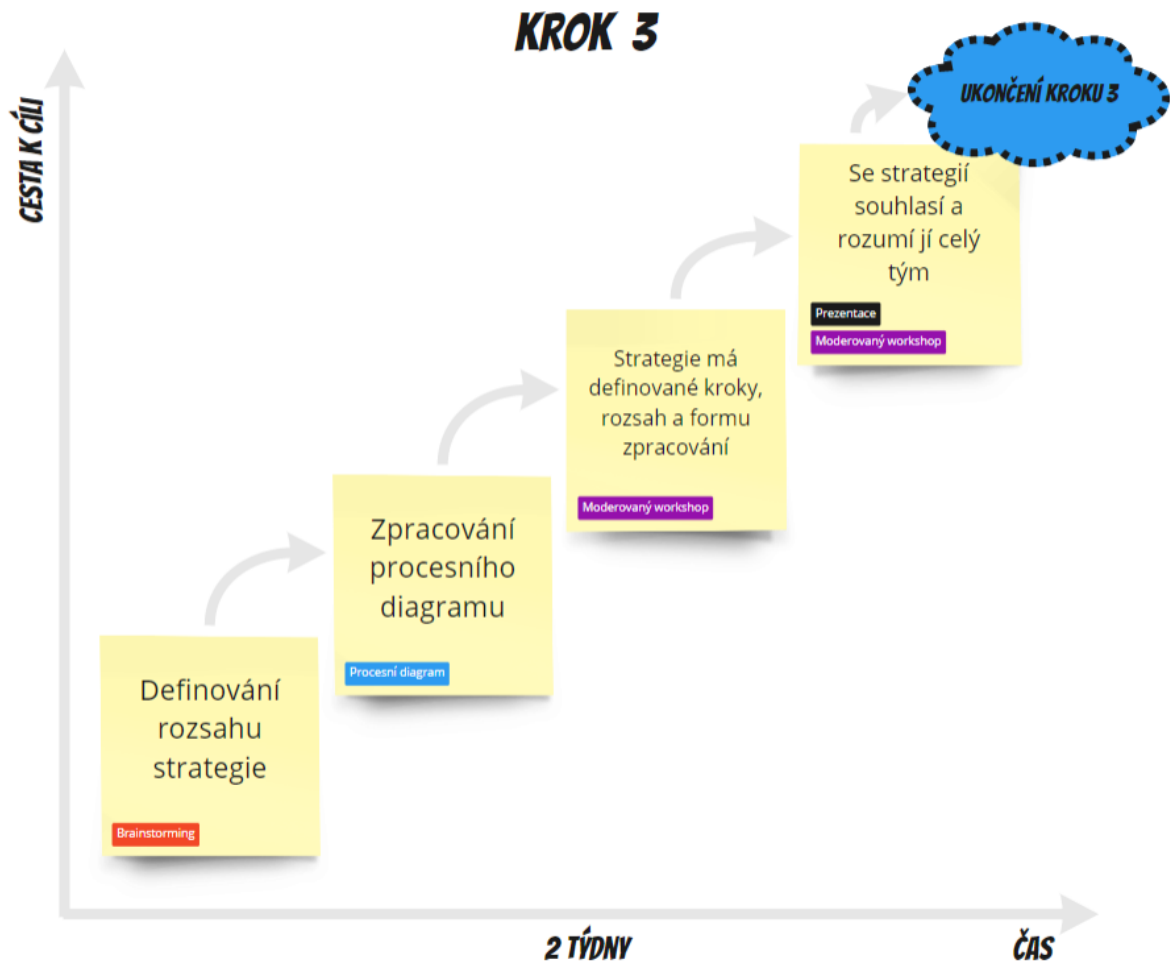


Obrázek 36 - Zavedení strategie Krok 2 (vlastní zpracování)

Hlavním cílem kroku 2 je definování jasné, srozumitelné a měřitelné vize a jednotlivých kroků pro její naplnění. Vize týmu je společná práce celého týmu a každý člen s ní musí být v souladu.

12.3 Krok 3 – Tvorba

V kroku číslo 3 se nad strategií již zamýšlíme z většího nadhledu. Definujeme celkový rozsah a pole působnosti, které strategie pokrývá. Přehled o rozsahu a poli působnosti získáme díky procesnímu diagramu, který komplexně definuje prostředí a okolí, na které strategii uplatňujeme.



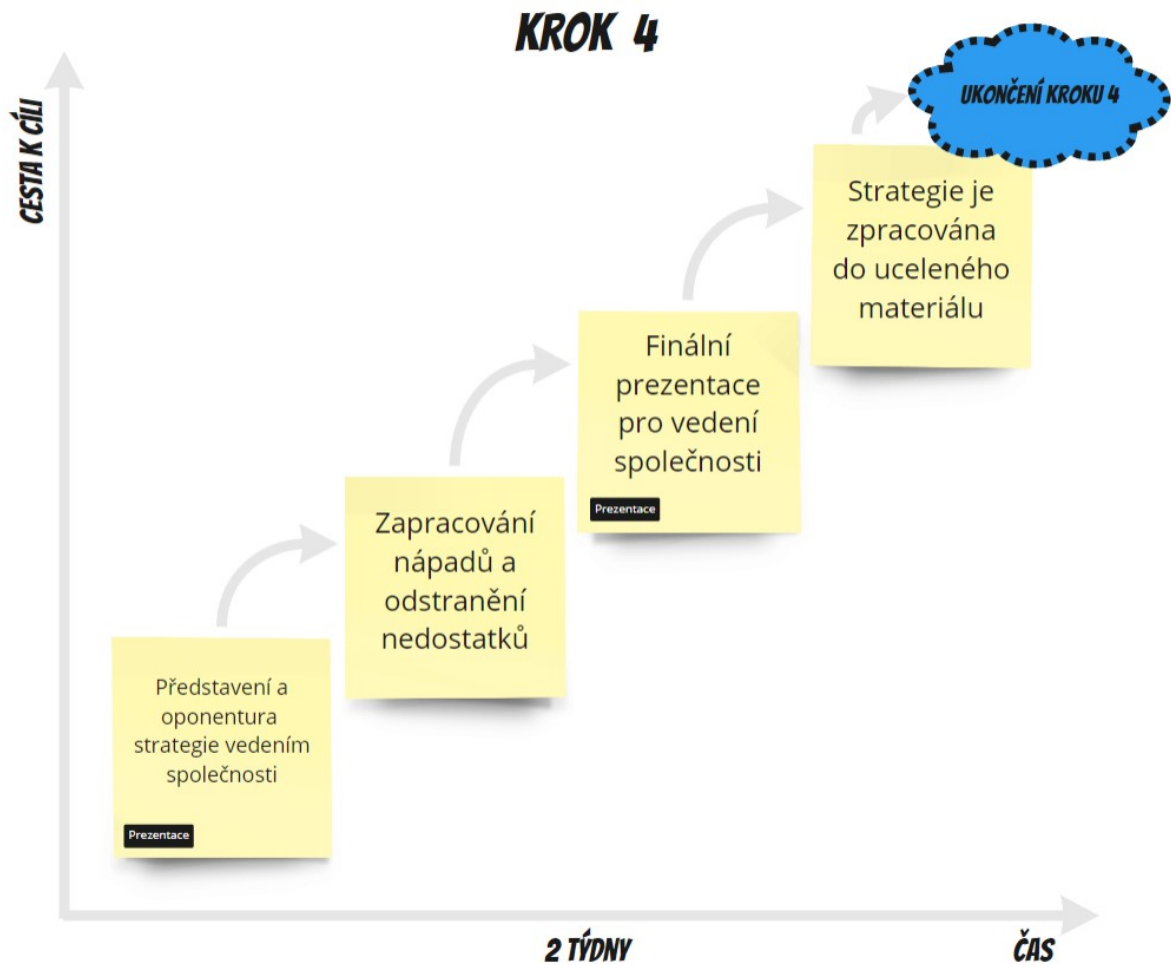
Obrázek 37 - Zavedení strategie Krok 3 (vlastní zpracování)

