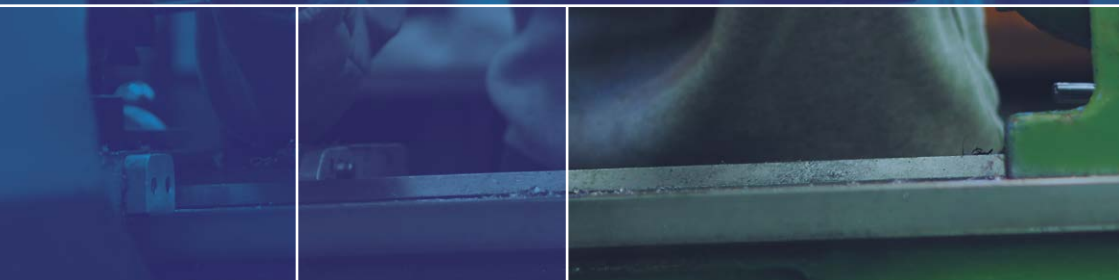




# SPOKOJENÝ ZAMĚSTNANEC, SPOKOJENÝ ZAMĚSTNAVATEL

Inspirativní příklady z praxe firem



Evropská unie  
Evropský sociální fond  
Operační program Zaměstnanost



SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY  
ČESKÉ REPUBLIKY

Tato publikace vznikla v rámci projektu „Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR, reg. č. CZ.03.1.52/0.0/0.0/15\_002/0000026“ a byla financována z Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost a státního rozpočtu ČR.

Autor textu: Mgr. Martin Štainer, Ph.D.

© Svaz průmyslu a dopravy ČR

Praha, listopad 2018

# OBSAH

2

Úvodní slovo

3

Spolupráce se školami všech stupňů – výchova potenciálních zaměstnanců

5

Zaměstnávání lidí po výkonu trestu

8

Baby club jako součást firemní kultury

11

Vytvoření zcela nekuřáckého prostředí

14

Spolupráce škola a firma – Založení vzdělávacích oborů Strojní mechanik se zaměřením na vstřikování plastů a Strojní mechanik – nástrojař

17

Transformace firemní kultury po změně majitele

20

Zavedení strategického řízení – Moderní a odpovědná firma

24

Naše škola – škola mnoha firem

27

Dětská univerzita jako podpora zájmu o studium technických oborů

30

Navázání spolupráce se školami a otevření stipendijních programů

34

Zavedení principů Kaizen do české firmy 21. století – Hodnota je v lidech

37

Založení a rozvoj Střediska praktického vyučování

# ÚVODNÍ SLOVO

Svaz průmyslu a dopravy ČR sdružuje přes jedenáct tisíc firem. V nich se koncentruje obrovské know-how, které může sloužit jako inspirace pro ostatní. Jako Svaz chceme působit také jako platforma, na které budou firmy část svých zkušeností sdílet, a pomáhat tak celému českému průmyslu řešit aktuální problémy a úspěšně růst. Proto jsme se rozhodli vydat první ze série publikací, v nichž budeme prezentovat příklady dobré firemní praxe.



České firmy už dlouho tíží nedostatek kvalifikovaných pracovníků a nedostatečná výchova nových technických expertů. Řada podniků se už přestala spoléhat na stát a sama se pustila do spolupráce s technickými školami. Své zaměstnance se také snaží udržet prostřednictvím zajímavých firemních programů. Některé z těchto zkušeností a příkladů dobré praxe najdete i v této publikaci.

Společnost Beneš a Lát mění přístup veřejnosti k technickým oborům. Prostřednictvím vzdělávacích aktivit zapojuje žáky a studenty od mateřských až po vysoké školy. Opavská střední škola průmyslová a umělecká se zase rozhodla jít vstříc firemním potřebám. Do změny vzdělávacího konceptu zapojila několik firem z regionu. Na severu Čech se aktivně do spolupráce se školami pustila společnost Benteler.

Inspirativní ovšem mohou být také příklady změny způsobu řízení nebo firemní kultury. Nebývá snadné vtáhnout do tohoto procesu všechny zaměstnance. Přitom jsou to právě zaměstnanci, kteří jsou klíčoví pro úspěch takových změn. Příklad z Koyo Bearing ukazuje, jak lze proměnit firemní kulturu po změně majitele firmy. Krize z let 2008 a 2009 zase přiměla společnost SHM, aby začala nově uvažovat o firemní strategii. Hestego z Vyškova úspěšně aplikuje principy řízení KAIZEN na postupné zlepšování fungování firmy. I Hestego se ale na začátku musela potýkat s překonáním počátečního odporu a nedůvěry ze strany zaměstnanců.

Dali jsme dohromady dvanáct prvních příkladů dobré firemní praxe. Publikaci vydáváme díky financování z projektu „Propojování národního, odvětvového a regionálního sociálního dialogu v ČR“. Věřím, že vám zkušenosti našich členů pomohou při zlepšování fungování vašich firem.

**Ing. Dagmar Kuchtová**, generální ředitelka Svazu průmyslu a dopravy ČR

# SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI VŠECH STUPŇŮ – VÝCHOVA POTENCIÁLNÍCH ZAMĚSTNANCŮ



**BENEŠ a LÁT a.s.**

Email: [info@benesalat.cz](mailto:info@benesalat.cz)

Web: [www.benesalat.cz](http://www.benesalat.cz)

Historie společnosti BENEŠ a LÁT, a.s. sahá až do roku 1934, kdy byla v Průhonicích založena první slévárna. Dnes v této ryze české rodinné firmě pracuje ve čtyřech výrobních závodech (Poříčany, Slaná u Semil, Mimoň, Sutice) 500 zaměstnanců. Obrat v roce 2017 činil 875 milionů korun a byl ve své majoritě tvořen exportem do většiny evropských zemí, USA, Mexika či Indie. Hlavním výrobním zaměřením je výroba strojírenských výrobků a sestav při využití širokého portfolia technologií nízkotlakého a vysokotlakého odlévání slitin hliníku a zinku, lisování plastů včetně zajištění následných dokončovacíh operací. Technologické rozpětí je doplněno o laboratoře a kapacity pro návrhy technologických řešení, simulaci slévárenských procesů a samotnou výrobu slévárenských nástrojů nejen konvenčními technologiemi, ale i za použití 3D tisku z kovových prášků. Specifickým segmentem výroby je produkce tradičních českých her a stavebnic pod značkou SEVA.

Spolupráce se školstvím je vnímána jako samozřejmá součást firemní kultury.

Vývoj posledních let ukazuje klesající zájem o studium a zaměstnání v tradičních strojírenských odvětvích. Společnost BENEŠ a LÁT a.s. se rozhodla změnit přístup veřejnosti k technickým oborům a prostřednictvím vzdělávacích aktivit zapojuje školáky a studenty s ohledem na jejich věk a možnosti. Vzdělávací aktivity tak pokrývají celé spektrum od předškolní mládeže až po studenty vysokých škol.

## **Začíná se už ve školce**

Rozvoj jemné motoriky a představitosti začíná projektem „Stavitelem od 3 let“, do kterého jsou dnes zapojeny již desítky mateřských škol. Společnost nabízí školám několik variant spolupráce od bezplatného zapůjčení sady stavebnic až po soutěže,

keré tak školám mohou zajistit kompletní vybavení herny tradičními a osvědčenými českými stavebnicemi SEVA se zaměřením na rozvoj dětské tvořivosti a manuální zručnosti.

### **Pokračuje se na základní škole**

Další forma spolupráce je například se Základní školou T. G. Masaryka a Mateřskou školou Poříčany. V této škole společnost vybavila učebny pro výuku dílen a již tři roky škole „zapůjčuje“ pro výuku tohoto technického předmětu svého zaměstnance, který do školy dochází v rámci své pracovní doby. I v době, kdy společnost pocítuje nedostatek zaměstnanců, neváhá věnovat kapacitu pro výuku žáků.



### **A co střední školy?**

Střední školství je oslovováno na několika rovinách. Manažeři BENEŠ a LÁT a.s. se zapojují do dobrovolnických aktivit občanského sdružení Můžeš podnikat, které si klade za cíl představit studentům středních škol prostředí podnikatelů v ČR. Do tohoto projektu je dnes zapojeno přes 200 středních škol, gymnázií a učilišť a formou seminářů tak studenti mají možnost bavit se o podnikatelském prostředí, o potřebách, motivaci a touhách různých odvětví českého průmyslu. Další rovinou je spolupráce v oblasti exkurzí do výrobních prostor slévárny hliníku, zinku a výroby plastových výlisků, zajištění školních praxí, krátkodobých pracovních poměrů studentů apod.

V neposlední řadě je pak důležité zmínit pořádání studentských oborových soutěží, kdy například studenti CAD designu na základě zadání hledají řešení konkrétní technické úlohy a vytváří návrhy konstrukce forem. Vítězná řešení jsou honorována finanční odměnou, ale i nabídkou pracovního poměru u společnost BENEŠ a LÁT po skončení studia, která je zpravidla absolventy využita.

### **Spolupráce s vysokými školami**

Přirozenou návazností je pak pokračování spolupráce s vysokými školami, kde společnost realizuje prostřednictvím svých odborníků z řad technologů přednášky

tzv. Slévárenské miniakademie – vlastního propracovaného systému přednášek na témata slévárenství, technologie lití, metalurgie atp. Některé univerzity dokonce na základě realizovaných přednášek miniakademie upravily ve spolupráci s BENEŠ a LÁT své vlastní osnovy tak, že se Slévárenská miniakademie stala součástí jejich vlastních výukových programů.

V rámci spolupráce s vysokými školami, jako jsou ČVUT, TUL, VUT, UJEP a další, navrhuje BENEŠ a LÁT a.s. každoročně témata pro bakalářské a diplomové práce. Studenti technických oborů tak mohou při tvorbě svých závěrečných prací řešit reálné podněty z praxe a využívat odborníky z praxe, což jim výrazně pomáhá při dosahování kvalitních výstupů svých prací. Výuka mladých techniků je tak přímo propojena s praxí a uplatnitelnost ve strojírenských oborech včetně slévárenství se výrazně zjednodušila.

Vedení společnosti hodnotí přínos svých aktivit směřujících na školy všech stupňů velmi pozitivně. Spolupráce se školstvím je vnímána jako samozřejmá součást firemní kultury. Jednotliví pracovníci se zapojují do práce se studenty/absolventy a fungují často jako patroni při zaučování nebo konzultanti semestrálních či závěrečných prací studentů.

Pozitivně vnímají spolupráci i samotné školy, protože jim vstřícnost a snaha o dobré a dlouhodobé partnerské vztahy dávají smysl.

## ZAMĚŠTNÁVÁNÍ LIDÍ PO VÝKONU TRESTU



**RUBIKON Centrum, z.ú.**

Email: [info@rubikoncentrum.cz](mailto:info@rubikoncentrum.cz)

Web: <https://www.rubikoncentrum.cz>

RUBIKON Centrum je nezisková organizace s dlouhou historií – vznikla v roce 1994, původním záměrem vzniku Sdružení bylo rozvíjet alternativní tresty a opatření v trestní justici v České republice a také vznik nové státní instituce, která by se věnovala této problematice cíleně, podobně, jako tomu bylo v západních zemích. Celkově od svého založení organizace pomohla více než 25 000 klientům překročit trestní minulost. V posledních letech se organizace zaměřila na pracovní integraci lidí s trestní minulostí, přičemž usiluje o inovativní přístupy při hledání řešení sociálního problému vysoké recidivy. Pro určitý segment lidí,

kteří opouštějí vězení, je tou nejlepší pomocí nabídka legální práce. Organizace spolupracuje se čtyřmi stovkami zaměstnavatelů a od roku 2012 pomohla najít pracovní uplatnění více než tisícovce lidí. Dvě třetiny z nich si práci udrželo i po zkušební době. V roce 2015 došlo k založení sociální firmy Rubikon centrum servis, s.r.o. Sociální firma je úspěšně rozvíjející se subjekt, který má zatím 3 segmenty činnosti – úklid veřejného prostranství, odstraňování graffiti a šicí dílnu přímo ve Věznici Vinařice.

