



František Matula, šéf TPV, pri riešení meracieho stendu

sa tým vzdelávajú a firma nezostáva obyčajnou garážou!

**Využili ste už niekedy vo svojom podnikaní aj dotačné programy štátu, resp. Európskej únie?**

Vo svojom podnikaní som nikdy nevyužil žiadne dotácie ani fondy. Dôvodom je neskutočná korupcia a hlboké vrecká firiem, bez ktorých nič nevybavíte!

**Podnikaniu sa venujete už 24 rokov. Čo vám toto obdobie dalo, vzalo, resp. čo by ste ešte chceli dosiahnuť?**

Ďakujem za pripomenutie, je to skutočne veľmi dlhá etapa života – v dobrom i zlom. Samozrejme, predstavy o budúcnosti firmy máme. Hlavným zámerom je postaviť novú halu, aby ľudia mali čo najlepšie pracovné

prostredie, a tým aj istotu, že sa s nimi vo firme počíta.

Veľa investujeme do vzdelávania ľudí a pomáhame školám vyučiť mladých ľudí, aby sa mohli uplatniť v živote.

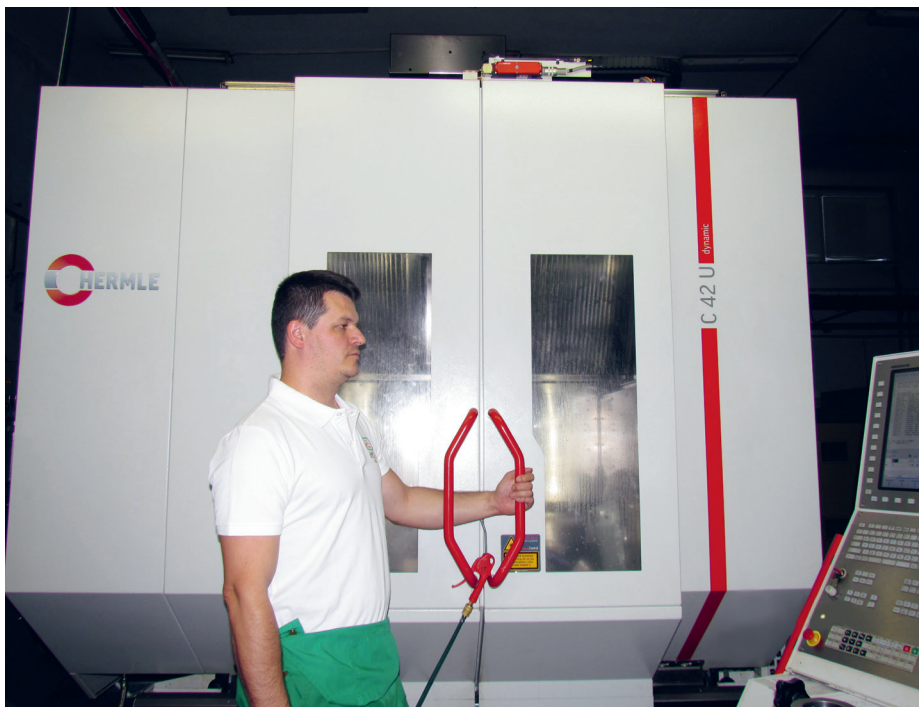
Firma vychovala veľa ľudí, ktorí sa presadili v iných firmách a patria medzi špičkových zamestnancov. Moje firemne motto znie: Z firmy JAMP, s. r. o., ľava nikto neodíšiel hlúpejší, ako do nej prišiel! Verte, tohto sa držím!

**JAMP je rodinný podnik, v ktorom pracujú aj ďalší členovia vašej rodiny. Vidíte už v niekom svojom nástupcu? Respektíve pripravujete si už niekoho?**

Je to pravda, sme rodinný podnik. Pracuje v ňom najbližšia rodina, ale ja považujem za rodinu každého zamestnanca, s ktorým prežívam dobré i zlé. Nástupcom preto môže byť hociaktorý zamestnanec, ktorý je firme oddaný.