V závěrečné fázi tohoto kroku již máme definované kroky, které povedou k naplnění strategie. Důležitá je také forma a podoba, jak bude finální strategie vypadat (forma vizualizace, distribuce, atd.).

Nejdůležitějším a cílovým bodem kroku 3 je porozumění a soulad se strategií celého týmu. Bez souladu týmu se strategií nepokračujeme dále v zavádění.

12.4 Krok 4 – Revize

Předposlední krok postupu zavedení strategie do praxe. V této fázi je již strategie jasně definovaná, má jasnou podobu, obsahuje konkrétní kroky k její realizaci a její vizuální podoba je atraktivní. Strategie v takové podobě prochází finálním schvalovacím procesem, většinou vedením společnosti. Zpracují se případné nápady a připomínky.

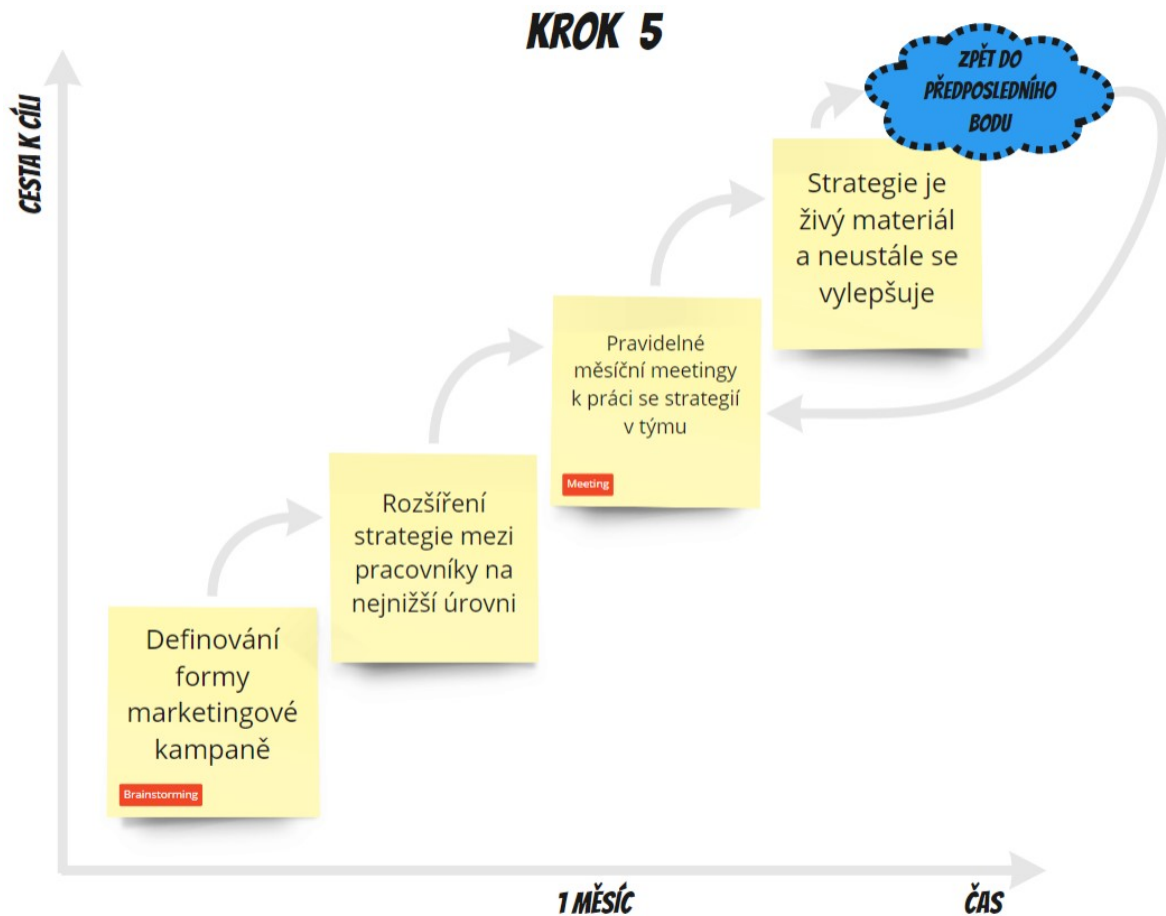


Obrázek 38 - Zavedení strategie Krok 4 (vlastní zpracování)

Cílem tohoto kroku je provést revizi a následné odsouhlasení vrcholovým managementem společnosti tak, aby s ní vrcholový management společnosti byl v souladu. Výstupem je ucelený materiál, který bude použitý pro zavedení strategie do praxe.

12.5 Krok 5 – Zavedení

Poslední a nikdy nekončící fází je zavádění strategie do praxe. Správná strategie je živý materiál, se kterým se pracuje. Při zavádění strategie do praxe dojde k nalezení mnoha dalších podmětů a dobrých nápadů na její vylepšení. Proto je nutné se strategií neustále pracovat a pracovat na jejím vylepšování. K tomu slouží pravidelné měsíční týmové schůzky, kde každý člen týmu může svými poznat přispět k vylepšení.



Obrázek 39 - Zavedení strategie Krok 5 (vlastní zpracování)

Výsledkem posledního kroku je nikdy nekončící proces práce na strategii a jejím zavádění do praxe. Jedině, když se se strategií bude pracovat, tehdy bude úspěšná.

