

9 POZÍCIÍ, BEZ KTORÝCH SA FIRMY DNES A ANI ZAJTRA NEZAOBÍDU

9.
časť

Úspech výrobných spoločností čoraz viac závisí od zvládnutia celého radu procesov v rôznych oblastiach, čo si vyžaduje profesionálov so špecifickými vlastnosťami i znalosťami, ktorí majú pozitívny prístup k moderným technológiám, prehľad o trhu, rozvinuté podnikateľské myslenie a schopnosť učiť sa a napredovať. Reč je o Operations Officers, ktorým venujeme deviatu – záverečnú časť seriálu, v ktorom sme postupne predstavili deväť pre organizácie zásadných pozícií a vlastnosti optimálnych kandidátov, ktorí na nich zaručene zahviezdia.



Michal Lukáč,
Amrop Jenewein Client Partner

OPERATIONS OFFICERS

Výrobné spoločnosti predstavujú svojský svet. Nielen preto, že niečo vyrábajú. Oni to najprv nakreslia, skonštruujú, nakúpia, dopravia, uskladnia, spracujú a až potom vyrobia, následne skontrolujú, otestujú, preložia, zabalia, odvezú a to sme celý výrobný cyklus vyjadрили prívelmi zjednodušene. Tento svet je vplyvom silného tlaku konkurencie, modernizácie, digitalizácie a technológií, trhu práce, zlepšovania a inovácií čoraz lepšie organizovaný a riadený.

Na čele všetkých výrobných a s výrobou súvisiacich aktivít stojí Operations Manager alebo lepšie povedané prevádzkový manažér. V menších výrobných závodoch za riadenie prevádzky často zodpovedá jej najvyšší predstaviteľ – Plant alebo Site Manager. Vo väčších výrobných závodoch je pozícia Operations Manager chápaná ako vrcholová manažérska rola, ktorá komplexne riadi vlastný výrobný cyklus so zodpovednosťou za tieto štyri funkčné oblasti:

- Supply Chain Management
- výroba
- kvalita
- technický manažment

Navyše pod riadenie prevádzky patrí aj oblasť bezpečnosti a ochrany zdravia, výstavba



a investície, ochrana a udržateľnosť životného prostredia až po odpadové hospodárstvo.

SUPPLY CHAIN OFFICERS

Efektívne riadenie dodávateľov (výber, hodnotenie, rozvoj a audit), rýchlosť, spoľahlivosť a efektívnosť podnikových logistických procesov, informačných, tovarových a finančných tokov výraznou mierou ovplyvňuje výkonnosť a produktivitu celého podniku. Manažéri v oblastiach dopravy, nákupu a obstarávania, logistiky, zákazníckeho servisu a skladovania neustále riešia výzvy, ktoré sú na nich kladené v dynamicky sa meniacom prostredí. Čoraz viac využívajú inteligentné triediace zariadenia, kognitívne technológie a nástroje na rozpoznávanie hlasu, 3D vizualizácie a tzv. digitálne dvojča, autonómne vozidlá na zásobovanie výrobných pracovísk, tracking systémy, lietajúce drony a iné. Nehovoriac o nových trendoch v oblasti obalov a dôrazu na obalové materiály, aby boli ekologické a nezávadné.

PRODUCTION OFFICERS

Bližiaci sa priemyselná revolúcia Industry 4.0 a transformácia výrobných závodov na tzv. Smart Factory vyzerá tak, že postupne je výroba samostatne organizovaná, ľudský faktor v nej prepojený s kolaboratívnou robotikou a inými autonómnymi zariadeniami s využitím umelej inteligencie, systémy riadenia sú prepojené bezdrôtovo s dátovými tokmi naprieč celou firmou. Už v súčasnosti sa od pracovníkov vo výrobe vyžaduje čoraz viac samostatnosti a sú rozvíjaní a podporovaní v tom, aby dokázali vykonávať viac rôznorodých činností a tzv. operácií za rovnaký alebo ešte lepší čas. Vplyvom