*„Jdi příkladem, hledej řešení inovací a vlastní odvahou.“*

Lidé po výkonu trestu si většinou velmi váží toho, že pro sebe naleznou uplatnění a ve firmách patří k loajálním zaměstnancům.



### Nový návrat

Každý rok vychází z bran věznic tisíce lidí s trestní minulostí a mnozí z nich věří, že se už zpět nikdy nevrátí. Rádi by za svou minulostí udělali tlustou čáru a začali znovu žít spokojený a klidný život. Nečeká je ale snadná cesta a sociálně se stabilizovat, najít nové pracovní uplatnění, zorientovat se v systému sociální podpory bývá složité. Řada propuštěných čelí problému insolvence, sociální dávky

jsou jim přiznány, ale propuštěný vězeň je dostane s časovým odstupem a v případě, že nemá žádnou podporu z vlastní rodiny, ocitá se bez prostředků na základní živobytí hned v prvních týdnech po propuštění.

Úspěšnost v hledání práce a vyhovění požadavkům zaměstnavatele ovlivňuje podoba provázanosti aktérů v systému podpory lidem propuštěným z vězení. Jde o časově i organizačně náročné činnosti, ale příklad RUBIKON Centra dokazuje, že ve většině případů se taková služba vyplácí jak pro příslušné jedince, tak pro zaměstnavatele a v podstatě pro celou společnost, neboť legální zaměstnání a pracovní a sociální adaptace lidí s trestní minulostí zvyšuje bezpečí nás všech.



## Začátek s pohovory nanečisto

V RUBIKON Centru začali tím, že nejprve nabízeli pracovní pozice v administrativě pouze v rámci vlastní organizace. V té době se hlásilo o práci i 2000 zájemců ročně a bylo tak zřejmé, že bude nutné postupně nacházet i jiné zaměstnavatele, kteří by prověřeným kandidátům také dali ve svých výběrových řízeních šanci. Inspirace pro poskytování nové služby přišla do České republiky z Velké Británie. A tak došlo k zavedení u nás unikátního konceptu tzv. **Pohovorů nanečisto**. Řady spolupracujících zaměstnavatelů se tak začaly rychle rozšiřovat.

Pohovory nanečisto jsou simulované pracovní pohovory zaměstnavatelů s kandidáty Pracovní agentury RUBIKON, jsou součástí přípravy vězňů i ostatních klientů s trestní minulostí pro vstup na trh práce a zároveň příležitostí pro zaměstnavatele, jak se nezávazně seznámit s lidmi, kteří opustili nebo budou opouštět věznici a hodlají hledat práci. V rámci „cvičných“ pohovorů dochází u deseti účastníků k tomu, že zástupce zaměstnavatelů zaujmou natolik, že od nich ihned dostávají nabídku práce. Všichni ostatní si alespoň odnášejí zkušenost z pohovoru, kde museli odpovídat na kladené dotazy, sebezprezentovali se, museli se rovněž vyjádřit otevřeně ke své trestní minulosti.

## Pracovní agentura

Stovky zaměstnavatelů už využily spolupráce s cíleným hledáním zaměstnanců po výkonu trestu prostřednictvím Pracovní agentury RUBIKON. Opět nejde o „obyčejnou“ zprostředkovatelnu práce. V RUBIKONU klientům poradí a pomohou zajistit vhodnou rekvalifikaci, připraví klienty na výběrový pohovor, v rámci tzv. dostupného zaměstnání jsou klientům i jejich novým zaměstnavatelům k dispozici i v období pracovní adaptace, bez nadsázky o své klienty pečují.



## Sociální firma

Sociální firma Rubikon Centrum Servis, s.r.o. jde ještě dál. Nabízí totiž uplatnění také lidem přímo ve Věznici Vinařice. Odsouzení tak mají práci, v níž se zdokonalují postupně natolik, že na obdobnou pozici mohou nastoupit ihned pro propuštění.

Od svého založení před téměř dvaceti pěti lety velmi zásadně ovlivňuje atmosféru a pracovní motivaci v RUBIKON Centru skutečnost stovek pozitivních příběhů lidí, kterým se podařilo vrátit se do běžného života. V prvních letech RUBIKON Centrum nabízelo práci pro propuštěné pouze v rámci své organizace, což pomohlo k získání přesvědčení a bohatých zkušeností k tomu, aby bylo možno nabízet služby v podstatě po celé republice. Ukázalo se, že lidé po výkonu trestu si většinou velmi váží toho, že pro sebe naleznou uplatnění a ve firmách patří k loajálními zaměstnancům. Práce s tak specifickou skupinou občanů nemůže být jednoduchá. Je třeba zůstat trpělivým, učit se ze získaných zkušeností, stále inovovat, hledat nové příležitosti a projekty. Odměnou jsou lidé, kteří našli štěstí.

## BABY CLUB JAKO SOUČÁST FIREMNÍ KULTURY



**HENNLICH**

**HENNLICH s.r.o.**

Email: [sykorova@hennlich.cz](mailto:sykorova@hennlich.cz)

Web: [www.hennlich.cz](http://www.hennlich.cz)

Firma HENNLICH prošla od svého založení v roce 1922 dramatickým vývojem a velkými zvraty. V roce 1948 byla znárodněna a teprve vlivem společenských změn se v roce 1991 její majitelé rozhodli rozšířit své aktivity z Rakouska také do Československa. Od té doby se firma stala důležitým dodavatelem pro průmyslové podniky. Portfolio celkem sedmi odštěpných závodů a tří divizí firmy je velmi pestré a obsahuje několik tisíc položek. Patří do nich vedle těsnění také pružiny, trysky, potrubní spojky, kompenzátory, čerpadla, měření průtoku, hladiny, tlaku a teploty, zařízení pro průmyslový elektrický ohřev, energetické řetězy, lineární vedení, kluzná ložiska, rychlospojky, krytování, nakládací zařízení, centrální mazání, tepelná čerpadla, kapilární rohože, chlazení budov, rozdělovače, výměníky či zásobníky. Firma zaměstnává na 250 zaměstnanců při tržbách přes

800 mil. Kč. Původní zakladatel společnosti, Hermann Hennlich se vždy choval k pracovníkům nad rámec povinností a v tomto smyslu firma pokračuje dodnes. Za svou příkladnou činnost a vynikající výsledky obdržela řadu ocenění regionálního a celostátního významu (např. v roce 2016 Vodafone Firma roku v Ústeckém kraji a Vodafone Odpovědná firma Ústeckého kraje, Společnost přátelská rodině).



Roste povědomí o firmě u zákazníků a veřejnosti právě díky tomu, jak se HENNLICH nadstandardně stará o své zaměstnance.

„Kdo chce – hledá způsoby, kdo nechce – hledá důvody!“, říká Petra Sýkorová Červinková, projektová manažerka firmy HENNLICH, když hodnotí vznik a vývoj firemního zařízení pro děti. Hennlich Baby Club (HBC) slouží rodičům a jejich dětem v rozmezí od 1,5 do 6 let. Ti nejmladší obvykle nenajdou pro své děti umístění ve školkách či jeslích v regionu, což je následně limituje ve snaze vrátit se zpět do zaměstnání co nejdříve a přitom mít jistotu, že je o jejich děti dobře postaráno. Litoměřická firma bere rodinu jako přirozenou věc a součást života každého ze svých zaměstnanců. Prorodinná politika je součástí dlouhodobé koncepce firmy a vychází přímo z vize společnosti. A tak je zřejmé, že pro založení firemního předškolního zařízení byla celá řada impulzů.

### **Vznik Baby Clubu**

Baby Club vznikl v roce 2012 a je provozován s výchovně vzdělávacím konceptem prvků Montessori – environmentální výchovy, logopedie, angličtiny a rodiny. Jeho kapacita je dvanáct dětí a provozován je celoročně, tedy i v době prázdnin. Nachází se přímo v areálu společnosti – v krásném, světlém, moderně vybaveném prostoru. K dispozici je také malá předzahrádka s prolézačkami a pískovištěm a vlastní Bio zahrádka pro pěstování různých plodin.

## Poskytované služby

V roce 2013 byly proškoleny pečovatelky HBC v oblastech právního a výchovně-psychologického poradenství. HBC ve spolupráci s HR slouží jako místo pro poradenství a podporu rodičů před odchodem na mateřskou a rodinnou dovolenou, pomáhá i v případě výchovných problémů jejich dětí. Nad rámec běžného provozu jsou rodičům a jejich dětem nabízeny kroužky a prázdninové programy. Významnou roli sehrává HBC i jako nástroj pro síťování rodičů.

## Financování provozu

Vzhledem k nízkému průměrnému věku zaměstnanců a tomu, že ve firmě působí téměř polovina žen, na mateřské a rodičovské dovolené je průběžně zhruba 15 % z nich. V minulosti vedení zaznamenávalo řadu případů, kdy se maminky chtěly vrátit dříve do zaměstnání, ale vzhledem k nemožnosti umístit své dítě do vhodného zařízení zůstávaly doma po celou dobu rodičovské. Při plánování dostavby areálu přišlo rozhodnutí o vybudování prostor také pro HBC. Navíc v té době nastala příležitost podat žádost o „evropské“ prostředky sloužící na zřizování firemních zařízení péče o děti. A tak byly finančně zajištěny první dva roky provozu. S minimální prolukou, kdy HBC musela firma plně hradit ze svého zisku, naštěstí přišla změna zákona a možnost částečných daňových úlev pro firmu v případě zřizování tzv. firemní dětské skupiny. Rodiče dnes připlácí na poskytované služby zhruba 1/5 skutečných nákladů, ale i tak musí firma značnou část nákladů (cca 1 mil. Kč ročně) stále hradit ze svého zisku. To je asi hlavní problém, proč s podobným opatřením řada ostatních firem váhá.

## Komunikace je základem úspěchu

V celém procesu zřízení HBC hrála jako obvykle velmi významnou roli oblast komunikace. Myšlenka vzešlá z vrcholového vedení byla prostřednictvím porad vedení předávána mezi zaměstnance. Byl ustanoven realizační tým, který pravidelně informoval o přípravě, postupu a realizaci projektu. Mezi zaměstnanci byl proveden průzkum zájmu, vytvořena první propagační brožura Baby Clubu. Informace o záměru vedení byly předávány i na informačních celofiremních poradách (tzv. Snídaních se šéfem). Věci samotné posloužily i nástěnky, cílené e-maily i dny otevřených dveří Baby Clubu.

Informační kampaň probíhala i směrem k veřejnosti a ostatním zaměstnavatelům vytvořením webové stránky „Odpovědnost HENNLICH“ ([www.odpovednost](http://www.odpovednost)).

hennlich.cz), byly uspořádány workshopy pro zaměstnavatele na dané téma včetně mediální kampaně (tisk a regionální TV), bylo natočeno několik spotů k dané tématice jako příklad praxe, společnost se úspěšně zúčastnila soutěží typu Firma roku, Odpovědná firma roku, Společnost přátelská rodině. Projekt HENNLICH přeje rodině se dokonce umístil mezi TOP 5 HR projekty roku. Informace o HBC jsou dnes poskytovány i formou příspěvků do publikací a on-line komunikace na firemním facebooku, zaměstnanci HBC přijímají účast na panelových diskuzích, workshopech, konferencích, odborných kulatých stolech, jsou poskytovány individuální konzultace a prohlídky Baby Clubu. Firma vydala i brožuru HENNLICH přeje rodině.