12.6 Ekonomické zhodnocení návrhu

Ekonomické zhodnocení je nedílnou a podstatnou součástí navrhované strategie. Strategie může být vymyšlena a ztvárněna sebelíp, pokud ale nenajde oporu v ekonomickém zhodnocení, nelze realizovat. Níže je vyplněn standardní investiční formulář využívaný ve společnosti. Obsahuje základní popis navrhovaného řešení, název a druh investice, předpokládanou návratnost, náklady na realizaci a mnoho dalšího. Pod hlavičkou investičního formuláře se ukrývá podrobný výpočet všech uvedených údajů.

Tabulka 3 – Investiční formulář (interní zdroje společnosti)

Název investice:	
Zpracování a zavedení strategie LEAN 2.0	
Odhadované náklady na pořízení bez změny čistého pracovního kapitálu (tis.Kč):	
3 940	
Druh investice:	
Rozvojová pro stávající výrobky	
Stručný popis, zdůvodnění včetně souladu se strategií a plány:	
<p>Příprava a návržení nové strategie fungování oddělení Lean Management, LEAN 2.0, pro podporu naplnění firemní strategie a realizace klíčových aktivit v rámci transformační strategie na cestě stát se světovou jedničkou na světě ve svém oboru.</p> <p>Přínosem navrhované strategie je zacílení vynakládané energie na správné věci a podpoření úspor v systému zlepšování každý rok do roku 2024 o 20 %.</p> <p>Dalším přínosem a podmínkou pro splnění výše uvedeného cíle je vtažení, zapálení a aktivace týmu lean managementu pro práci na transformaci společnosti.</p>	
Alternativní varianta:	
Ponechání současné strategie LEAN 1.0 beze změn. Tým pravděpodobně nepřispěje požadovanou měrou k naplnění firemní strategie.	
Rizika a rizikový faktor:	
90 %	
Doba návratnosti (s respektováním faktoru rizika):	
0 let a 3 měsíce	
NPV (tis. Kč):	
46 215	
IRR:	
911,3 %	OK

Dále je uvedena metodika výpočtu jednotlivých klíčových ukazatelů pro posouzení investice:

Kalkulace odhadovaných nákladů:

Odhadované náklady jsou rozděleny do základních skupin OPEX (operativní náklady) a CAPEX (náklady rozvojové, při rozšiřování majetku, atd.) a do časového období tří let, stejně jako jsou nastaveny cíle strategie. Vytvořená strategie je následně brána jako majetek

společnosti a je tvořena s cílem podpořit růst, tudíž jako rozvojová, proto je zařazena do kategorie CAPEX. Ostatní náklady spojené s její tvorbou, případně dalším udržením či podporou při zavedení jsou v kategorii běžných operativních nákladů OPEX.

Tabulka 4 – Náklady investice (interní zdroje společnosti)

položka / období (tis. Kč)	Kumulovaně za 3 roky	rok			
		0	1	2	3
Strategie Agilního Lean Managementu LEAN 2.0	300,0		100,0	100,0	100,0
Investiční náklady (CAPEX) celkem	300,0	0,0	100,0	100,0	100,0
Externí facilitátor	540,0	180,0	180,0	180,0	180,0
Náklady na marketingovou kampaň	150,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Moderované workshopy s lidmi ve výrobě	450,0		150,0	150,0	150,0
Moderované workshopy s team leadery	450,0		150,0	150,0	150,0
Teambuiding týmu lean management	120,0	50,0	50,0	50,0	50,0
Teambuiding týmu lean management a ostatních úseků	120,0		20,0	50,0	50,0
Podpora externí společnosti v zavedení	1 500,0	500,0	500,0	300,0	200,0
Operativní náklady (OPEX) celkem	3 640,0	780,0	1 100,0	930,0	830,0
Náklady investice	3 940,0	780,0	1 200,0	1 030,0	930,0

Pro úplnost a získání lepší představy o detailech, co se pod každou konkrétní nákladovou položkou skrývá, je níže uveden popis jednotlivých nákladových položek:

OPEX

Externí facilitátor – spolupráce s člověkem, který nemá zaujatý pohled na věc a není součástí týmu.

Náklady na marketingovou kampaň – většina marketingové kampaně bude probíhat za pomoci vlastních sil, náklady na marketingovou kampaň budou minimální.

Moderované workshopy s lidmi ve výrobě – série moderovaných workshopů externím moderátorem a případně mentorem.

Teambuiding týmu lean management – společné setkání interního týmu s cílem stmelit kolektiv (většinou pořádáno v prostředí mimo společnost).

Teambuiding týmu lean management a „ostatních úseků“ - společné setkání interního týmu se zástupci ostatních útvarů, se kterými tým lean managementu spolupracuje s cílem stmelit kolektiv (většinou pořádáno v prostředí mimo společnost).

Podpora externí společnosti v zavedení – Pro budoucí rozvoj znalostí a dovedností je potřeba současný tým vzdělávat a inspirovat se od externích lektorů a úspěšně realizovaných projektů v jiných společnostech.

CAPEX

Strategie Agilního Lean Managementu – vytvořená strategie jako ucelený materiál, který je schválen a zaveden jako platný dokument, na jehož základě se řídí oddělení lean managementu.

Odhadované přínosy

Ekonomických, ale těžko vyčíslitelných přínosů strategie je mnoho. Zde dle metodiky L0-L5 popsané výše je ale potřeba nalézt i vyčíslitelné přínosy, jinak se strategie nemůže realizovat.

Pro vyčíslení přínosů byl použit ukazatel výkonnosti týmu. Pokud se bude dařit naplňovat strategii, s velkou pravděpodobností vzroste počet úspěšně realizovaných akcí, sníží se množství zbytečné operativy a dojde k naplnění VIZE. Jako ukazatel výkonnosti je v tomto případě zvolen systém zlepšování, který má tým lean management na starosti.

Tabulka 5 – Přínosy investice (interní zdroje společnosti)

	položka / období (tis. Kč)	Kumulovaně za 3 roky	rok			
			0	1	2	3
	<i>Celkové neopakovatelné výnosy</i>	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Úspory	Zvýšení úspor v systému zlepšování každý rok o 20%	36 000,0		12 000,0	12 000,0	12 000,0
	<i>Celkové úspory a benefity</i>	36 000,0	0,0	12 000,0	12 000,0	12 000,0

Ukazatelem pro sledování produktivity bude systém zlepšování, který bude ve finále všechny lean aktivity obsahovat. Hlavním ukazatelem, který sleduje výkon systému zlepšování je hodnota úspor v daném roce.