**December je už vhodný čas na bilancovanie, prípadne vytýčenie si cieľov na nasledujúci rok. Pán Brunovský aké úlohy vás čakajú v budúcom roku?**

Každý rok uzatvárame v plusových číslach a určite to tak bude aj tento rok. Plány na budúci rok sú presne také, ako v každom roku. Prežiť ho v čo v najlepšej firemnej kultúre ako sa dá a hlavne v pluse! ■



TEXT: Michal Múdry FOTO: archív LEI SK

## LEAN – KULTÚRA ŠÍRITELNÁ DO VŠETKÝCH ODVETVÍ

**Prvý ročník Lean Summitu Slovakia organizačne zastrešoval skúsený tím okolo Veroniky Sabolovej Gregorkovej, jednej zo zakladateľiek občianskeho združenia Lean Institute Slovakia (LEI SK). Podujatie v Košiciach, na ktorom časopis Strojárstvo/Strojirenství participoval ako exkluzívny mediálny partner, sme preto využili na rozhovor o smerovaní inštitútu i aplikácii myšlienok Leanu na Slovensku.**

Náš rozhovor s Veronikou Sabolovou Gregorkovou však začíname otázkou na tému Lean Summitu Slovakia; reportáž z neho nájdete v ďalšej časti časopisu.

**Veronika, prečo ste sa rozhodli zorganizovať tento summit?**

Pre nás je summit niečo ako nová éra. Predtým sme podobné podujatia nazývali konferencia,

nakoľko sa vzťahovali predovšetkým na účastníkov zo Slovenska. Tento raz sme sa rozhodli rozšíriť hranice oveľa ďalej a prizvali sme aj mnohých významných hostí zo zahraničia. To, že spikri takýchto medzinárodných rozmerov prijali naše pozvanie, je zároveň aj symbolom ich podpory a oficiálneho prijatia medzi elitu v danom odbore – svetovú úniu Lean inštitútov, Lean Global Network.

**Fungujú podobné inštitúty aj v okolitých krajinách?**

Na Slovensku ešte donedávna Lean inštitút oficiálne neexistoval, hoci na domácom trhu fungujú už roky viaceré veľmi skúsené spoločnosti, ktoré sa problematike Lean venujú aktívne. Okolité krajiny ako Poľsko, Ukrajina, Maďarsko majú silné Lean inštitúty a ich krajiny takúto iniciatívu prijali s nadšením. Verím, že aj s ich ▶



Zakladatelia Lean Institute Slovakia: zľava Veronika Sabolová Gregorková, Dana Jánošíková a Miloš Bugan

pomocou sa nám postupne podarí aj na Slovensku vybudovať stabilný inštitút, ktorý bude prínosom doma i v zahraničí. Úlohou takýchto inštitútov je centralizovať vývoj Leanu a pomáhať akcelerácii rozvoja v tejto oblasti.

### **Do ktorých oblastí priemyslu Lean zasahuje?**

Ja sama som bola veľmi prekvapená, keď sme začali kooperovať s platformou Lean Global Network, aké rozmanité oblasti môže Lean pokrývať a ako ďaleko sa už Lean za posledné roky posunul. Napríklad v Španielsku je veľká akvizícia Lean v hotelierstve, v Dánsku je to dokonca námorníctvo. Vo Francúzsku sú bežne organizované obrovské summity na tému IT Lean. U nás stále prevláda akási dogma, že Lean sa týka predovšetkým výrobného sektora, resp. sa nim zaoberá zopár bánk a IT firiem. Týmto summitom, ktorý má podnadpis Lean ako kultúra širitelná do všetkých odvetví, chceme odovzdať myšlienku, že sa odmietame deliť na výrobu a nevýrobu, ale naším cieľom je navzájom prepájať všetky oblasti – aby sa efektívne mohli jeden od druhého niečo naučiť a vzájomne sa inšpirovať.

### **Aké aktivity inštitút na Slovensku vykonáva a koho zastrešuje?**

Na úvod musím uviesť, že Lean Institute Slovakia je občianske združenie. Je to jedna zo základných podmienok pre klasické partnerstvo v Lean Global Network.

My sme začali s myšlienkou Lean stretnutí približne pred štyrmi rokmi v Košiciach, pôvodne sme boli iba traja. Tieto neformálne stretnutia sme nazývali „Lean pivo“, čo bola akási duševná očista nás „leanákov“, keďže sme sa nemali s kým porozprávať o tom, čo sa nám podarilo alebo s čím aktuálne v danej oblasti zápasíme. Takéto stretnutia pokračujú aj naďalej a dnes sa ich zúčastňuje okolo 30 ľudí z vybranej lokality (východ, stred, západ). Celkovo máme aktívnych približne 200 kontaktov na ľudí, ktorí majú záujem stretávať sa, takže vždy je to pestrá a spoznávame nových lean fanúšikov.