### K čemu to všechno vede

Baby Club je nyní přirozenou součástí firemní kultury. V červenci 2018 oslavil už šest let provozu. A za takovou dobu už je možné zhodnotit přínosy. Ty jsou velmi pozitivní, a to jak v hodnocení zaměstnanců, nízké fluktuaci, nižších nákladech na nábor a zaškolování nových zaměstnanců, vysoké návratnosti maminek po mateřské/rodičovské dovolené, zásadně roste povědomí o firmě u zákazníků a veřejnosti právě díky tomu, jak se HENNLICH nadstandardně stará o své zaměstnance. Rovné příležitosti jsou v EU velké téma a firma HENNLICH může být inspirací pro ostatní v tom, jak může podnikatelský subjekt měnit své okolí.

## VYTVOŘENÍ ZCELA NEKUŘÁCKÉHO PROSTŘEDÍ



### ArcelorMittal Ostrava a.s.

Email: [Barbora.Cerna-Dvorakova@arcelormittal.com](mailto:Barbora.Cerna-Dvorakova@arcelormittal.com)

Web: [www.arcelormittal.cz](http://www.arcelormittal.cz)

ArcelorMittal Ostrava a.s. patří do největší světové ocelářské a těžařské skupiny ArcelorMittal. Ročně vyrábí více než 2 miliony tun oceli, která se uplatňuje zejména ve stavebnictví a strojírenství. Kromě tuzemského trhu dodává své výrobky do více než 40 zemí světa. ArcelorMittal Ostrava a její dceřiné společnosti mají 6500 zaměstnanců. Díky nadstandardní ekologizaci vyrábí společnost své výrobky s minimálním možným dopadem na životní prostředí. Stará se také o příkladný

přístup k lidem ve svém okolí, přispívá také do rozvoje regionu. Za posledních patnáct let přispěla společnost do podpory vzdělávání, kultury a neziskových organizací v Moravskoslezském kraji více než 600 milionů korun.

Celý projekt byl koncipován jako prvek projevů firemní kultury, která dbá o zdravý životní styl svých zaměstnanců a podporuje je i v dalších aktivitách.

## Revoluční záměr

V dnešní době se setkáváme s řadou trendů, které se ne vždy daří sladit. Ve firemním prostředí je to samozřejmě tlak na výsledky. Tomu se ale čelí jen za předpokladu, že zaměstnanci jsou v optimální kondici. Ostravská huť považuje své zaměstnance za největší hodnotu firmy a podle toho se k nim také chová. Podpora sportovních aktivit, včetně motivace k dojíždění do zaměstnání na kole byla jen předstupněm programu, který jeden z největších továrních komplexů v ČR proměnil ve zcela nekuřáckou zónu. Způsob, jakým toho bylo dosaženo, není jen ukázkou zvýšeného zájmu zaměstnavatele o zdraví zaměstnanců a zdravé pracovní prostředí, což jsou dvě absolutní priority firmy, ale v první řadě ukázkou, jak manažersky zvládnout revoluční projekt, který nemusel být všem zaměstnancům úplně po chuti. Pečlivou přípravou jednotlivých fází, spoluprací s odbory i aktivní účastí vedoucích pracovníků na všech úrovních řízení se však podařilo vše dotáhnout v daném termínu a firma se 6500 zaměstnanci je nyní zcela nekuřáckou zónou.

Následující příběh je návodem, jak i velkou firmu připravit na velkou změnu pracovního prostředí díky dobrému rozplánování jednotlivých kroků, pečlivé komunikaci a zapojení klíčových zaměstnanců.

## Východiska

Vedení firmy vyšlo z průzkumů, které ukazují, že kuřáci stráví v pracovní neschopnosti až o 33 hodin ročně více než nekuřáci. Zdravotní riziko spojené s kouřením je dnes již všem známé. Zákaz kouření se proto stal dalším prvkem ochrany zdraví zaměstnanců. Zástupci společnosti šli do projektu s pochopením náročnosti odvykání kouření. V průměru je úspěšný jen asi každý pátý pokus o skoncování s kouřením. Vychází se ale z poznatku, který říká, že sedm z deseti kuřáků, by raději nekouřilo, a každoročně se jich pokouší přestat asi 40 %. Úspěch však

zaznamenají asi jen 3 % z nich. Není to o tom, že by byli slabí nebo líní, zkrátka jen potřebují pomoci. Pokud je odvykácí kúra řízená, sestavená na míru potřebám jednotlivce a pod kontrolou lékaře, účinnost odvykání se zvyšuje více než 10×. Projekt byl tedy plánován na základě těchto dat. Prvním krokem na cestě k cíli bylo samozřejmě přijetí samotného rozhodnutí a jeho oznámení zaměstnancům. Ti věděli o přechodu společnosti



na nekuřácký režim rok předem. Ostravská huť nabídla svým zaměstnancům a vybraným agenturním pracovníkům komplexní odvykácí kúru pod dohledem lékaře, který je specialista pro léčbu závislosti na tabáku. Hodnota jedné kúry činila 8120 korun, z čeho zaměstnanec zaplatil pouze 2500 korun a zbylou částku uhradil zaměstnavatel spolu s Českou průmyslovou zdravotní pojišťovnou (ČPZP), která na odvykáčím programu s hutí spolupracovala. Částku 2500 korun získal pracovník od zaměstnavatele za rok zpět, pokud lékařské vyšetření prokázalo, že je nekuřák. Odvykácí kúru absolvovalo 97 zaměstnanců. Celkově huť spolu s ČPZP za odvykácí kúru pro zaměstnance zaplatila více než 713 tisíc korun. Pro mnoho zaměstnanců bylo ale vytvoření nekuřácké společnosti impulsem ke skoncování se závislostí i bez nabízené odvykácí kúry.

### Význam závazku

Celý projekt řídilo HR oddělení firmy a pracovníci BOZP. Všichni si uvědomovali zásadní překážky, související s tím, že areál firmy má šest kilometrů čtverečních, na kterých bylo 300 kuřáckých míst a firma má zhruba tolik zaměstnanců, jako je například obyvatel Mikulova. Všichni aktéři tak museli projekt bezpodmínečně vzít za svůj! Počátky byly samozřejmě provázeny povzdechy některých zaměstnanců o omezujících opatřeních, ale naštěstí se firmě podařilo na svou stranu získat přirozené lídry. Skončit s kouřením se rozhodli i mnozí mistři, šéfové směn. Pozitivem bylo i zapojení členů managementu, kteří tak svým lidem ukázali, že rozhodnutí, které vydávají, plně přijímají.

## Vliv komunikace

Při komunikaci projektu využila firma celou škálu komunikačních nástrojů, od přímé komunikace, přes web, sociální sítě, informační tabule. Na všech těchto platformách byli zaměstnanci během celého roku informováni o každém následujícím kroku. Společnost má nastavenou pravidelnou komunikaci managementu a odborových představitelů. Sociální dialog tak hrál významnou roli, pro projekt bylo velkým pozitivem, že se někteří odboráři taktéž zapojili do odvykacích kůr. Celý projekt byl koncipován jako prvek projevů firemní kultury, která dbá o zdravý životní styl svých zaměstnanců a podporuje je i v dalších aktivitách jako je například sport a motivace k ježdění do zaměstnání na kole. Celá firemní struktura během příprav nakonec zafungovala jako tým, který dokázal zvládat každý krok v předem určeném momentu a díky dobré komunikaci na všech úrovních se zásadní změny podařilo poměrně hladce implementovat i ve velké a různorodě složené firmě. Díky postupnému průběhu programu společnost dosáhla zcela nekuřáckého prostředí v celém areálu a ve všech provozech bez výjimky.

# SPOLUPRÁCE ŠKOLA A FIRMA – ZALOŽENÍ VZDĚLÁVACÍCH OBORŮ STROJNÍ MECHANIK SE ZAMĚŘENÍM NA VSTŘIKOVÁNÍ PLASTŮ A STROJNÍ MECHANIK – NÁSTROJAŘ

**GERRESHEIMER**  
Medical Systems

**Gerresheimer Horšovský Týn spol. s r.o.**

Email: [V.Vachalova@gerresheimer.com](mailto:V.Vachalova@gerresheimer.com)

Web: [www.gerresheimer.com](http://www.gerresheimer.com)

Firma Gerresheimer je předním světovým výrobcem vysoce kvalitních speciálních výrobků ze skla a plastů, jež se používají v globálním farmaceutickém průmyslu a zdravotnictví. Skupina se po celém světě skládá z více jak 30 poboček, vykazuje tržby okolo jedné miliardy eur a zaměstnává přes 10.000 lidí.

Závod Horšovský Týn byl založen v roce 2001. V současnosti zaměstnává více než 700 lidí. Metodou vstřikování plastů se zde vyrábí inhalátory, inzulínová a odběrová pera, drogové testery apod.



V naší populaci přetrvávají stereotypní náhledy na to, jak vypadá práce ve strojírenské firmě a s tím je potřeba se neustále vypořádávat.

### **Podoba vzdělávání**

Od svého vzniku prošla a stále firma prochází významnou expanzí, jejímž předpokladem je také soustavný nábor kvalifikovaných pracovních sil. Těch ale dlouhodobě na pracovním trhu není dostatek. Proto už v roce 2008 došlo k rozhodnutí oslovit regionální technické střední školy a učiliště s žádostí o spolupráci. Díky této kampani a zejména velké otevřenosti, vstřícnosti a profesionalitě byla v roce 2009 navázána spolupráce se Středním odborným učilištěm v Domažlicích. Následně došlo k podpisu kooperační dohody mezi SOU Domažlice a firmou Gerresheimer Horsovsy Týn o vzájemné spolupráci v oblasti vzdělávání, byly vytvořeny základy k duálnímu, neboli kooperativnímu vzdělávání (kdy výuka teorie probíhá přímo v SOU Domažlice a praxe ve firemním školicím středisku) a nastaveny učební osnovy k tříletému učebnímu oboru Strojní mechanik se zaměřením na vstřikování plastů. Tento obor byl v letošním roce rozšířen ještě o specializaci Nástrojař se zaměřením na vstřikování plastických hmot. Zásadní skutečností bylo a je, že vedení učiliště dokázalo do rozšířeného rámcového vzdělávacího programu začlenit celou řadu specifických požadavků a potřeb firmy. A tak už v prvním roce učení jsou učni ve firmě jednou za čtrnáct dnů, ve druhém roce každý druhý týden a v závěrečném ročníku tráví řešením komplexnějších zadání ve firmě půlroční stáž. Státní závěrečnou praktickou zkoušku skládají učni ve třetím ročníku přímo ve firemním školicím středisku.

### **Investice do budoucna**

Zásadní komplikací při realizaci vzdělávání je už prvotní nábor učňů. Proto byl zahájen propracovaný proces aktivit, které obnášejí návštěvy základních škol a jednání s dětmi, jejich rodiči a učiteli. Zájemci mají možnost navštívit firmu a lépe se seznámit s tím, co by je po vyučení v zaměstnání čekalo.