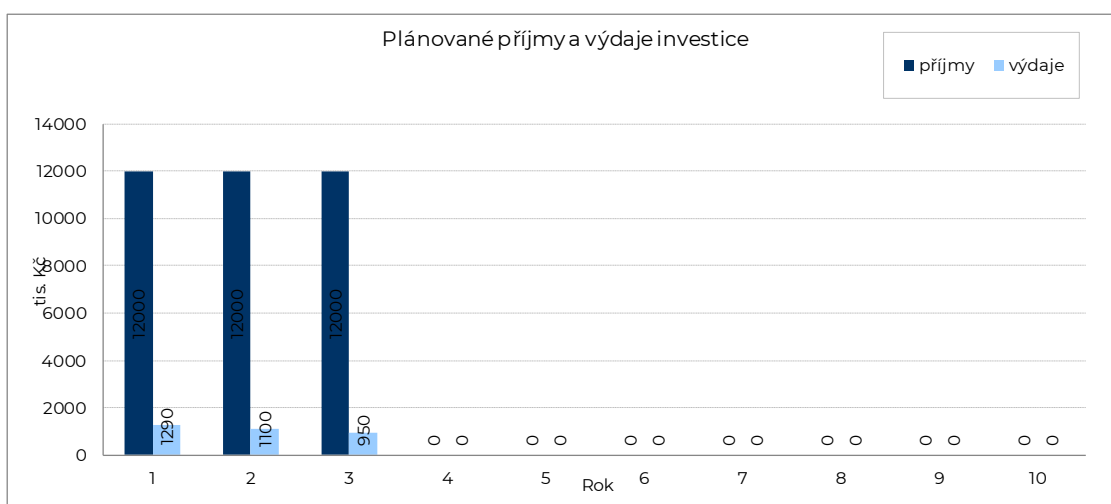
V roce 2020 se podařilo realizovanými akcemi v systému zlepšování vygenerovat úsporu cca 43 mil. Kč

V roce 2021 je počítáno s minimální částkou 60 mil. Kč. V dalších následujících letech se pak bude cílová částka minimálně stejná. Na základě kvalifikovaného odhadu bylo stanoveno, že zavedení a naplnění popsané strategie přinese každý rok, minimálně do roku 2024 zvýšení produktivity o 20 %, přičemž lze předpokládat, že toto zvýšení se promítne do výše úspor v systému zlepšování. Zvýšení produktivity by tedy mělo do systému zlepšování přinést 12 mil. Kč více oproti plánu.

Pro výpočet ročních přínosů byl použit kvalifikovaný odhad vedoucího oddělení lean management, který vyšel ze zkušeností a aktuálního stavu systému zlepšování v roce 2021.

Plánované příjmy a výdaje investice

Graf na obrázku č. 40 zobrazuje a porovnává plánované náklady a přínosy v jednotlivých letech.



Obrázek 40 – Plánované příjmy a výdaje investice (interní zdroje společnosti)

Náklady na vytvoření a udržení strategie se mohou zdát vysoké. Z grafu na obrázku č. 40 je ale zřejmé, že v porovnání s celkovými odhadovanými výnosy jsou ale zanedbatelné.

Odhadovaná návratnost investice

Představuje časový údaj (měsíc/rok), za který tok výnosů z investice přinese hodnotu poprvé převyšující původní náklady na investici.

Vzorec pro výpočet:

- Po sečtení všech předpokládaných nákladů, porovnání s plánovanými úsporami a jejich rozložení v čase a rizikovým faktorem vyjde výsledná časová návratnost

Výsledná časová návratnost u investice do strategie Agilního Lean Managementu v budoucích třech letech je 3 měsíce.

12.7 Časový harmonogram

Tvorbu strategie lze rozprostřít do 4 měsíců. Na začátku probíhají úvodní setkání formou moderovaných workshopů, proto je potřeba počítat s větší časovou náročností, o čemž je potřeba informovat i všechny účastníky.

Pilotní setkání k tvorbě nové strategie proběhlo na konci února. Postupně, jak se již strategie vyjasňuje a stává se pro celý tým více konkrétní, jde práce rychleji. Tvorba celkové konceptu trvala celkem 2 měsíce.

Finalizace probíhala pomocí několika týmových setkání, kde měl každý člen týmu možnost přispět jakýmkoliv nápadem. Poté, co si byl celý tým jistý obsahem strategie, následovalo mnoho setkání s externí grafičkou a moderátorkou s cílem vytvořit vizuální koncept strategie. Na základě dohodnutého konceptu se pak společně i s některými členy týmu podařilo vytvořit sadu vizualizací jednotlivých bodů strategie, které jako celek tvoří jeden nekonečný obrázek. Tím došlo k ukončení první etapy.

	M1				M2			
	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8
Krok 1	Úvodní setkání a sdělení záměru	Definování společného poslání	Definování vize týmu	Definování týmových hodnot				
Krok 2					Detailní rozpracování vize	Zpracování procesního diagramu	Vize má definované kroky a měřitelné parametry	S vizí souhlasí a rozumí ji celý tým

Obrázek 41 – Časový harmonogram realizace 1/2 (vlastní zpracování)

V květnu roku 2021 následovalo cca 14 dnů na finalizaci strategie a všech jejích dílčích celků. Výsledkem této fáze byla prezentace strategie vedení výrobního úseku. Cílem bylo představení strategie a zjištění zpětné vazby od představitelů vrcholového vedení. Jakožto klíčové stake holdeři mají klíčový vliv na úspěšnost strategie.

	M4				M5			
	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20
Krok 3	Definování rozsahu strategie	Strategie má definované kroky, rozsah a formu						
Krok 4	Zpracování procesního diagramu	Se strategií souhlasí a rozumí ji celý tým	Představení a oponentura vedení společnosti	Finální prezentace pro vedení společnosti				
Krok 5			Zpracování nápadů a odstranění nedostatků	Strategie je zpracována do uceleného materiálu	Definování formy marketingové kampaně	Rozšíření strategie mezi pracovníky na nejnižší úrovni	Zavedení pravidelných měsíčních meetingů	Strategie je živý materiál a neustále se vylepšuje

Obrázek 42 - Časový harmonogram realizace 2/2 (vlastní zpracování)

Po nalezení shody a zjištění zpětné vazby následovalo zapracování drobných připomínek a především dalších dobrých nápadů na vylepšení strategie.

Kompletní hotový materiál byl následně odprezentován a předložen ke schválení vrcholovému vedení společnosti. Tím došlo k ukončení druhé etapy.

Díky procesní analýze a zajištění provázanosti na klíčové firemní procesy, je navrhovaná strategie v souladu s firemní strategií a strategií výroby. To vše nepochybně pozitivně přispělo k udělení souhlasu a odstartování nejnáročnějších fází jako zavedení strategie do praxe (od 06/2021), zajištění její naplnění a udržitelnost.

13 ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÝCH ŘEŠENÍ

Strategie Agilního Lean Managementu je shrnutím navrhovaných řešení. Autor práce strategii rozdělil do celkem devíti zásadních oblastí a vytvořil tak jeden komplexní navrhovaný systém řízení.