MEDZI KLÚČOVÉ ZODPOVEDNOSTI OPERATIONS OFFICERS PATRÍ NAJMÄ

- zodpovednosť za vývoj a optimalizáciu všetkých prevádzkových procesov vrátane identifikácie zlepšenia nakladania s odpadmi a zameranie na riešenie otázok kvality, logistiky alebo údržby
- optimalizácia výroby a toku materiálu výroby, zabezpečenie požadovanej produktivity a kvality
- zodpovednosť za krátkodobé a dlhodobé stratégie plánovania výroby, zabezpečenie efektívnej výroby, rozhodovanie a zavádzanie stratégií jednotlivých výrobných línii
- zodpovednosť za investície do najnovších technológií a nástrojov
- zabezpečenie včasnosti a najmä spoľahlivosti dodávok zákazníkom

robotizácie jednoduché manuálne úkony miznú, a tak vzniká priestor na podobné aktivity.

Zároveň sa manažéri vo výrobe zaoberajú kontinuálnym zlepšovaním a podporovaním členov svojich tímov od odstraňovania banálnych prekážok v jednotlivých činnostiach cez vylepšovanie technológií až po zjednodušovanie pracovných procesov a postupov rôznymi metódami vychádzajúcimi z najväčšej vlny zlepšovania a zvyšovania kvality v minulom storočí, tzv. Toyota Production System.

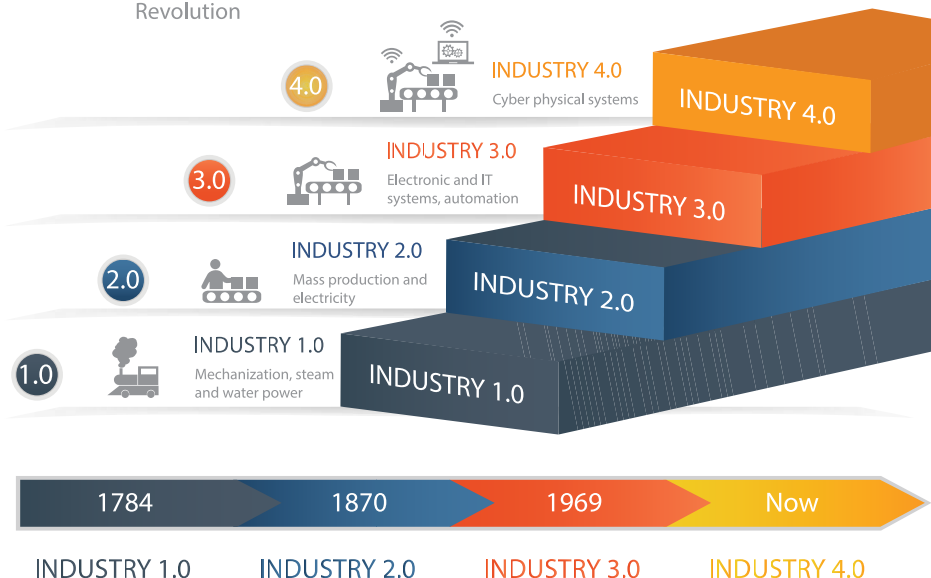
QUALITY OFFICERS

Zvyšujúcimi sa nárokmi na kvalitu výrobkov sa úmerne k nim zvyšujú nároky na expertnosť „kvalitárov“. Na kvalitu vo výrobných podnikoch možno nazerať z rôznych uhlov pohľadu. Od jej



INDUSTRY 4.0

The Fourth Industrial Revolution



základného funkčného rozdelenia, cez normy a opatrenia, aké sa v tých ktorých odvetviach požadujú, až po metódy riadenia a zabezpečovania kvality a jej vlastný systém. Absolútny základ kvalitárskeho rozdelenia na vstupnú, medzioperačnú a výstupnú kvalitu postupne dopĺňa projektová kvalita, dodávateľská kvalita, systémová kvalita, no a, samozrejme, zákaznícky servis a reklamácie. Aby výrobné závody mohli úspešne vyrábať a predávať svoje produkty, musia spĺňať najprísnejšie normy a získať pre svoju prevádzku potrebnú certifikáciu. Musia mať v perfektnom stave dokumentáciu, zároveň musia prejsť certifikačným auditom. Ak sú zistené nedostatky, návrhy certifikačného audítora musia implementovať a nedostatky odstrániť. A celý proces v období približne troch rokov znovu absolvovať.