Vedení Gerresheimer v Horšovském Týnu si uvědomuje, jak důležitá je potřeba kvalifikované pracovní síly a investic do budoucna. Proto firma vložila 4 mil. korun do vybudování vlastního školicího střediska, uvolnila a vyškolila dva kvalifikované zaměstnance, kteří se na plný úvazek věnují praktickému výcviku učňů přímo ve firmě. Navíc došlo k vytvoření sítě instruktorů odborného výcviku ve všech výrobních jednotkách, aby učni mohli pracovat pod odborným dohledem.

Jednou z metod, jak stimulovat zájem o učení je i zavedení finanční odměny (resp. kapesného) při splnění docházky a prospěchu, které činí v 1. ročníku 2.000 Kč, ve druhém 3.000 Kč a ve třetím 4.000 Kč měsíčně.

Od roku 2011 prošlo vzdělávacím projektem již více jak 40 učňů, z nichž velká část zůstala v řadách kmenových zaměstnanců.

### **Další formy podpory technického vzdělávání**

V naší populaci přetrvávají stereotypní náhledy na to, jak vypadá práce ve strojírenské firmě a s tím je potřeba se neustále vypořádávat. Proto také pokládá vedení firmy za důležité i podporovat technickou výuku na obecnější úrovni. Základní školy v okolí firmy dostaly pro výuku žáků technické stavebnice (Lego, Merkur, aj.) za více než čtvrt milionu korun. Základní škola v Horšovském Týnu navíc převzala kufr s nářadím v hodnotě 60 tisíc korun a stala se školou, na níž je realizován projekt „SET – žáci objevují techniku“ (Schüler entdecken Technik), kdy se děti velice hravou a zábavnou formou dostávají k technice, objevují nadání pro nejrůznější činnosti, rozvíjí manuální zručnost a tím i svůj zájem o technické profese, což je důležitý základ pro rozhodování o jejich budoucím směřování.

### **Komplikace při kooperativním vzdělávání**

V ČR stále chybí systém, který by vytvořil jednotné parametry a podmínky pro kooperativní vzdělání. Jistě by bylo prospěšné, kdyby pedagogové a mistři odborného výcviku mohli působit částečně přímo i ve firmách. Provozování kooperativního vzdělání představuje pro firmu nezanedbatelné náklady, avšak stát tuto oblast opomíjí a legislativně ani daňově moc vstřícný vůči takovýmto aktivitám není. A tak Gerresheimer spatřuje význam svých kroků i z hlediska celospolečenské prospěšnosti, protože se snaží o to, aby vlivem nedostatku kvalifikovaných pracovníků nemuselo dojít k přesunu výroby zahraničních firem dál na východ. Skutečnost, že tento příklad je hodný respektu a následování podtrhuje i to, že firma obdržela v roce 2016 Cenu hejtmana Plzeňského kraje za společenskou odpovědnost, Hospodářská komora ČR společně se Sdružením pro oceňování kvality vybrala projekt spolupráce se školami a založení nového technického oboru mezi tři oceněné projekty v rámci ČR. Jeden z instruktorů odborného vzdělávání navíc obdržel cenu MŠMT.

# TRANSFORMACE FIREMNÍ KULTURY PO ZMĚNĚ MAJITELE



**Koyo Bearings Česká republika s.r.o.**

Email: [info@koyobearings.cz](mailto:info@koyobearings.cz)

Web: [www.koyobearings.cz](http://www.koyobearings.cz)

Společnost Koyo se řadí mezi světové špičky ve výrobě jehličkových ložisek, válečkových ložisek a kladek pro automobilový průmysl a strojírenství. Je jedním z výrobních závodů nadnárodní korporace JTEKT, která sídlí v Japonsku a je součástí skupiny Toyota. Export tvoří 98 % produkce firmy. Koyo dnes v Olomouci zaměstnává přes 530 kvalifikovaných pracovníků. Společnost byla v historii několikrát oceněna prestižními cenami, jako jsou Zaměstnavatel regionu, Odpovědná firma roku, Nejlepší personální projekt, Bezpečný podnik nebo Společnost přátelská rodině. V roce 2017 obdržela i Národní cenu kvality České republiky.

Díky pozitivnímu přístupu našeho závodu, otevřené komunikaci a respektu jsme si vybudovali důvěru celé korporace.

## Od Američanů k Japoncům

Japonský závod na výrobu ložisek Koyo Bearings Česká republika v Olomouci prošel ve své 18-ti leté historii složitým vývojem. Závod byl vybudován v roce 2000 pod značkou Torrington původem z amerického Connecticutu. Značka měla více než 100 letou tradici ve výrobě ložisek. V roce 2003 byl ovšem Torrington prodán americké korporaci The Timken Company a s tím samozřejmě změnil vlastníka i olomoucký závod. Poslední změna přišla v roce 2010, kdy byla divize Torrington prodána japonské korporaci JTEKT. Ta divizi na výrobu ložisek zahrnula pod vlastní značku Koyo.

Změna vlastníka představuje pro vedení podniku komplexní změnu. Různí vlastníci mají rozdílnou firemní kulturu, své vlastní procesy, nároky na reporting, na chování zaměstnanců. Změn je celá řada a vedení společnosti často stojí před velmi obtížným úkolem – přizpůsobit stávající řízení novým požadavkům. Pro Koyo byla změna posledního vlastníka skutečnou výzvou. Z amerického stylu

vedení, který klade důraz především na individuální výkonnost jedince, přešlo Koyo na týmově orientovanou japonskou kulturu. Odlišnost byla obrovská. Japonské firmy fungují více jako společenské organismy než jako obchodní podniky. Jejich prioritou je harmonie mezi všemi lidmi ve společnosti a absolutní loajalita zaměstnanců ke svému zaměstnavateli. V žebříčku hodnot mají Japonci práci a prosperitu svého podniku postavenou na nejvyšších příčkách.



Jak samotné převzetí probíhalo? "Poté, co nám bylo oznámeno, že závod kupují Japonci, zavládla mezi zaměstnanci nervozita. O japonských kulturách traduje mnoho předsudků, hlavně absolutní oddanost zaměstnavateli na úkor osobního života, stínování manažerů, přísná kontrola ze strany nadřízených aj. Mezi zaměstnanci se šířily různé scénáře, většinou se diskutovalo o přesunu výroby do jiných regionů. To naštěstí vůbec nebyl záměr nového vlastníka," vzpomíná na prodej firmy manažerka lidských zdrojů Jana Kopecká.

### První kroky ke změnám

První reakcí logicky bylo připravit se na první návštěvu nového vedení. Díky dobrému vztahu s místní univerzitou proběhlo rychlé školení vybraných zaměstnanců o specifikách japonské kultury, o pravidlech verbální a neverbální komunikace nebo o pravidlech oblékání. I tak byl příjezd prvních kolegů do olomouckého závodu doprovázen rozpaky. Potiže nastaly nejen s jazykovou bariérou, ale i s faktem, že pro japonské kolegy se jednalo o první pracovní vyslání do zahraničí. Tím se ale překlenulo první období, neboť se musely řešit osobní záležitosti, což pomohlo k navázání méně formálního vztahu.

Na úrovni čistě pracovní bylo klíčové zaměření zahraničních kolegů na výrobní proces. Ten zaznamenal největší změnu. JTEKT výrobní systém je založen na světově známém konceptu TPS (Toyota Production System). Zakládá se na maximálním zjednodušení a zeštíhlení procesů, odstranění zbytečných operací, neudržují se přebytečné zásoby, v uličkách mezi stroji jezdí vláček rozvážející materiál. Za tím

vším je promyšlená automatizace a digitalizace – stav výroby monitorují obrazovky zaznamenávající produktivitu každého stroje v reálném čase, na stroje jsou napojena monitorovací zařízení schopná na dálku sledovat přesnost výroby, při poruše stroj automaticky zastaví, poruchu nahlásí apod. Za vším ovšem zůstává „lidsky srozumitelná“ podoba reportingu a výrobního procesu.

### **Adaptace japonských zvyklostí do českých podmínek**

Tehdejší a z velké části i současní zaměstnanci se ke změnám postavili otevřeně. Do roku 2014 se v závodě vystřídali tři japonsští poradci z Toyoty, kteří v Olomouci pomohli zdokonalit výrobní systém, nastavit komunikační procesy s japonskou centrálou, zavést jednotný reporting, firemní kulturu aj. Dnes už se Koyo obejde bez jejich pomoci. Japonský přístup k práci je velmi specifický a nebylo možné ho beze změn převést do českého prostředí. „Rozhodli jsme se, že k práci přistoupíme jako Češi selským rozumem a nebudeme přebírat doslova vše, co je v jiných závodech skupiny zaběhnuté. Přizpůsobili jsme japonské požadavky místním podmínkám, které jsou přijatelné pro naše zaměstnance, a japonské vedení náš přístup ocenilo. A stala se jedna zásadní věc – díky pozitivnímu přístupu našeho závodu, otevřené komunikaci a respektu jsme si vybudovali důvěru celé korporace. V Olomouci došlo k unikátní situaci, již pátým rokem zde funguje čistě český management s velmi vysokou úrovní pravomocí. To v závodech skupiny Toyota v Evropě není obvyklé,“ popisuje své zkušenosti s novým majitelem ředitel závodu Petr Novák.

### **Pozitivní efekt změn**

Přechod na nového vlastníka byl pro olomoucký závod výhodný. Těsně před svým prodejem ztratil závod kvůli cenové politice tehdejšího vlastníka většinu svých významných zákazníků. Po převzetí korporací JTEKT došlo k napojení závodu na širokou odběratelskou základnu značky Koyo a nutné změně prodejních cen, díky čemuž olomoucká firma získala zpětně řadu bývalých i nových zákazníků.

Prudce tak začaly růst tržby a počet zaměstnanců, zvyšovala se kvalita, produktivita, počet zákaznických reklamací za rok se blížil nule. V Olomouci se začalo investovat do nových technologií i strojového parku. Celková hodnota investic od roku 2010 do současnosti je přes 700 mil. Kč a přináší firmě růst produktivity, větší objem výroby a lepší kvalitu. Investice byly úspěšně dokončeny především díky detailně zpracovaným projektům opírajícím se o reálná data návratnosti. V tom tkíví podstata úspěchu olomouckého závodu. Vedení společnosti poskytuje

kompletní a pravdivé informace, jelikož si uvědomuje hrozbu ztráty důvěry, která je pro Japonce klíčová.

### Nové obzory

Z nenápadného podniku na výrobu ložisek na kraji Olomouce se za 8 let v japonských rukou stal moderní prosperující podnik s miliardovým obratem. Roční růst objemu výroby je v posledních letech v průměru přes 6%, firma diverzifikuje své portfolio a stojí na pevných základech. Japonská návštěva v závodu nyní neznamena obavu, ale příležitost k debatě o plánech do budoucna a o probíhajících investicích. Výzvou pro závod však bude výstavba druhé výrobní haly vedle současného závodu, kterou závod potřebuje na vykrytí výrobních kapacit. V současnosti probíhá schvalovací řízení o této stavbě na úrovni evropského vedení korporace. Pokud vše proběhne v pořádku, výstavba by měla začít v roce 2019.