13.1 Shrnutí klíčových bodů

Pro přehlednost shrnul autor práce těchto devět zásadních oblastí do uceleného manažerského přehledu:

1. Poslání týmu – „Odemykáme potenciál ve výrobě“

Zacílením na správné aktivity a eliminací činností nedávajících smysl podpořit růst společnosti na cestě stát se světovou jedničkou ve svém oboru.

2. Vize – „LEAN 2.0 na klíč“

Dokázat zákazníkovi dodat kompletní řešení jeho problému, případně výzvy od A do Z. Podpořit tak hlavní strategický ukazatel EBIT a postupně budovat lean kulturu v celé společnosti.

3. Společné hodnoty – Otevřenost, Smysluplnost, Respekt, Zodpovědnost a Energie

Tým se ve strategii zavazuje k pěti nejdůležitějším hodnotám, na kterých staví správné fungování celého týmu a celé strategie.

4. Týmové role

Pracovat týmově dle definovaných rolí. Každý nedělá všechno. Každá role má svůj smysl.

5. Průběh lean akce – Fáze L0 – L5

Práce dle standardního postupu a dodržování fází L0 – L5. Eliminovat práci na věcech, které nedávají smysl (podmínka definovat procesní problém a následný třídící bublen). Zajistit úspěšnou realizaci lean akcí s důrazem na nastavení nového standardu a vytrénování uživatelů na jeho používání (nastavit nový standard, vyškolit uživatele, zajistit aktualizaci dokumentace...). Akci vyhodnotit a předat zákazníkovi do vlastních rukou. Za každou realizací vzniká story board, postupně psát knihu složenou s těchto příběhů.

6. Agilní řízení

Pomocí sběru a vyhodnocení dat sledovat aktuální dění a trendy klíčových ukazatelů. Na základě dopadu realizovaných akcí a vývoje trendu sledovaných ukazatelů určovat směr a chytře uvolňovat aktivity z kanbanového zásobníku.

7. Vedení týmu – Pracovat chytře

Využívat moderní technologie pro usnadnění práce. Dodržovat týmové dohody pro jejich používání.

8. Budovat kulturu GEMBA – řešení se odehrává přímo v místě problému

Řešit maximum možných problémů a příležitostí přímo v procesu a s lidmi na dílně, v provozu.

9. Řízení založeno na datech

Využívat velké množství sesbíraných dat pro efektivní řízení a správné definování příležitostí. Využít přitom dostupné software a know-how, kterým tým disponuje.

Následně, je osm výše uvedených bodů zapracováno do strategie zavedení strategie do praxe.

- **Krok 1 – Úvod**
- **Krok 2 – Vize**
- **Krok 3 – Tvorba**
- **Krok 4 – Revize**
- **Krok 5 – Zavedení**

Hlavním cílem diplomové práce bylo vytvořit strategii Agilního Lean Managementu. Na základě zjištěných příležitostí v kapitole č. 9 autor práce vytvořil strategii Agilního Lean Managementu a plán jednotlivých kroků pro její zavedení. Ekonomické zhodnocení v kapitole č. 12.6 potvrzuje, že zavedení strategie má smysl i ekonomický potenciál.

13.2 V čem je strategie agilní

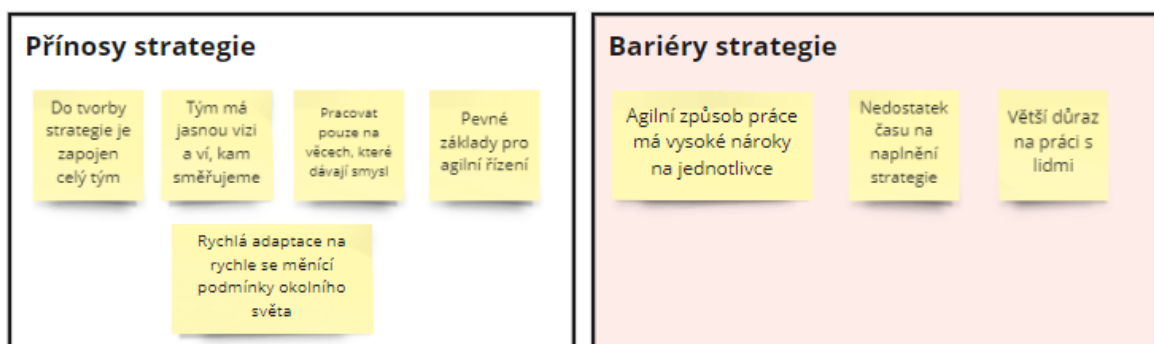
Porovnání a definice agilní strategie vychází především z teoretických poznatků získaných v kapitole č. 5. Agilita je v diplomové práci chápána jako schopnost rychle se přizpůsobit a reagovat na události okolního světa, bez negativních dopadů na hlavní cíl, vizi, náladu a motivaci týmu. Díky velké spoustě dat již v dnešní době není problém prakticky okamžitě

vyhodnocovat dopady a funkčnost jednotlivých aktivit. Datovou analytikou a sledováním trendových ukazatelů je možné na základě reálných dat předpovídat budoucí vývoj. To umožňuje reagovat a změnit směr aktivit ještě dříve, než nastane reálný problém. V praxi se běžně setkáváme se situacemi, kdy se operativně mění například plán výroby, skladba výrobního plánu, dynamicky se přesouvající úzké místa v rámci továrny. Díky výše uvedeným dovednostem jsme ale schopni na tyto skutečnosti rychle reagovat a hledat řešení. Tím společnost získává agilitu (vysokou schopnost přizpůsobit se podmínkám okolního světa) a značnou konkurenční výhodu.

Diplomová práce nedefinuje, jak má vypadat agilní řízení. Diplomová práce popisuje, jak je agilní řízení chápáno a uplatňováno v souvislosti s lean managementem v dané společnosti.

13.3 Přínosy a bariéry strategie

Přínosů strategie existuje mnoho. Strategie je jako mapa. Pokud je mapa dobrá, pomůže k navigaci na vysněný cíl. Pokud mapa vůbec neexistuje, nebo je špatná či stará, navigaci na vysněný cíl ještě zhorší. Proto je dobré mít aktuální a správnou „mapu“.



Obrázek 43 – Přínosy a bariéry (vlastní zpracování)

Dále jsou přínosy a bariéry detailněji rozepsány:

Do tvorby strategie je zapojen celý tým.

Tím, že se musí každý člen týmu podílet na tvorbě a musí svým názorem přispět do týmové tvorby, se strategie dostává „pod kůži“ všem tvůrcům a zajišťuje její zavedení do praxe již v průběhu tvorby.

Tým má jasnou vizi a ví, kam směřuje.

Pokud má tým jasnou vizi, je již jednoduché se ve spoustě možných aktivit orientovat a rozhodnout, kterou aktivitu má smysl realizovat.

