

Dr. JINDŘICH KURZ, Oborové ředitelství Pivovary a sladovny, Praha

Do redakce došlo 2. 7. 1971

Úvodem

Existuje řada definic komplexní socialistické racionalizace, které jsou sice teoreticky dokonalé, ale natolik obecné, že v nich technik a ekonom jen s obtížemi hledá návaznost na konkrétní problematiku oboru, podniku nebo závodu, v němž pracuje.

Při tom je racionalizace vysloveně praktickou záležitostí. Nabývá smyslu teprve tím, že přichází praktikovi na pomoc a nikoli na obtíž, že se stává prostředkem skutečného řešení a zvládnutí obtížných situací a nikoli administrativní přítěží.

Nápojový průmysl (konkrétně nápojový průmysl sdružený ve VHJ Pivovary a sladovny, Praha) si nemůže stěžovat na nedostatek obtížných situací a otevřených problémů k řešení. Kapacitní napjatost, dodavatelské obtíže, situace v zajišťování pracovních sil atd. vytvářejí v souvislosti s náročností plánů a požadavky zásobování trhu celou spleť problémů, před nimiž možnosti improvizace končí a všeobecně se pocituje potřeba systematického a promyšleného odstraňování nedostatků a zábran dalšího rozvoje.

Racionalizace je snahou o nejúčelnější využití všech činitelů, které máme na konkrétním pracovišti k dispozici, ať jsou to výrobní kapacity, stroje, suroviny, ale také pracovníci, čas, finanční prostředky, informace apod. Racionalizace znamená dále plánovat a připravovat co nejúčelnější nasazení dalších činitelů v budoucnosti. Heslem racionalizace je investovat a vkládat do oboru, podniku, závodu, do výrobního procesu nebo jiné vykonávané práce kromě investic, materiálu finančních prostředků atd. více rozumu, důmyslu, organizačního talentu, vlastních i cizích zkušeností, poznatků vědy a výzkumu.

To, co bylo uvedeno, má pochopitelně daleko do vyčerpávající definice, naznačuje to však, že se racionalizace zabývá problémy, které jsou na každém pracovišti a v každé organizační jednotce nápojového průmyslu.

Pokoušet se předkládat jednotný receptář pro zaměření racionalizační činnosti by znamenalo podcenění mnohotvárnosti aktuální problematiky v několika stech výrobních jednotek nápojového průmyslu. Tento článek si proto klade za cíl objasnit některé zásadnější otázky, které se v souvislosti s racionalizací v našem průmyslu objevily a objevují. Měl by být úvodem k navazujícím sdělením, v nichž budou konkrétněji probrány dílčí typické racionalizační oblasti v nápojovém průmyslu, zejména na základě výsledků prací, které jsou od r. 1970 prováděny v odboru ekonomického výzkumu, dlouhodobé koncepce a racionalizace oborového ředitelství Pivovary a sladovny Praha.

Tradice racionalizace v nápojovém průmyslu

Racionalizace není v nápojovém průmyslu novinkou. V pivovarství se např. už po řadu let nazývá racionalizací chmelovaru snaha využít výsledků vědeckého výzkumu k úsporám chmele, jehož pivovarsky cenných látek se při tradičním použití hlávkového chmele využívá, jak bylo prokázáno, jen asi z 30 až 40 %. Vývoj posledních 10 let, který vyústil v náhradu převážného podílu hlávkového chmele chmelovým extraktem, představuje typický příklad úspěšné racionalizace, neboť a) se dosahuje úspor, b) zjednodušuje se dávkování, manipulace a skladování, c), zabraňuje se ztrátám cenných látek chmele a d) ekonomický efekt nejde na úkor kvality výrobku.

Při sledování tradic racionalizace v pivovarství je však možno jít ještě dále do minulosti. Snahy pivovarských novátorů, jakými byli František Ondřej Poupě nebo František Chodounský, byly vysloveně racionalizační. I když je technický obsah jejich návrhů dnes už součástí pivovarské historie, zůstává jejich postoj a přístup podnes předmětem našeho obdivu. Dovedli se podívat na tehdejší pivovarskou praxi kritickými očima a prozkoumat úsek po úseku z hlediska otázky, zda dosavadní techno-

logické zvyklosti ob stojí před nashromážděnými zkušenostmi, zdravým rozumem, ale také tehdejší stavem vědeckého poznání. Svě náměty si důsledně ověřovali vlastní provozní praxí.