## ZAVEDENÍ STRATEGICKÉHO ŘÍZENÍ – MODERNÍ A ODPOVĚDNÁ FIRMA



**SHM, s.r.o.**

Email: [holubar@shm-cz.cz](mailto:holubar@shm-cz.cz)

Web: <http://shm-cz.cz>

Společnost vznikla v roce 1993 v Šumperku a jako ryze česká firma náleží mezi průkopníky průmyslové přípravy PVD povlaků pro řezné, tvářecí a stříhací nástroje. Tyto povlaky mohou významným způsobem zvýšit užité vlastnosti strojírenských nástrojů, forem a dílců. Firma založila vlastní výzkumné a vývojové centrum, které navrhuje pro své zákazníky unikátní řešení povrchových úprav. SHM dosáhla světového prvenství v průmyslové přípravě supertvrдых nanokompozitních povlaků. Publikace, výsledky a patenty SHM patří k často citovaným u odborné veřejnosti a jsou i z hlediska osvěty v oblasti PVD technologií v mnoha případech průkopnické. Firma vyznává principy odpovědného podnikání vůči zaměstnancům, zákazníkům, dodavatelům, regionu a udržitelnému rozvoji celé společnosti i s krajinou, ve které žijeme. Za své úspěchy byla firma a její majitel opakovaně oceněni v prestižních soutěžích.



Prioritou není kvantita práce, ale změna v přemýšlení a přijetí odpovědnosti. Každý vedoucí pracovník musí pochopit svou novou roli spojenou s velkou mírou svobody v rozhodování a zároveň odpovědností za firmu jako celek.

### Pojďme do pohádky

Příklad společnosti SHM je jako „z pohádky“. A zároveň by mohl posloužit jako vzorová případová studie do učebnice managementu, protože popisuje, jak se dají do běžného života firmy implementovat principy strategického řízení, aby byly sdíleny všemi zaměstnanci a přinášely prosperitu a užitek i ve vazbě na společenskou odpovědnost.

### Bylo nebylo

Náš příběh začíná v letech 2008–2009, kdy se v SHM prudce snížila výroba o 40 % a bylo nutno přistoupit k velmi nepříznivým opatřením a zavedení krizového řízení. Po dohodě se zaměstnanci vedení společnosti přijalo na základě principu solidarity opatření, která znamenala pro všechny nějakou ztrátu za cenu zachování plného počtu zaměstnanců. Až do této doby se zdálo, že firmu nemůže náhle potkat žádná zásadní krize, ale najednou bylo jasné, že se to stát může. A že jediným způsobem, jak by se nové krizi do budoucna dalo předejít by bylo, kdyby existovaly propracované preventivní návody na to, jak řešit neobvyklé situace a jak

se neustále připravovat s předstihem na budoucnost. A tak vznikla myšlenka vytvoření firemní strategie v dokumentované, konsenzuální a uchopitelné podobě.

### **Opět jde o komunikaci**

Zpočátku bylo nutné organizovat řadu nestandardních schůzek a porad širšího vedení firmy. Teprve v posledních fázích, až v letech 2016–2017, kdy byly dokončeny i všechny podstatné personální změny, mohla být komunikace nastavena standardně, tedy přes samostatnou odpovědnost jednotlivých vedoucích pracovníků. Po celou přechodovou dobu probíhaly změny formou dialogu vedení se všemi zaměstnanci, aby se s nimi vnitřně ztotožnili a cítili podíl na jejich faktické podobě.

### **Nové pojetí řízení lidských zdrojů**

Hlavním stavebním prvkem nového pojetí firemní strategie se stala oblast řízení lidských zdrojů. Byl zaveden nový způsob zásluhového odměňování a různých nepeněžních benefitů. Větší důraz začal být kladen na profesní i neprofesní vzdělávání. Vzhledem k tomu, že u některých vedoucích se projevovalo stereotypní uvažování a neochota změnit styl práce, muselo dojít i k výměnám na některých pozicích. Byly upřesněny role a odpovědnosti jednotlivých oddělení, přitom všechny činnosti byly chápány jako neoddělitelné a stejně důležité pro výsledek firemního snažení.

### **Prosazování nové firemní strategie**

Výrazně se změnila jak vnitřní, tak i vnější komunikace za účelem zvýšení důvěryhodnosti. Jednou ročně jsou pořádány strategické schůzky širšího vedení firmy, tzv. KudyTudy, na nichž se diskutují a definují priority pro všechna firemní oddělení, modifikuje se SWOT analýza firmy a trhu, upravuje se orientace výzkumu a vývoje, obchodní činnosti a následně výroba. Celkově byl nastaven nový způsob uvažování o pozici firmy na trhu v širších souvislostech, nový koncept vztahů se zákazníky, změnil se přístup k zavádění inovací, které nejsou realizovány v tak široké míře jako dříve, více se dbá na jejich účelnost a hospodárnost. Nutností se stalo promyšlené vymezení aplikací PVD povlaků, segmentu trhu a větší odlišení nejen v hlavním segmentu PVD povlaků, ale i ostatních služeb.

Další oblast zaváděných změn souvisela s rozsáhlou modernizací výroby, pořízením nových technologií, novou podobou doznaly veškeré prostory a zázemí.

Nakonec se po 25 letech firma rozhodla ke změně svého loga a vizuálního stylu, aby tak dala najevo i svému okolí, že ve svém podnikání vstoupila do jiné etapy.



## Změna závisí na lidech

Do čela zavádění nové strategie „se postavil“ jeden ze dvou jednatelů. Veškeré kroky ale byly prováděny tak, že se na nich od počátku cíleně podíleli všichni zaměstnanci firmy. V prvních letech mohla být strategie zaváděna jen díky hektické práci všech vedoucích pracovníků. Ti museli působit na přetváření zažitých pracovních návyků, zajišťovat proškolení v nových oblastech, zároveň soustavně posilovali pozitivní atmosféru mezi jejich podřízenými, pracovali na stmelování týmů, třeba i tím, že zapojovali „své“ lidi do dobrovolnické práce. Vše mělo směřovat k tomu, že zaměstnanci firmy pochopí, že prioritou firmy není kvantita práce, ale změna v přemýšlení a přijetí odpovědnosti. Každý vedoucí pracovník měl pochopit svou novou roli spojenou s velkou mírou svobody v rozhodování a zároveň odpovědností za firmu jako celek.

## Jak to všechno dopadlo

Pohádka se pomalu posouvá ke svému závěru. Srovnáme-li rok 2010 a 2017, počet zákazníků narostl o 75 %. Přitom podíl těch nejdůležitějších, tvořících zhruba 95 % tržeb, vzrostl třikrát. Tržby za PVD povlaky (hlavní segment výroby) vzrostl 2,5x, přitom počet zaměstnanců narostl „jen“ 1,5x. Došlo k vývoji a uvedení na trh pěti zásadně nových PVD povlaků s novými technologiemi. Některé z nich jsou chráněny českými patenty. Jednatel a ředitel firmy Pavel Holubář získal ocenění Podnikatel roku Olomouckého kraje. Firma byla oceněna jako odpovědná firma roku Olomouckého kraje, dále jako TOP Odpovědná firma 2017. Firma získala nejprestižnější ocenění za vědu a výzkum v soutěži Česká hlava v kategorii INDUSTRIE 2017.

A jak celý proces hodnotí Pavel Holubář: „*O nákladech nelze mluvit, ale výnosy jsou vedle jednoznačného zlepšení hospodaření firmy v rovině lidské. Každý zaměstnanec nemusí chápat práci či momentální zaměstnanecký poměr jako své poslání, to ani nejde. Důležitá je celková atmosféra, jistoty do budoucna a vědomí, že se podílím na něčem, co přináší zisky nejen firmě a zaměstnancům, ale také regionu a společnosti kolem nás. Při sebelepší organizaci, pravidlech a podnikatelském záměru je role vůdčí osobnosti ve firmě (někdy) zapotřebí. Stejně tak je třeba trvale pracovat na vytváření týmového ducha v celé firmě. Z intuitivního a dobrého způsobu podnikání se pod vlivem ztížených podmínek stává více cílený, plánovaný a odpovědný proces. **Odpovědné podnikání nevnímáme jen jako normu, ale v širším pojetí jako obecný model podnikání.***“

# NAŠE ŠKOLA – ŠKOLA MNOHA FIREM



**Střední škola průmyslová a umělecká,  
Opava, příspěvková organizace**

Email: [dolezi@sspu-opava.cz](mailto:dolezi@sspu-opava.cz)

Web: [www.sspu-opava.cz](http://www.sspu-opava.cz)

Právní předchůdkyně dnešní Střední školy průmyslové a umělecké – Vyšší průmyslová škola strojnická – byla založena v Opavě v roce 1951. Učitelský sbor dnes tvoří téměř pět desítek pedagogů a na škole studuje asi 380 žáků ve dvou technických oborech (Strojírenství se zaměřením na výpočetní techniku a Informační technologie se zaměřením na počítačové sítě a programování) a třech uměleckých oborech (Průmyslový design, Grafický design a Tvorba hraček a herních předmětů). Škola se může pyšnit vynikající spoluprací s okolními firmami. Absolventi školy mají velmi dobré uplatnění na trhu práce. Pedagogové jsou pro svou práci plně kvalifikovaní, často se jedná o odborníky z praxe. Škola získala svou pozici mezi nejlepšími nepochybně i díky programu „Naše škola“, v jehož rámci uzavřela výhodné partnerství s řadou firem, zejména strojírenských.

Škola si ověřila, že spolupráce se zaměstnavateli v podstatě nemá limity, pokud je sama aktivní.

## **Jít firmám naproti**

Poměrně „ohranou“ písničkou se v posledních letech stalo upozorňování průmyslových firem na nedostatek kvalifikovaných absolventů odborných škol, což už samo napovídá, že mají-li firmy málo absolventů, odborné školy pak musí mít málo studentů. Učňovské a průmyslové školy si zvykly na těžký úděl a začaly slučovat několik oborů do jedné třídy nebo přímo přešly k redukci technických oborů a hledají záchranu v zavedení studia a odborné přípravy v nových oborech, které ovšem zpravidla nemohou zaplnit mezeru v poptávce po řemeslně vzdělaných absolventech.

Tomuto trendu se odmítlo přizpůsobit vedení opavské Střední školy průmyslové a umělecké. To se rozhodlo „jít firmám naproti“ a vytvořit takové podmínky, o které

by strojírenské podniky bez ohledu na jejich velikost měly zájem. A tak vznikl v roce 2014 základní předpoklad pro formulaci vzdělávacího konceptu s příslovečným názvem „Naše škola“. Hlavními hybateli dění se stali ředitel školy Vítězslav Doleží a majitel skupiny BRANO Group (a dlouholetý člen vedení Svazu průmyslu a dopravy ČR) Pavel Juříček.



### Začátky

Prvním krokem projektu bylo navázání kontaktů a vytvoření skupiny firem ochotných se školou spolupracovat. Následně bylo nutné vytvořit podmínky partnerství. Proběhla řada jednání se zřizovatelem (Moravskoslezský kraj) i se zainteresovanými firmami, s nimiž došlo k dohodě na formách spolupráce. Na závěr úvodní fáze byly připraveny a podepsány detailní smlouvy o neproduktivní odborné praxi, zakotvující v sobě i princip neustálé komunikace managementu školy se spolupracujícími firmami.

### Přesvědčování

Následovala PR kampaň, aby rodiče a žáci věděli, že škola má navázanu spolupráci se zaměstnavateli, což dává jejich dětem zcela jiné možnosti osvojování vědomostí a dovedností a následně uplatnění na pracovním trhu. Firmy se na pořádání kampaně od počátku finančně podílely, jelikož pochopily, že i malé a střední podniky, které si nemohou dovolit zřídit svou vlastní školu, mají možnost navázat těsné vazby a dobře fungující spolupráci se školou, která má dlouholetou tradici a nabízí multioborové vzdělávání. Motivací školy pak bylo ukázat, že je atraktivní volbou pro žáky a jejich rodiče.