Pracovat pouze na věcech, které dávají smysl

Eliminace práce na věcech, které nemají smysl, nebo nepřispívají k naplnění firemní strategie, je nezbytná podmínka pro to, aby si celý tým mohl uvolnit ruce a získat tolik potřebný čas pro smysluplnou práci. Navíc existuje vysoký předpoklad, že se věci podaří dotáhnout do konce a tým tak získá motivaci a energii pro další akce.

Pevné základy pro agilní řízení

Kvalitní strategie, vize a poslání jsou nutné pro kvalitní základy fungování celého týmu. Pokud tým stojí na kvalitních základech, je mnohem menší pravděpodobnost, že nepříznivé okolnosti (překážky a bariéry) okolního světa, budou mít negativní dopad na fungování týmu.

Adaptace na rychle se měnící podmínky okolního světa

Nastavení na agilní způsob práce zajistí v týmu zvyk na práci v rychle se měnícím prostředí, které je v progresivní společnosti tak časté. Jednotliví členové se také naučí lépe zvládat práci pod tlakem.

Sdílená práce v online prostředí

Je potřeba zdůraznit, že kompletní tvorba i veškerá práce na strategii probíhala v online prostředí, což tým lean managementu v konečném důsledku hodnotí jako skvělé využití krize jako příležitosti ke změně.

Strategie sebou nese i určité bariéry:

Agilní způsob práce má vysoké nároky na jednotlivé členy týmu

Agilní (dynamický, flexibilní, rychle se měnící, ...) způsob práce sebou nese i vysoké nároky na jednotlivé členy týmu. Tento způsob práce je mnohdy nestabilní, rychle se měnící, náročný na pracovní výkonnost, což některým členům týmu nemusí vyhovovat. To může následně dospět a ke ztrátě nespokojeného člena týmu.

Nedostatek času na naplnění strategie

V dynamickém a rychle se měnícím světě je další hrozbou multitasking (z angličtiny, multi = mnoho, task = úloha), neboli práce na mnoha věcech současně. To platí jak pro jednotlivce, tak pro celý tým. Mnoho rozpracovaných a nedokončených úkolů současně vede k pocitu, že jednotlivec nebo tým jsou velmi pracovně vytíženi, což ale nemusí vést k produktivitě.

Než hodnotit počet hodin strávených v práci, je potřeba spíše hodnotit, zda je čas strávený v práci vynaložen efektivně.

Větší důraz na práci s lidmi

Realizační fáze, fáze předání lean akce a například i budování kultury gemba kladou velký důraz na práci s lidmi. To může pro některé členy týmu znamenat překážku.

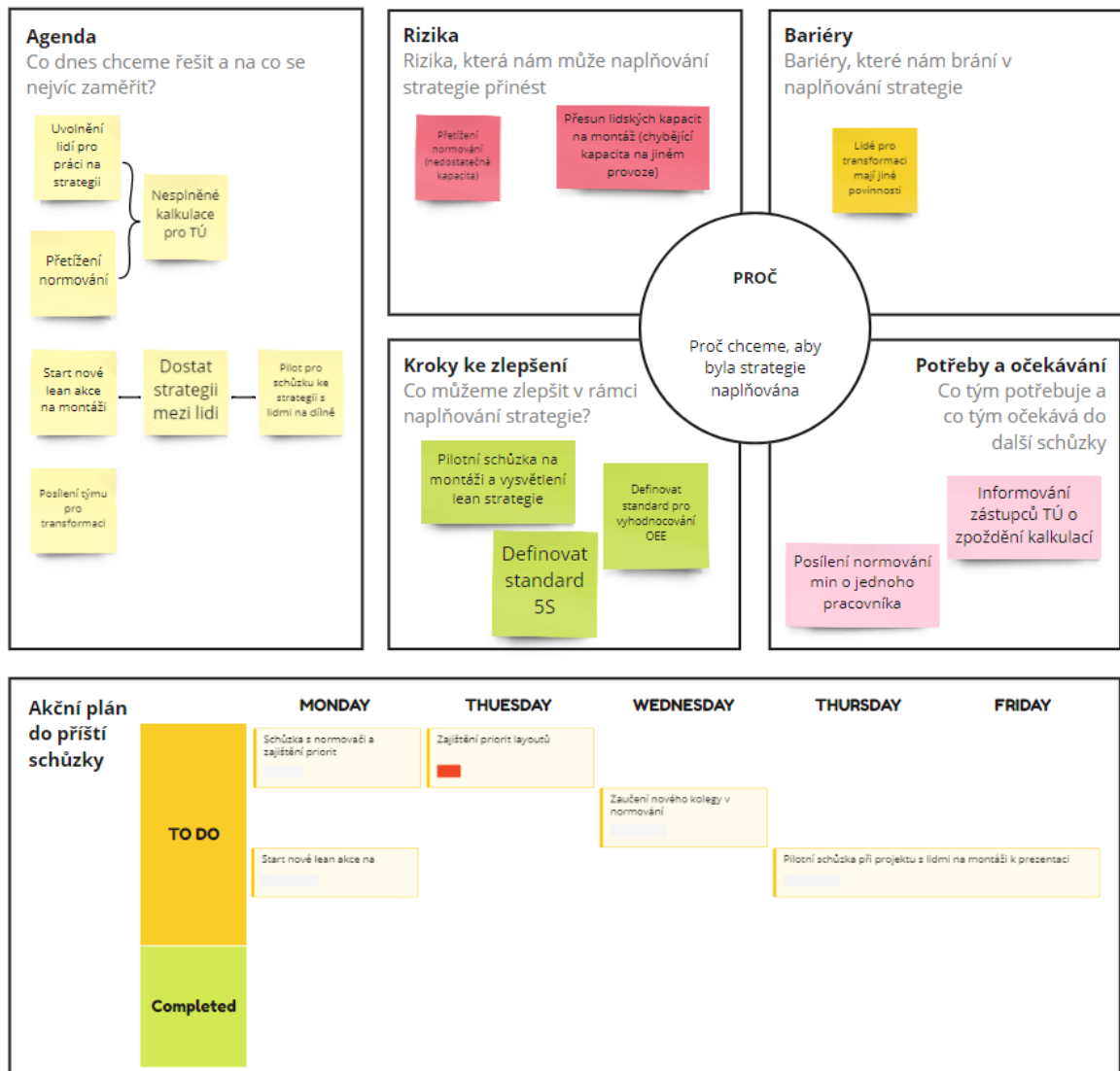
13.4 Udržitelnost strategie po zavedení

Udržitelnost strategie je nepochybně hlavní hrozbou každé strategie. Je možné dohledat spoustu skvěle připravených strategií. Většina strategií ovšem většinou neselhává ve fázi přípravy, nýbrž v jejím naplnění a udržitelnosti. I z toho důvodu si je tým lean managementu této hrozby plně vědom a pracuje na její eliminaci.