V súčasnosti sa za benchmark považujú normy automobilového priemyslu ISO IATF 16949. Týmto silne konkurujú prísne normy potravinárskeho, zdravotníckeho alebo leteckého priemyslu. Od manažérov kvality sa okrem nastavenia všetkých zložiek kvality očakáva aj silný dôraz na prevenciu a následné nápravné opatrenia, aby sa všetci účastníci výrobného procesu zo vzniknutých chýb poučili (tzv. Lessons Learned) a v zmysle neustáleho zlepšovania mnohým problémom včas predchádzali. Na to im

služi nespočetný rad metód a nástrojov od úplne jednoduchých až po detailne prepracované.

TECHNICAL (ENGINEERING) OFFICERS

Veľmi pestrá oblasť vo výrobe je jej technická časť. Od kúpy a inštalácie strojov a zariadení, ktorými sa zaoberá oblasť priemyselného inžinieringu, cez výskum a vývoj (R & D) nových materiálov, komponentov a konečných produktov, cez oblasť neustáleho zlepšovania a tzv. Lean alebo World Class Manufacturing až po údržbu, opravy a starostlivosť o závod ako taký (nájom, energie, bezpečnostná služba, atď.). Robotika, umelá inteligencia, digitalizácia, 3D vizualizácia, 3D tlač, nanotechnológie, biotechnológie, nové materiály, využívanie aj skladovanie energie, to všetko sú trendy, ktoré nútia výrobné spoločnosti, aby sa ich výrobný cyklus stal jednoduchší, pružnejší a lacnejší a aby dokázal promptne reagovať na zmeny.

Neustále zmeny, dynamika a rastúca komplexnosť si vyžadujú nových lídrov so špecifickými vlastnosťami i znalosťami, ktorí majú pozitívny prístup k najnovším trendom, moderným technológiám, prehľad o trhu, rozvinuté podnikateľské a zlepšovateľské

AKÉ HLAVNÉ POŽIADAVKY SÚ KLADENÉ NA OPERATIONS OFFICERS BUDÚCNOSTI

- technické vzdelanie
- znalosť moderných digitálnych nástrojov a ERP systémov
- neutíchajúci záujem a prehľad o nových technológiách
- znalosť nástrojov Lean alebo World Class Manufacturing (prípadne rôzne varianty ako Lean Six Sigma, Operational Excellence či Continuous Improvement)
- líderské zručnosti a budovanie dôvery dovnútra firmy aj navonok
- podnikateľské zmysľanie
- schopnosť pružne reagovať na zmeny a adaptabilita na ne
- osobnostná zrelosť so silnými organizačnými a komunikačnými zručnosťami
- byť schopný motivovať a podporovať ostatných a vytvárať fungujúce pracovné vzťahy
- všímavosť a vnímavosť voči talentom a podpora v ich rozvoji a raste
- výborné analytické a technické zmysľanie
- neustále vyhľadávanie zlepšení, ich silná podpora v podobe ambasádorstva
- pozitívne myslenie spolu s pevnou vôľou patrí do „povinnej výbavy“ každého úspešného manažéra

myslenie, schopnosť učiť sa a ďalej napredovať. Ak chcú firmy v priemysle v budúcnosti uspieť, musia sledovať nielen pokrok v technike, ale aj celý ekosystém trhu v širšom rozsahu nielen u súčasných, ale aj potenciálnych zákazníkov. Aby sa nestalo, že majú z ich pohľadu vynikajúcu technológiu aj produkt, avšak vplyvom spoločenského vývoja oň nebude záujem. Predstavitelia našej najväčšej automobilky majú na to výstižné pomenovanie – ak neurýchlíme našu transformáciu, môžeme dopadnúť ako Nokia.

in f @ t v