Komplexní pojetí racionalizace

V současném pojetí je nové to, že se racionalizace nezaměřuje jen na klasické racionalizační oblasti, jimiž je v pivovarství zejména racionalizace spotřeby surovin a technologického procesu, ale rozšiřuje se na celý okruh technické, výrobní, ekonomické, obchodní a správní problematiky nápojářského podniku a závodu.

Poměrně opomíjená byla dosud v nápojovém průmyslu zejména *racionalizace řízení a správy*. Nadenenost módního pojetí, které v této oblasti považovalo za racionalizaci jen využití samočinných počítačů, vyvolávalo nedůvěru u většiny ekonomických pracovníků nápojového průmyslu, kteří si uvědomovali rozpor mezi velkorysími koncepcemi automatizace administrativy a běžnou každodenní problematikou tohoto podceňovaného pracovního úseku, vybaveného většinou nedostatečně i prostředky malé mechanizace. Při tom jsou nesporně na všech úrovních řízení racionalizační možnosti na tomto úseku značné i nezávisle na stupni používané administrativní techniky. V tomto směru je možno se poučit ze zahraničních odborných časopisů, které věnují stejně vážnou pozornost jako technické racionalizaci i detailním, ale velmi praktickým otázkám administrativní racionalizace, jako je účelné uspořádání typických formulářů, zdokonalování prvotní evidence atd. Jsme přesvědčeni, že bude-li se v nápojovém průmyslu věnovat systematická pozornost racionalizaci řízení a správy, zjistí se, že příčinou snížené účinnosti řízení a ztíženého rozhodování na všech stupních jsou do značné míry typické nedostatky v oblasti řízení a správy, např. v oběhu dokladů a toku informací, v duplicitách a nadbytečnosti některých informací a nedostatku jiných, které pro řízení chybějí.

Další opomíjenou oblastí je *racionalizace práce*. Moderní pojetí ji zdaleka neomezuje na snahu zvýšit využití lidské práce použitím metod jejího normování. Racionalizační pohled nás nutí vidět v pracovnících nejdůležitější z výrobních faktorů, s nímž je nutno hospodařit s největší péčí. Je to faktor, který bude v naší ekonomice trvale limitující. Racionalizace práce dává všeobecným heslům o péči o člověka konkrétní náplň tím, že využívá např. poznatků fyziologie práce k odstraňování všeho, co v pracovním procesu a prostředí nepříznivě ovlivňuje zdraví pracovníků, moderní psychologie a sociologie práce k tomu, aby vytvořila v podniku dobré vzájemné vztahy. Objektívni průzkumy ukazují, že vedle povahy práce a odměňování je úroveň pracovního prostředí a interpersonálních vztahů na pracovišti rozhodujícím činitelem, vytvářejícím poměr pracovníka k práci v konkrétním závodě a oboru. Je jasné, že tento přístup je vysoce aktuální právě pro obory, které jsou v mnoha směrech (náročnost práce, letní špička, odměňování) méně atraktivní pro mladé a kvalifikované pracovníky

než jiná odvětví. Údaje o věkovém průměru pracovníků nápojového průmyslu, o fluktuaci, o počtu absolventů vysokých a středních odborných škol, kteří hledají uplatnění mimo průmysl, pro který byli vyškoleni, nemohou nechat nikoho na pochybách o tom, že racionalizace práce v nejširším pojetí není v našich oborech otázkou přepychu, ale životní nezbytnosti.