Největší příležitost, jak zajistit udržitelnost strategie je s ní aktivně pracovat. Proto autor práce navrhuje pravidelnou týdenní schůzku ke strategii s jasně danou agendou. Cílem těchto meetingů je zajistit, aby strategie byla živá a neustále v akci. Důležitá je také interakce všech členů týmu a zjištění překážek, co případně brání v naplnění strategie, jaké jsou překážky.

Pravidelná schůzka ke strategii

Strategie agilního lean managementu do praxe



Obrázek 44 – Pravidelná schůzka ke strategii (vlastní zpracování)

Výstupem meetingů je vizualizace agendy a akční plán do příští schůzky (viz obrázek č. 44), co udělat proto, aby byla strategie naplňována, jak odstranit překážky, které v tom brání a také klíčové PROČ má být strategie naplňována.

Výsledný akční plán obsahuje jasně definované kroky a zodpovědnosti, které musí celý tým realizovat a neustále se tak zlepšovat a přibližovat naplnění cílů strategie. Schůzka i její agenda je dostupná jako online dokument v SW MIRO. Akční plán ze schůzky funguje jako online planner. K jednotlivým úkolům je možné přiřazovat odpovědné osoby, stanovovat termín plnění, případně úkoly komentovat nebo přikládat přílohy. Planner pak informuje odpovědné osoby o stavu úkolu, nebo nových komentářích.

To že je strategie úspěšná nedefinuje tým, který ji zavádí, ale výsledky, kterou jsou za tímto týmem vidět. Stejně jako úspěšnost týmu je hodnocena okolím, se kterým tým spolupracuje.

ZÁVĚR

Ve řadě společností jsou dnes pojmy jako lean management, Kaizen, systém neustálého zlepšování atd. používány ve spojení s výrobou nebo stroji. Lean principy jsou ale aplikovatelné všude, u jednotlivců, firem a společností a třeba i v soukromém životě.

Výsledkem diplomové práce je strategie Agilního Lean Managementu a plán na její zavedení do praxe. Vytvořená strategie reaguje na rychle se měnící dynamický vývoj dnešního světa a pomáhá nastavit přívětivé podmínky pro efektivní práci. Vytvořená strategie nemusí vyhovovat každému. Dá se předpokládat, že lidé více konzervativní, rádi setrvávají dlouho ve stabilním prostředí a na jednom místě, s takovou strategií budou mít problém. To pravděpodobně povede k jisté míře přirozené fluktuace. Přirozená fluktuace bude mít ale v tomto případě především pozitivní dopad na vytvoření nových míst a příležitostí pro nově se rodící leadery a talenty. Pozitivního leadershipu a otevírání nových příležitostí je moderním trendem v trvale úspěšných firmách.

Důležitou rolí vytvořené strategie je vedení a motivace jednotlivých členů i celého týmu tím správným směrem. Vytvoření silného poslání a inspirující vize je zvoleným líčkem k nastartování a aktivaci lidského potenciálu. Při týmových workshopech bylo několikrát potvrzeno, že jedním z klíčových zdrojů motivace je dokončování úkolů a dotahování věcí do konce. Proto část praktické části diplomové práce věnovaná lean akci nabízí řešení, jak udržet počet současně realizovaných akcí na rozumné míře, zajistit jejich dokončování a tím i pravidelný přísun motivace pro celý tým.

Díky nastavení na agilní způsob je možné získat konkurenční výhodu a pro mnohé společnosti překážku, v podobě potřeby rychle reagovat na měnící se podmínky a vývoj potřeb zákazníka, změnit ve svou silnou stránku.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

BAUER, Miroslav, 2012. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. Brno: BizBooks, 200 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

BAUER, Miroslav, 2015. *Leadership s využitím kaizen a lean*. Brno: BizBooks, 128 s. ISBN 978-80-265-0390-3.

COLLINS, James C. a Jerry I. PORRAS, 2016. *Jak vybudovat trvale úspěšnou firmu: úspěšné návyky vizionářských společností: překlad bestselleru Built to last*. Praha: Grada, 352 s. ISBN 978-80-247-5638-7.

COLLINS, James C, 2008. *Jak z dobré firmy udělat skvělou*. Praha: Grada, 304 s. ISBN 978-80-247-2545-1.

COVEY, Stephen R, 2011. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změni váš život*. 2.vyd. Praha: Management Press, 376 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

CLEAR, James, 2020. *Atomové návyky: jak si budovat dobré návyky a zbavovat se těch špatných*. Přeložil Aleš DROBEK. V Brně: Jan Melvil Publishing, 288 s. ISBN 978-80-7555-097-2.

ČUJAN, Zdeněk a Zdeněk MÁLEK, 2008. *Výrobní a obchodní logistika*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 200 s. ISBN 9788073187309.

DADHE, Archana, 2014. *Strategic Management*. Smashwords Edition. Los Gatos: Smashwords Edition. ISBN 9781310640575.

DŘÍMALKA, Filip, 2020. *HOT: jak uspět v digitálním světě*. Brno: Jan Melvil Publishing, 2020, 384 s. ISBN 978-80-7555-101-6.

DWECK, Carol S, 2017. *Nastavení mysli: nová psychologie úspěchu, aneb, naučte se využít svůj potenciál*. 2.vyd. Přeložil Kateřina EŠNEROVÁ. V Brně: Jan Melvil Publishing. ISBN 978-80-7555-032-3.

HARVEY, Sarah, 2020. *Kaizen: japonská metoda postupné změny návyků*. Přeložil Kateřina ORLOVÁ. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-287-8.

LYNCH, Kevin, 2019. *Steve Jobs: životopisný portrét*. Přeložil Ondřej FRŮHBAUER. Praha: Dobrovský, 272 s. ISBN 978-80-7390-951-2.

JUROVÁ, Marie, 2016. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: Grada Publishing, 264 s. ISBN 9788024757179.

KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Ondřej VALSA, 2012. *Moderní přístupy k řízení výroby*. 3. vyd. V Praze: C.H. Beck, 176 s. ISBN 9788071793199.

KOŠTURIÁK, Ján, 2010. *Kaizen: osvědčená praxe českých a slovenských podniků*. Brno: Computer Press, 240 s. ISBN 978-80-251-2349-2.

KOTTER, John P, 2015. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. 2. vyd. Přeložil Hana ŠKAPOVÁ, přeložil Michal ČAKRT. Praha: Management Press, 231 s. ISBN 978-80-7261-314-4.

LIKER, Jeffrey K, 2013. *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. Publisher: McGraw-Hill, 448 s. ISBN: 978-0071392310.

LIKER, Jeffrey K. a David MEIER, 2016. *Toyota talent: řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Přeložil Daniel HELEKAL. Praha: Grada Publishing, 336 s. ISBN 978-80-247-5800-8.