### O čem to je

A jaký je detailní pohled na projekt Naše škola? První rovina se týká pedagogů. Ti mohou dle možností každoročně strávit až jeden týden v partnerských firmách. Zvolí si firmu a konkrétní oblast svého rozvoje a tato firma jim zajistí, aby došlo k maximálně efektivnímu přenosu informací.

Druhá rovina se týká studentů školy. Pro ně škola pořádá „Náborový den“, kterého se účastní zástupci jednotlivých spolupracujících firem. Prezентují zde své firmy a detaily týkající se obsahu pracovních pozic a možnosti budoucího uplatnění absolventů. Když student postoupí do III. ročníku školy oboru Strojírenství, absolvuje v květnu měsíční praxi ve zvolené firmě. K dispozici má přiděleného konzultanta. V průběhu praxe si student vede deník praxe, ten mu kontroluje konzultant z dané firmy. Praktikant se soustředí na jedno téma, jež bude v posledním ročníku školy zpracovávat do formy Závěrečné práce.

V období od září do listopadu studenti IV. ročníku v předmětu CAD (2 hodiny týdně) zpracovávají Závěrečné práce, kdy využívají asistence jak učitele předmětu CAD, tak i svého konzultanta z firmy. Před vánočními svátky pak probíhají obhajoby prací před porotou (členem poroty je i příslušný konzultant) a publikem v aule školy. Za předvedený výkon dostávají závěrečnou známku, která se skládá ze tří částí: z prezentace obhajoby před publikem, z technického provedení (hodnotí vyučující předmětu) a z hodnocení svého konzultanta.

## **Přínosy**

Projekt Naše škola jednoznačně prokázal svůj mimořádný význam nejen pro školu a její studenty, ale rovněž pro samotné firmy, které ochotně spolupracují při vzdělávání žáků i učitelů. A nejen to, do různé míry pomáhají i s investicemi do školy, do oprav a nákupu či darování techniky. Nebo propagují školu na svých vlastních akcích, aktivně se účastní pořádání různých soutěží a společenských akcí, předávají ceny do studentských soutěží atp.

Do projektu Naše škola se zapojilo už 35 podniků a stal se nosným nástrojem průmyslovky při lákání žáků ke studiu. Spolupráce se zaměstnavateli se stala součástí identity školy a veřejnost si uvědomuje, že se jedná o výjimečnou školu, která zaručuje svým absolventům velmi dobré podmínky pro start jejich pracovní kariery. Velmi brzy po zahájení projektu bylo možno požádat zřizovatele školy o možnost otevření druhé třídy oboru Strojírenství, což je jednoznačný důkaz smysluplnosti původního záměru.

Pak už ani nijak nepřekvapí, že Střední průmyslová a umělecká škola je v posledních letech opakovaně oceňována v rámci ankety Škola doporučená zaměstnavateli a získává také titul Škola podporující řemesla. Škola si ověřila, že spolupráce se zaměstnavateli v podstatě nemá limity, pokud je sama aktivní.

# DĚTSKÁ UNIVERZITA JAKO PODPORA ZÁJMU O STUDIUM TECHNICKÝCH OBORŮ



## Dětská univerzita při Technické univerzitě v Liberci

Email: [detskauniverzita@tul.cz](mailto:detskauniverzita@tul.cz)

Web: <http://stansevedcem.tul.cz/nabidka-aktivit-pro-mladez/detska-univerzita>

Počátky vysokoškolského vzdělávání v Liberci sahají do roku 1953, kdy byla založena Vysoká škola strojní (od roku 1960 rozšířena na VŠ strojní a textilní). Od roku 1995 je Technickou univerzitou v Liberci. Na šesti fakultách a jednom vysokoškolském ústavu pracuje více než 1.100 zaměstnanců a studuje 7.000 studentů. Absolventi technických oborů získávají bez problémů pracovní uplatnění v průmyslu, inženýrských a vědeckých institucích. Univerzita svým potenciálem přispívá k rozvoji nejen libereckého regionu, ale spolupracuje i s institucemi z příhraničních oblastí Polska a Německa a také řadou univerzit v západní Evropě i USA.

Budujeme moderní společnost založenou na vzdělání, avšak jen málo pedagogů by souhlasilo s tím, že se nám tato obecná politická proklamace daří dobře naplňovat. A nejvíc o tom ví manažeři průmyslových firem, kteří se tak často potýkají s komplikacemi při hledání mladých technicky vzdělaných lidí. Absolventi středních škol dávají přednost při výběru humanitním oborům a odklánějí se stále častěji od náročného studia technických oborů. A tak technicky zaměřené fakulty řeší každý rok dilema týkající se snižujícího se počtu podaných přihlášek ke studiu. A proto také stále častěji hledají nástroje, které by pomohly zvýšit motivaci dětí a mládeže o studium na těchto školách.

## Jak to všechno začalo

Fakulta mechatroniky, informatiky a mezioborových studií Technické univerzity v Liberci byla v České republice jednou z prvních, na nichž vedení pochopilo, že v budoucnosti se nelze pasivně spoléhat na to, že obory studia budou samy o sobě přitahovat dostatečný počet zájemců, nýbrž že bude nutné ovlivňovat motivaci potenciálních studentů už poměrně dlouho před tím, než budou před maturitou podávat přihlášky ke studiu na vysoké škole. Své úsilí v počátcích spojila fakulta se Střední průmyslovou školou strojní a elektrotechnickou a Vyšší odbornou školou



v Liberci a v roce 2008 podala společný projekt „STARTTECH – Začni s technikou“. Při jeho realizaci se ukázalo, že v Liberci a okolí chybí nabídka volnočasových mimoškolních vzdělávacích akcí, zaměřených na dlouhodobou práci s žáky v malých kolektivech. Na původně jednorázové akce se postupně „nabalovala“ další a další pokračování, až na jaře roku 2010 vznikl nápad zkusit celoroční kurzy pro žáky z prvního a druhého stupně ZŠ. Při hledání vhodného názvu bylo jako nejvhodnější vybráno spojení „Dětská univerzita“. První ročník Dětské univerzity ve školním roce 2010/2011 začínal s pouhými 2 obory „Základy robotiky pro 1. stupeň ZŠ“ a „Robotika pro 2. stupeň ZŠ“. V následujících letech se postupně přidávaly další fakulty TUL a přibývala i nabídka oborů, kterých bylo ve školním roce 2014/2015 už 53. Aby mohla Dětská univerzita pokračovat ve své činnosti i po skončení možnosti čerpání prostředků z Evropského sociálního fondu v roce 2015, bylo nově nutné zavést pro účastníky kurzovné. Naštěstí se podařilo pro účely pokračování ve výuce zajistit podporu z rozpočtu Libereckého kraje, který každoročně na provoz přispívá částkou 0,5 milionu Kč, což pomáhá snižovat kurzovné na sociálně únosnou mez. I díky této podpoře bylo v následujících 3 ročnících nabízeno každoročně mezi 20 až 30 kurzy, nejenom pro žáky ZŠ, ale nově i pro středoškoláky. A tak i v redukované formě absolvuje Dětskou univerzitu ročně na 300 účastníků.

## Cíle

Dětská univerzita plní více úloh. Kromě nabídky kvalitního mimoškolního vzdělávání je to také „hra“. Děti si vyzkouší, jaké to je studovat vysokou školu – při

imatrikulaci obdrží opravdové vysokoškolské Výkazy o studiu (indexy), navštěvují přednášky, semináře a cvičení, sbírají zápočty a kredity, vypracovávají závěrečnou práci, kterou obhájí před odbornou komisí, a na konci obdrží při slavnostní „promoci“ z rukou nejvyšších akademických funkcionářů technické univerzity diplom – osvědčení o úspěšném absolvování studia.

Dalším zpestřením výuky jsou navíc prázdninové „příměstské“ kurzy probíhající vždy týden přímo v areálu univerzity. V tomto roce byly otevřeny kurzy Aplikovaná fyzika, Od programování ve Scratchi k jazyku Python a Inteligentní domácnost s Arduinem.

### **Inovace studia**

V letošním školním roce došlo na Dětské univerzitě k významné změně – studium bylo rozděleno na dva typy – prvním je širěji a víceoborově zaměřená Dětská univerzita pro starší žáky od 8.třídy/tercie výše, druhým „kadetka“ Dětské univerzity ve formě celoročních technických kurzů pro mladší děti.

Nová koncepce výuky Dětské univerzity pro starší žáky reaguje na změny, které přinesl Zákon o vysokých školách. Ten zrušil studijní obory a zavedl studium v širě zaměřených studijních programech, které je možné doplnit studijními specializacemi. Proto jsou i na Dětské univerzitě pro starší žáky úzce zaměřené obory nahrazeny programy a specializacemi. A tak byly nově otevřeny studijní programy Přírodní vědy (se specializacemi Biomedicína, Mikrobiologie, Nanomateriály) a Technické vědy (se specializacemi Robotika, Mikroelektronika, 3D technologie, Programování a Strojírenství) pro žáky z 8. a 9. tříd ZŠ (tercie a kvarta víceletých gymnázií) a prvního a druhého ročníku SŠ (kvinta a sexta víceletých gymnázií).

### **Podoba výuky**

Výuka v Dětské univerzitě se skládá z přednášek vybraných odborníků, cvičení a laboratorních praxí. V průběhu zimního semestru procházejí studenti společnou částí výuky, ve které se seznámí se všemi specializacemi daného programu a dostanou také základy z fundamentálních předmětů společného studia. Po úspěšném obhájení semestrální práce se v lednu rozhodnou, kterou specializaci budou absolvovat v průběhu letního semestru. Výuka je zakončena závěrečnou zkouškou a obhajobou závěrečné práce v průběhu června. Výuka probíhá vždy v sobotu 2x měsíčně od září do června. Univerzita myslí i na účastníky ze sociálně slabších poměrů. Pro talentované děti proto zavedla možnost studovat za sníženou cenu.

## Závěr

Vedení Technické univerzity, stejně jako i Libereckého kraje, si uvědomuje, že s potenciálními studenty technicky zaměřených oborů je třeba začít soustavně a dlouhodobě pracovat co nejdříve, ideálně již na 1. stupni ZŠ. Žáci mají o tuto výuku veliký zájem, pokud probíhá poutavou a nenásilnou formou. Rádi se opakovaně do kurzů zapisují. Studium se zdaleka netýká jen dětí z Liberce, kterých je jen 40 %. Není výjimkou, že mezi účastníky jsou i tací, kteří dojíždějí i z okruhu 150 km od Liberce. Pozitivní výsledky se zatím projevují zejména u SPŠSE a VOŠ Liberec jak v počtu zájemců o studium, tak rovněž v získaných oceněních v hodnocení Excellence středních škol, Škola doporučená zaměstnavateli nebo v soutěži Světová škola. Realizací Dětské univerzity se podařilo přesvědčit akademickou sféru, že má smysl pracovat se žáky SŠ i ZŠ. Díky zjednodušení komunikace mezi dětmi a vědci roste maturitních prací zpracovávaných na TUL a také obecně zájem dětí o techniku. Je zřejmé, že když se otevrou vysoké školy dětem, jde o vynikající investici do budoucna – roste zájem o průmyslové školy, vysoká škola má víc uchazečů, firmy víc kvalitních absolventů.