Tento rok sme začali s druhou aktivitou: Lean Manager Roundtable – je to polooficiálne stretnutie manažérov s cieľom zdieľať si skúsenosti a odovzdávať konštruktívnu spätnú väzbu a inšpirácie hostujúcej spoločnosti. Prvý „okrúhly stôl“ sme usporiadali spoločne s inštitútom v Maďarsku, kde sme navštívili spoločnosť Coloplast v meste Tattabanya. Veľmi pôsobivá firma... Pre nich to bolo prvý krát, keď otvorili brány firmám mimo svojej divízie. A toto je úloha nášho inštitútu. Búrať hranice a prispievať tak k rýchlejšiemu šíreniu „best practices“ na Slovensku. Samozrejme, pri takomto podujatí rešpektujeme zásady konkurenčných pravidiel, a preto má pochopiteľne hostujúca spoločnosť plné právo definovať obmedzenia prístupu k ich know-how. Z ďalších našich aktivít spomeniem napríklad Lean chat, rôzne tréningy, pozývanie zahraničných osobností, preklady literatúry, interview s vybranými Lean profesionálmi,... Jednoducho poslovenčovať Lean a spájať ľudí.

### **Sú na Slovensku propagátormi týchto myšlienok len ľudia z veľkých výrobných podnikov?**

Už ani nie. Stále platí, že sú propagátormi veľmi významnými, ale v posledných rokoch aj bankový sektor alebo IT sektor prejavuje obrovský záujem. Veľkou témou je Lean v organizáciách poskytujúcich servisné služby. Na Summitte vystúpil aj Marián Haviernik, riaditeľ nemocnice v Michalovciach – rozprával o uplatnení Kanbanu (Systém na riadenie výroby – pozn. red.) v NsP Štefana Kukuru. U nás je veľmi málo nemocníc, ktoré začali aplikovať Lean princípy v praxi. Na porovnanie, v Španielsku existuje samostatná konferencia na tému Lean Health Care, ktorej sa zúčastňujú stovky lekárov a zamestnancov nemocníc.

### **Zastavme sa bližšie pri výrobnom sektore. Aká bude pozícia Leanu v prebiehajúcom procese automatizácie?**

Nemôžeme odpovedať globálne, na to málokto pozná odpoveď, no môžeme povedať aspoň svoj

názor. Už dnes sa pomerne často miešajú tieto dva svety – industriálny svet, smart nástroje vs. Lean. Som plne naklonená tomu, aby Industry 4.0 bol obrovským prínosom aj pre implementáciu Lean princípov a nástrojov na zefektívnenie a zrýchlenie riešení akýchkoľvek výziev. Problém však vidím v tom, kam na trhu smerujeme. Ľuďom sa obyčajný „sedliacky rozum“ (najčastejšie slovné spojenie vo svete Lean) a klasické nástroje zdajú byť málo atraktívne. Sme náchylnější kupovať si obal ako skutočný obsah. Čoraz častejšie vidím príklady, keď sa uprednostní drahý softvér a najde sa naň aj patrične masťný budget, no na druhej strane zabúdame na to, že základy, ako sú štandardizovaná práca, aktivity na Gemba (tam, kde sa problém vyskytol/tam, kde sa niečo reálne deje), analýza skutočnej koreňovej príčiny, či princíp trvalej udržateľnosti sú na nezaplatenie. Ak si to čím skôr neuvedomíme, dosiahneme len to, že nakoniec budeme mať síce múdre stroje, ale hlúpych ľudí.

### **Na to, aby sa metódy Leanu vo firme presadili, sú potrební zapálení ľudia. Máme takých na Slovensku?**

Určite máme! Pribúdajú firmy a v nich fanúšikovia Leanu. Práve kvôli tomuto veľkému záujmu to všetko robíme, hoci to občas vôbec nie je ľahké...

### **Na záver tradičná otázka na konci roka. Aké aktivity plánujete na budúci rok?**

Určite chceme prizvať niekoľko zaujímavých osobností zo zahraničia. Chystáme sa na „výmenné pobyty“ našich závodov a členov, neformálne aj formálne stretnutia, školenia a mnoho iných zaujímavých nápadov, s ktorými sa už pohrávame a čoskoro ich budeme zdieľať. Začiatkom roka 2019 budeme vytvárať Radu čestných členov LEI SK, ktorá bude aktívne pomáhať pri formovaní smerovania inštitútu a diania v oblasti Lean na Slovensku. ■