LUDWIG, Petr, 2016. *The end of procrastination: how to stop postponing and live a fulfilled life*. Brno: Jan Melvil Publishing, 272 s. ISBN 978-80-7555-020-0.

MAŠÍN, Ivan, 2000. *Nové cesty k vyšší produktivitě: metody průmyslového inženýrství*. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 311 s. ISBN 8090223567.

MÜHLFEIT, Jan a Melina COSTI, 2017. *Pozitivní leader: jak energie a štěstí pohánějí špičkové týmy na cestě k úspěchu*. Přeložil Viktor JUREK. V Brně: Management Press, 368 s. ISBN 978-80-265-0591-4.

PAZDERA, David, 2015. *Legenda jménem CZ: historie a současnost České zbrojovky Uherský Brod*. Praha: Mladá fronta, 360 s. ISBN 978-80-204-3499-9.

PINK, Daniel H, 2011. *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!*. Olomouc: ANAG, 184 s. ISBN 978-80-7263-671-6.

PORTER, Jim, 2011. *How to Perform Your Own SWOT Analysis [online]*. 3. vyd. Smashwords, 67 s. ISBN 9781465893611.

ROTHER, Mike, 2017. *Toyota kata: systematickým vedením lidí k výjimečným výsledkům*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 288 s. ISBN 978-80-271-0435-2.

SINEK, Simon, 2013. *Začněte s proč: jak vůdčí osobnosti inspirují k činům*. V Brně: Jan Melvil, 256 s. ISBN 978-80-87270-55-4.

SVOZILOVÁ, Alena. 2011. *Zlepšování podnikových procesů*. Praha: Grada, 232 s. ISBN 9788024739380.

ŠOCHOVÁ, Zuzana a Eduard KUNCE, 2019. *Agilní metody řízení projektů*. 2. vy. Brno: Computer Press, 227 s. ISBN 978-80-251-4961-4.

TOMEK, Gustav a Věra VÁVROVÁ, 2014. *Integrované řízení výroby: od operativního řízení výroby k dodavatelskému řetězci*. Praha: Grada. Expert, 366 s. ISBN 9788024744865.

WIRAEUS, David a James CREELMAN, 2019. *Agile strategy management in the digital age: how dynamic balanced scorecards transform decision making, speed and effectiveness*. Cham: Palgrave Macmillan, 347 s. ISBN 978-3-319-76308-8.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BC Bussines case

LT Lead Time

MS Microsoft

PR Public Relations

SMED Single Minute Exchange of Dies

SW Software

TPM Total Productive Maintenance

WIP Work in Progress

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 – Výrobní proces (Mašín, 2000, s. 16).....	14
Obrázek 2 – Agilní řízení (Šochová, 2019, s. 16).....	34
Obrázek 3 – CZ Group (czg.cz).....	41
Obrázek 4 – Organizační struktura (vlastní zpracování)	42
Obrázek 5 – Mapa procesů (interní zdroje společnosti)	48
Obrázek 6 – SWOT analýza týmu lean management (interní zdroje společnosti).....	50
Obrázek 7 – Ukázka online brainstormingu (vlastní zpracování)	52
Obrázek 8 – Výstup online brainstormingu – lean PR (vlastní zpracování)	53
Obrázek 9 – výstup online brainstormingu – Agenci (vlastní zpracování)	54
Obrázek 10 – Zpětný pohled do roku 2020 (interní zdroje společnosti)	54
Obrázek 11 – online moderovaný workshop (vlastní zpracování)	55
Obrázek 12 – Strategie LEAN 2.0 (interní zdroje společnosti).....	58
Obrázek 13 – Poslání (interní zdroje společnosti)	59
Obrázek 14 – Vize (interní zdroje společnosti)	59
Obrázek 15 – Hodnoty (interní zdroje společnosti).....	60
Obrázek 16 – Týmové role (interní zdroje společnosti)	61
Obrázek 17 – Karta lean akce (interní zdroje společnosti).....	62
Obrázek 18 – Katalog lean služeb (interní zdroje společnosti)	63
Obrázek 19 – Generování nápadů (interní zdroje společnosti).....	65
Obrázek 20 – Třídění nápadů (interní zdroje společnosti)	66
Obrázek 21 – Zásobník nápadů (interní zdroje společnosti)	66
Obrázek 22 – Realizace lean akce (interní zdroje společnosti)	67
Obrázek 23 – Vyhodnocení lean akce (interní zdroje společnosti)	68
Obrázek 24 – Předání lean akce vlastníkovvi (interní zdroje společnosti).....	69
Obrázek 25 – Online story board (interní zdroje společnosti).....	70
Obrázek 26 – Příklad story boardu (vlastní zpracování)	71
Obrázek 27 – Sledování trendu lean akce (vlastní zpracování).....	72
Obrázek 28 – Kanban zásobník úkolů (vlastní zpracování)	73
Obrázek 29 – Online vizualizace na pracovišti (interní zdroje společnosti)	73
Obrázek 30 – Gemba kultura (interní zdroje společnosti).....	74
Obrázek 31 – Řízení založeno na datech (interní zdroje společnosti).....	75
Obrázek 32 – Vedení lidí (interní zdroje společnosti).....	77
Obrázek 33 – Časová osa zavedení strategie 1/2 (interní zdroje společnosti).....	79
Obrázek 34 – Časová osa zavedení strategie 2/2 (interní zdroje společnosti).....	79

Obrázek 35 – Zavedení strategie Krok 1 (vlastní zpracování)	80
Obrázek 36 - Zavedení strategie Krok 2 (vlastní zpracování)	81
Obrázek 37 - Zavedení strategie Krok 3 (vlastní zpracování)	82
Obrázek 38 - Zavedení strategie Krok 4 (vlastní zpracování)	83
Obrázek 39 - Zavedení strategie Krok 5 (vlastní zpracování)	84
Obrázek 40 – Plánované příjmy a výdaje investice (interní zdroje společnosti).....	88
Obrázek 41 – Časový harmonogram realizace 1/2 (vlastní zpracování)	89
Obrázek 42 - Časový harmonogram realizace 2/2 (vlastní zpracování).....	89
Obrázek 43 – Přínosy a bariéry (vlastní zpracování).....	93
Obrázek 44 – Pravidelná schůzka ke strategii (vlastní zpracování)	96

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 – Agenda moderovaného workshopu (vlastní zpracování)	56
Tabulka 2 – Katalog lean služeb s popisem (interní zdroje společnosti).....	63
Tabulka 3 – Investiční formulář (interní zdroje společnosti)	85
Tabulka 4 – Náklady investice (interní zdroje společnosti)	86
Tabulka 5 – Přínosy investice (interní zdroje společnosti).....	87

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU

PŘÍLOHA P I: STRATEGIE AGILNÍHO LEAN MANAGEMENTU

(upraveno dle firemních materiálů)