## NAVÁZÁNÍ SPOLUPRÁCE SE ŠKOLAMI A OTEVŘENÍ STIPENDIJNÍCH PROGRAMŮ



**Benteler ČR s.r.o.**

Email: [hana.petrickova@benteler.com](mailto:hana.petrickova@benteler.com)

Web: [www.benteler.com](http://www.benteler.com)

Společnost BENTELER působí celosvětově ve 40 zemích a zaměstnává přibližně 30.000 zaměstnanců. Jedna ze tří divizí – BENTELER Automotive – působí od roku 1995 i v České republice, kde v pěti závodech (ve Stráži nad Nisou, Chrastavě, Jablonci nad Nisou, Rumburku a v Klášterci nad Ohří) pracuje více než 2 500 zaměstnanců. Hlavní výrobní program se zde orientuje na svařování ocelových a hliníkových dílů, motorkových rámců, podvozkových a bezpečnostních dílů a montáž modulů zadních náprav. V ČR bylo rovněž založeno vývojové centrum společnosti zabývající se vývojem bezpečnostních a podvozkových dílů. Poslední závod v České republice vyrostl v Klášterci nad Ohří v roce 2017. Závod je vybaven



nejmodernějšími technologiemi na lisování za studena, za tepla, svařování a 3D řezání laserem. Své výrobky dodává společnost BENTELER Automotive pro většinu evropských výrobců automobilů včetně luxusních německých značek.

Zájem studentů o studium technických oborů musí být budován po malých krůčcích. Jejich součet přináší v dlouhodobém horizontu výsledek, který pro firmu a její úspěchy může mít zásadní význam.

### **Důležité rozhodnutí**

V roce 2016 přijalo vedení společnosti BENTELER ČR rozhodnutí aktivněji podporovat některé vybrané školy v regionu. Pozornost se měla soustředit hlavně na obory, které mají ve firmě uplatnění. Důvod byl stejný jako v jiných případech: nedostatek technicky vzdělaného personálu na trhu práce a trvale klesající zájem o studium technických oborů obecně. Dalším podstatným motivem pro tento krok ale byl i pocit morální povinnosti regionálně významného zaměstnavatele podpořit školy, které nezájmem studentů bojují doslova o přežití. Žáci a jejich rodiče často upřednostňují studium směrů, které nemají reálné uplatnění na trhu práce a chybí jim konkrétní odborné zaměření. Technické obory nejsou zkrátka dnes tzv. „cool“ a to i když trh práce jednoznačně ukazuje, kde je jistota dobrého a dlouhodobého uplatnění.

### **Hledání partnerských škol**

Jelikož společnost působí v pěti závodech umístěných v Severních a Západních Čechách, bylo zapotřebí vést jednání s více školami působícími v blízkosti jednotlivých závodů. Od roku 2016 tak došlo k navázání spolupráce s prvními třemi školami (Střední škola strojná, stavební a dopravní Liberec, Vyšší odborná škola, Střední průmyslová škola a Střední odborná škola služeb a cestovního ruchu Varnsdorf a Střední průmyslová škola technická Jablonec nad Nisou). Od září 2018 se počet spolupracujících škol rozšířil o další dvě (Střední odborná škola energetická a stavební, Obchodní akademie a Střední zdravotnická škola Chomutov, Střední škola technická, gastronomická a automobilní Chomutov) působící v blízkosti nově otevřeného závodu v Klášterci nad Ohří a jednu – šestou – školu vyučující výhradně maturitní obory (Střední průmyslová škola strojná a elektrotechnická a VOŠ Liberec). A které obory zvolila firma jako preferované? U

učebních oborů jde o obor Strojní mechanik – zámečnický, Nástrojář, Elektrikář – silnoproud, slaboproud a Obráběč kovů, u maturitních pak o Mechanik seřizovač (CNC strojů) a Mechanik elektrotechnik.

### **Zájem se podchycuje na základních školách**

Vedle navázání partnerských vztahů se školami firma BENTELER podniká řadu dalších kroků. Aktivně se snaží získávat pro studium a výuku žáky vycházející ze základních škol a proto zástupci firmy navštěvují dny „Otevřených dveří“ na jednotlivých základních školách. Rozhovory se soustředí jak na děti, tak i na jejich rodiče. A ukazuje se, že význam takových rozhovorů nesouvisí jen s příštím studiem žáků, ale daří se tak prezentovat firmu i u rodičů samotných, kteří se tak dozvídají informace o možnosti jejich případného vlastního pracovního uplatnění. Firma se účastní i dalších prezentačních akcí cílených na nábor a seznámení s řemesly jako jsou např. EDUCA nebo Živá knihovna.

Uční a studenti, kteří přijmou nabídku vzdělávání pro BENTELER mohou v případě vybraných oborů využít i stipendijní program. Studenti pak pobírají dvousložkové stipendium. První složka se týká dosaženého studijního průměru, druhá část je pak vázána na tolerované procento neúčasti ve výuce nebo v praktické přípravě. Podstatným prvkem vzájemného vztahu mezi učněm/studentem a firmou je, že vše probíhá bez budoucích závazků. Firma BENTELER chce dát možnost mladým lidem, aby dobře poznali prostředí společnosti, stejně jako chce firma mít možnost poznat dostatečně každého jedince ještě před tím, než se stane kmenovým zaměstnancem. Každý zájemce o práci v BENTELERU by měl být pro nové povolání především dostatečně vnitřně motivován.

### **Příprava instruktorů odborné přípravy**

Třetí rovina přípravy a vzdělávání perspektivních zaměstnanců souvisela se zabezpečením kvalitních instruktorů odborné přípravy, kteří rozvíjejí studenty nejen po technické, ale i osobnostní stránce. Vybraní instruktoři byli proškoleni v pedagogických dovednostech, metodách a způsobech vedení odborné výuky žáků, jejich příprava v sobě zahrnovala i prvky pedagogické a vývojové psychologie s důrazem na řízení vzdělávacího procesu a práci s nezletilými. Část předávaných informací se týkala rovněž organizace výuky a nastavení dobrých vazeb mezi instruktory a školami. Přínos práce instruktorů podílejících se na rozvoji žáků firma oceňuje lektorským příplatkem.



Aktuální nabídka volných pracovních pozic: [www.benteler.jobs.cz/studenti-a-absolventi/](http://www.benteler.jobs.cz/studenti-a-absolventi/)  
Informace ke studijním programům: [hana.petrickova@benteler.com](mailto:hana.petrickova@benteler.com)

## Prokazatelná úspěšnost

Za první tři roky od zahájení bylo do vzdělávacího projektu zařazeno celkem 37 studentů, z nichž po složení závěrečných zkoušek nebo maturity zůstala v BENTELERU v zaměstnaneckém poměru třetina. Vedení je s tímto výsledkem spokojeno, protože věří, že se podařilo dát práci těm nejspokojnějším, kteří si uvědomují, co pro ně firma BENTELER znamená a během vlastní přípravy si k ní vytvořili dostatečně silnou vazbu a stačili navázat i řadu osobních kontaktů. I proto od školního roku 2018/19 došlo k navýšení o další tři partnerské školy a k rozšíření studijních oborů.

## Další plány

A co nového firma BENTELER na základě získaných zkušeností ještě hodlá dělat? „Nově jsme se od září 2018 začili i na studenty vysokoškolského studia, a to na obory zaměřené na strojírenství, IT a elektro. Nevyzýváme zde ke spolupráci konkrétní vysoké školy, ale zaměřujeme se na samotné studenty, kteří jsou schopni k nám pravidelně jezdit na placenou praxi. To částečně limituje pouze školy dostupné pro dojíždění. Opět se jedná o program bez budoucích závazků. Myšlenka podpory při studiu a vzájemného poznávání v průběhu studia a praxe v BENTELER zůstává“, konstatuje Hana Petříčková, specialistka firmy BENTELER na HR rozvoj. První výsledek se již hned i dostavil, jelikož o tuto formu vztahu požádali dva první studenti. Oba firmu znají už ze střední školy.

Cesta, kterou BENTELER nastoupil není jednoduchá, ale vychází z přesvědčení, že zájem studentů o studium technických oborů musí být budován po malých krůčcích. Jejich součet ale přináší v dlouhodobém horizontu výsledek, který pro firmu a její úspěchy může mít zásadní význam.

## ZAVEDENÍ PRINCIPŮ KAIZEN DO ČESKÉ FIRMY 21. STOLETÍ – HODNOTA JE V LIDECH



**HESTEGO a.s.**

Email: [vavrouchova@hestego.cz](mailto:vavrouchova@hestego.cz)

Web: [www.hestego.cz](http://www.hestego.cz)

Společnost byla založena v roce 1995 jako podnik zaměřený na výrobu teleskopických krytů pro obráběcí stroje. Od svého vzniku dochází k soustavnému rozšiřování výrobních provozů a v České republice do velké míry ojedinělého sortimentu výrobků. Základ výroby spočívá ve zpracování plechů do podoby krytů, kapotáží, stěračů vodních ploch a ocelových flexibilních kabelových nosičů pro obráběcí stroje. Na začátku pracovali ve firmě 4 zaměstnanci, dnes HESTEGO zaměstnává přes 350 lidí. Dramatickému rozvoji firmy odpovídá i růst obrátu, který dosahuje půl miliardy korun.

**Drobné zlepšování se stalo naprosto samozřejmou součástí firemní kultury a není žádných pochyb o jeho zcela zásadních přínosech.**

Léta utíkají, ale osvědčené metody řízení mohou být i po desetiletích stále přínosné. Dynamicky rostoucí vyškovská firma HESTEGO nás o tom přesvědčuje svým úsilím a dosahovanými úspěchy díky zavedení neustálého zlepšování pomocí principů KAIZEN.

### **Kaizen může stále inspirovat**

Počátek snah o zavedení systému byl v roce 2009, kdy využila společnost programu Vzdělávejte se pro růst! a připravila pro všechny zaměstnance od TOP

managementu až po manipulační dělníky semináře na téma Co je to zlepšování a co nám může přinést. Po sérii školení následovalo formulování základních myšlenek podporujících vznik zlepšovateľského hnutí. Vedení firmy si uvědomovalo, že zvyšování konkurenceschopnosti lze dosáhnout především tím, že se budou hledat vnitřní rezervy. A to byl také důvod, proč se vedení inspirovalo myšlenkami Kaizen.

### **Podchytit zájem o zlepšování**

V prvních letech, kdy byli zaměstnanci nabádáni k hledání a realizaci i těch nejdrobnějších návrhů nebylo důležité, jakou úsporu přinesou. Prioritou bylo naučit je nad svou prací přemýšlet, naučit je nebát se upozornit na nedostatky nebo plýtvání. Postupem času ale docházelo k hlubšímu promýšlení postupů a stanovování takových podmínek, které by působily maximálně motivačně a zároveň by objektivizovaly přínosy nápaditosti lidí.

### **Snižování nedůvěry**

Největší obava při snaze změnit uvažování a přístup zaměstnanců k firmě souvisela s překonáním počátečního odporu a nedůvěry. Proto bylo nutné nejdříve získat podporu u členů vedení a teprve pak postupovat přes střední management k jednotlivým zaměstnancům. V té době byl při řízení firmy zaužívaný princip inspirování se u úspěšných firem a proto se stalo výzvou upravit známé principy Kaizen na specifika zakázkové strojírenské výroby.

### **Malé kroužky kvality**

Všichni zaměstnanci byli rozděleni do tzv. Malých kroužků kvality. Každý kroužek měl svého vedoucího. Navíc byl každé skupině přidělen tzv. sponzor, zástupce vedení firmy. Jeden člen vedení měl z počátku na starost 2–3 kroužky. Kroužky kvality se scházely jedenkrát za 14 dní na 15–20 minut vždy na konci pracovní doby. Cílem bylo prodiskutovat návrhy na zlepšení, které zaměstnanci v mezidobí napadly, sepsat je a zpracovat je do podoby návrhů. Úkolem sponzora pak bylo dohlédnout na to, aby pokud možno všechny smysluplné náměty byly realizovány. Časem se ukázalo, že členové vedení nemají dostatek času na to, aby byli intenzivně zapojeni do jejich realizace a tak byla zřízena pracovní pozice Specialista Kaizen. Tento zaměstnanec navíc dostal zodpovědnost za nově

zaváděný projekt 5Si<sup>1</sup>. Zásadním bylo, že se na vytvořenou pozici podařilo vybrat člověka oplývajícího důsledností, neústupností, pečlivostí a dobrými komunikačními schopnostmi.

### **Nastavení cílů a motivování zaměstnanců**

Od spíše výchovného charakteru se zlepšovateľské aktivity v HESTEGU posunuly k procesu s jasně stanovenými cíli. Tím nejdůležitějším cílem je momentálně dosažení stanovené výše realizovaných úspor. Jednotlivé malé kroužky kvality mezi sebou v dosahování cílů soutěží a ti nejlepší jsou pak jednou ročně odměněni zájezdem do sklípku nebo do pivovaru. V rámci motivace také probíhá čtvrtletní losování, kdy jsou ze všech přijatých návrhů vylosovány tři a jejich autoři jsou odměněni drobnými dárky. Už na počátku byla také nastavena tabulka odměn za přijaté návrhy. Za drobné zlepšení dostává autor návrhu 200 Kč, za zásadní zlepšovací návrh může mít 10% z dosažené úspory. Několikrát už byly vyplaceny odměny v řádu desítek tisíc korun.

### **Vyhodnocování systému**

Systém zlepšování je nastaven i z hlediska jeho hodnocení a dalšího rozvoje. Vždy v lednu se schází širší vedení firmy na půldenním workshopu, kde se diskutují cíle Kaizen dosažené v uplynulém roce a nastavují se cíle pro rok aktuální. Součástí systému interní komunikace jsou měsíční setkávání se všemi zaměstnanci na úrovni divizí, kde příslušní ředitelé prezentují hospodářské výsledky, výhledy na další období, nejzávažnější problémy s kvalitou. A samozřejmě také výsledky dané divize v Kaizenu.

### **Nový zaměstnanec**

Důraz kladený na zlepšování se týká i každého nového zaměstnance, který je v rámci adaptačního procesu seznamován s tím, co je to Kaizen a jak v HESTEGU funguje. Po uplynutí zkušební doby je nováček začleněn do některého kroužku kvality a postupně je zapojován do účasti na zlepšování.

### **Důkazy úspěšného rozhodnutí**

<sup>1</sup> Systém standardů zaměřených na zvyšování efektivity na pracovišti, využívání strojů, zlepšování pracovního prostředí a pořádku na pracovišti. Tento princip bývá často považován za základ pro nasazení nástrojů a principů štihlé výroby.

Při snaze o dosažení úspěchu se ukázala jako zcela zásadní důslednost v dotahování podaných návrhů do konce. Každý navrhovatel musel vždy dostat zpětnou vazbu o tom, v jaké fázi se jeho návrh právě nachází. To chtělo od všech zúčastněných ochotu udělat něco navíc. Vyhodnotit daný návrh, schválit ho nebo s odůvodněním zamítnout. A v případě schválení zajistit realizaci. Veškerý dohled nad těmito kroky měl a má Specialista Kaizen. A tak bylo s lety dosaženo v HESTEGU stavu, kdy si zaměstnanci vzájemně radí slovy: „Chceš, aby se tvůj nápad uskutečnil? Dej si ho do Kaizenu.“ Koupit nový stroj a nastavit průběh výroby je daleko jednodušší, než změnit myšlení lidí. To se díky dobře zavedenému systému podařilo a firma nejen že každoročně dosahuje úspor v řádech milionů korun, zaměstnanci si často svými návrhy zjednodušují práci, zlepšují vlastní pracovní prostředí a získávají podíl na úsporách, ale hlavně všichni vidí, že pracují v sebevědomé, neustále se rozvíjející moderní strojírenské firmě, která je plnohodnotným partnerem největších světových výrobců obráběcích strojů. Drobné zlepšování se stalo naprosto samozřejmou součástí firemní kultury a není žádných pochyb o jeho zcela zásadních přínosech.

## ZALOŽENÍ A ROZVOJ STŘEDISKA PRAKTICKÉHO VYUČOVÁNÍ



**První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s.**

Email: [janicek.a@pbsvb.cz](mailto:janicek.a@pbsvb.cz)

Web: <https://www.pbs.cz>

První brněnská strojírna Velká Bíteš, a. s. se jako součást holdingu PBS GROUP, a.s. může pyšnit více než 200-letou tradicí, což ji řadí mezi firmy s nejdelší strojírenskou historií na světě. Významně prorazila na světových trzích jako výrobce turbínových vysokootáčkových strojů pro letectví, energetiku a dopravní průmysl a stabilně působí jako specialista v oboru přesného strojírenství. PBS Velká Bíteš je také přední evropská slévárna přesného lití, která je spolehlivým dodavatelem odlitků pro energetiku, dopravu, letecký i sklářský průmysl. PBS Velká Bíteš rovněž dodává dekantační zařízení pro separaci tuhých látek z kapalin využitelných jak v čistírnách odpadních vod, tak v průmyslových aplikacích. Zaměstnává na



800 zaměstnanců a její roční obrat činí asi 1,5 mld. Kč. PBS má jako součást firemní strategie i oblast široce pojímané společenské odpovědnosti, v rámci níž klade důraz i na budoucí rozvoj a podporu vzdělávání. Mimo jiných významných ocenění převzalo vedení firmy titul Firma roku 2012.

Vybudování vlastního Střediska praktického vyučování je vhodné řešení pro firmy, u kterých jsou hlavními hodnotami vysoká odbornost zaměstnanců, loajalita, vzájemný respekt a nízká fluktuace zaměstnanců.

### **Pohled do minulosti**

Před Listopadem '89 bylo běžnou praxí, že si firmy vychovávaly vlastní učně v podnikových učilištích. Podobně tomu bylo i v případě PBS Velká Bíteš, kde fungovalo podnikové učiliště již od roku 1964. Od této tradice postupně naprostá většina firem ustoupila. Stálo to mnoho peněz, po privatizaci byl zajímavý většinou jen rychlý zisk a na pracovním trhu byl dostatek kvalifikovaných lidí, kteří byli ochotni do průmyslových firem nastoupit. Ubíhající roky ovšem ukázaly, jak citelně budou učni ve firmách chybět a že v době ekonomického růstu a s tím související rekordně nízké míry nezaměstnanosti bude stále složitější doplnit dělnické profese odborně vzdělanými mladými lidmi.



## Založení Střediska praktické výuky

V PBS došlo v roce 2008 k prozíravému rozhodnutí vedení firmy, kdy byl dán impulz k založení samostatného právního subjektu pod názvem Středisko praktického vyučování PBS Velká Bíteš (dále SPV). Toto SPV sídlící přímo v areálu PBS zajišťuje praktickou výuku žáků Střední odborné školy Jana Tiraye Velká Bíteš pro tříletý učební obor Obráběč kovů – univerzální obrábění a výuku žáků čtyřletého studijního oboru Mechanik – seřizovač. SPV s vlastní právní subjektivitou bylo zařazeno do rejstříku školských zařízení podle příslušného školského zákona, což především znamená, že je prostřednictvím Krajského úřadu Kraje Vysočina jeho část činnosti dotována. Učebny byly vybaveny potřebnými nástroji a přístroji částečně z prostředků Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost. Tak bylo dosaženo značného zmodernizování strojů, zvýšení kapacit SPV a zkvalitnění výuky.

## Důraz na kvalitu

Díky lepšímu vybavení bylo velmi brzy dosaženo pozorovatelných výsledků na kvalitě a kvalifikovanosti vyučenců, kteří přecházeli do pracovního režimu. Navýšil se rovněž jejich počet díky zvýšení kapacit SPV. Měřitelným důkazem kvalitní výuky SPV se staly i každoroční výborné výsledky jak v krajských, tak i v celostátních a mezinárodních soutěžích ve zručnosti žáků. V letošním roce je velkým úspěchem 2. místo v celostátní soutěži řemeslných dovedností v oboru obráběč kovů.

## Zájem o studium se zvyšuje

Vynikající pověst SPV slouží pro rodiče a žáky jako magnet. I přes to, že přijetí do studijního oboru je velmi přísné, soustavně roste počet přihlášených ke studiu. Poměrně vzácně na dnešní dobu vidí zájemci o studium perspektivu v technickém vzdělání! K tomu jim ovšem napomáhá i firma PBS, s níž zákonní zástupci žáků uzavírají smlouvy o setrvání v pracovním poměru a garantuje se tím každoročně pracovní uplatnění pro cca 15 absolventů po získání výučního listu. Vyučenci se přirozeně integrují do firemního prostředí a SPV se tak stává významným subjektem budování firemní kultury.

PBS přímo ovlivňuje vzdělávací proces a prostřednictvím svého SPV může pružně reagovat na vzdělávání budoucích zaměstnanců tak, aby si firma díky jejich znalostem udržela konkurenceschopnost na celosvětové úrovni. Učni přicházejí ve výuce do kontaktu s nejmodernějším strojním vybavením.

## Dialog zaměstnavatelů

Podstatná je i rovina společenského působení SPV na okolní firmy. Od jeho založení dochází k pravidelnému setkávání s významnými zaměstnavateli z okolí Velké Bíteše. Podobné diskuze vedou k zjišťování potřeb pracovního trhu a k ovlivňování obsahu výuky, což je opět jeden z nástrojů zvyšování kvality absolventů, jejich odborných znalostí i uplatnitelnosti v praxi.



## Složité nároky

Náš příběh působí téměř idylicky, avšak jako obvykle ani SPV nevzniklo bez komplikací. Založit školské zařízení a dosáhnout jeho zapsání do rejstříku znamená povinnost projít řadou byrokratických podmínek a splnění nároků kladených na kvalifikaci vyučujících praktické předměty. Na školské zařízení jsou kladeny nejruznější nároky podléhající kontrolám České školní inspekce.

## Přirozená obměna personálu

Díky SPV je zajištěna přirozená obměna zaměstnanců, kdy za odchody do starobních důchodů nastupují vlastní kvalifikovaní vyučenci znalí v okamžiku nástupu prostředí firmy. Tím, že se zde učí, mají možnost tři roky nasávat atmosféru společnosti, čímž se ještě před nastoupením do pracovního poměru stávají její součástí.

## Zhodnocení

Pro velké společnosti strojírenského zaměření, specifickou výrobou a potřebou kvalifikovaných zaměstnanců, je vybudování vlastního Střediska praktického vyučování vhodné řešení, především pokud jsou jejich hlavními hodnotami vysoká odbornost zaměstnanců, loajalita, vzájemný respekt a nízká fluktuace zaměstnanců.





SVAZ PRŮMYSLU A DOPRAVY  
ČESKÉ REPUBLIKY

### Svaz průmyslu a dopravy České republiky

Freyova 948/11

190 00 Praha 9

Telefon: 225 279 111

E-mail: [spcr@spcr.cz](mailto:spcr@spcr.cz)

Web: [www.spcr.cz](http://www.spcr.cz)



Svaz průmyslu a dopravy ČR



@SvazPrumyslu



Svaz průmyslu a dopravy ČR



svazprumyslu



Svaz průmyslu a dopravy ČR