Úskalí komplexnosti

Komplexní pojetí, které je nesporně velkou předností racionalizace, způsobuje často u pracovníků našeho průmyslu rozpaky právě proto, že zahrnuje prakticky všechno, co lze na kterémkoli stupni zlepšit, zhrnout, účelněji uspořádat. Projevuje se obava, zda si podnik nebo závod uplatněním komplexního pojetí racionalizace nebere „příliš velké sousto“. A vskutku: když si vedoucí nebo odborný pracovník na kterémkoli stupni řízení souborně zaznamená nebo jen v duchu přehlédne všechny otázky, které zasluhují řešení a všechna opatření, která by bylo rozumné provést, dochází k počtu problémů, který se jeví neúměrný omezeným možnostem. Nejde tu jen o možnosti finanční, ale i o to, že hlavním problémem každodenního života v nápojářských závodech zůstává dosud zajišťování základních výrobních a zásobovacích úkolů. Schopný a zkušený vedoucí instinktivně vycítuje to, co teorie formuluje takto: každá organizace, která má průběžně plnit své běžné úkoly, může za určitou dobu absorbovat jen určité kvantum změn. Překročení této hranice vede k desorganizaci a snížení celkové výkonnosti.

V dobře fungujících pivovarech, které vařily dobré pivo, radívali staří sládcí svým nástupcům, aby zasahovali do zaběhaného systému a měnili jej teprve tehdy, až se s ním dokonale seznámí do všech podrobností a budou schopni spolehlivě předvídat a vzít v úvahu všechny důsledky a návaznosti takového zásahu. To platí do určité míry i pro současnou racionalizační úsilí. Nejde o to, aby byl jednorázově uveden na pořad dne co největší počet racionalizačních námětů, které jsou pak postupně opouštěny na půli cesty. Samotný přístup k racionalizaci má být racionální, rozumný a promyšlený. Vtipem tohoto přístupu je výběr, určení předností (priorit). V reálném sestavení programu je kus umění, spojeného s detailní znalostí specifické problematiky podniku nebo závodu, přesného zhodnocení vlastních sil a možností. Pomoc výzkumu a externích konzultantů se může vztahovat jen na malý podíl racionalizační problematiky, a proto většinou z několika set výrobních jednotek nápojového průmyslu nikdo nesejme z vedoucích pracovníků, z techniků a ekonomů náročný úkol — vytvořit z nepřeberného množství námětů, přání, požadavků atd. racionalizační program, který lze v podmínkách závodu úspěšně uplatňovat.

Racionalizace a plán

Někdy se objevuje obava, aby sestavování, prosazování a kontrola racionalizačních programů nebyla než další povinností a administrativním zatíže-

ním, které přibudou k řadě dosavadních úkolů vedoucích a odborných pracovníků podniků a závodů a dále zkomplikují jejich řídicí nebo odbornou činnost. Nelze skutečně vyloučit, že racionalizační program, který nevyrůstá z potřeb závodu a měl by být pouhou vizitkou zájmu o racionalizaci nebo splněním směrnice, může mít takový nežádoucí „efekt“.

Doporučujeme proto, aby se racionalizační program uváděl do přímé souvislosti s plánem podniku, závodu nebo provozovny. Je zbytečné rozebírat skutečnost, že plány v nápojovém průmyslu jsou pro všechny stupně náročné; určují organizační jednotce úkoly ve výrobě, zásobování trhu, exportu, v produktivitě, zisku atd., aniž by pochopitelně stanovily cesty a způsoby zajištění těchto úkolů. Vedoucí pracovníci si to dobře uvědomují ve chvílích, kdy úkoly plánu přijímají. Investiční činnost řeší otázky kapacit, produktivity a efektivnosti jen části; je známo, že i pouhé udržení výroby je v nápojářském závodě mnohdy spojeno s řadou rizik a ohrožení (havarijní situace, přesluhující zařízení, zajišťování obměny pracovníků a pod.). Zatím co vyšší články řízení zajišťují plán rozpisem na podřízené jednotky (o racionalizaci plánovacího procesu se zmíníme na jiném místě), ve výrobní jednotce je za plánovanými úkoly už bezprostředně nutno vidět řešení konkrétních situací. Dobrý racionalizační program je v podstatě soupis toho, co je třeba udělat pro to, aby plán nebyl nezajištěnou soustavou čísel a ukazatelů, jejichž dosažení je závislé na řadě náhodných činitelů. Plán odpovídá na otázku: co? kolik?, racionalizační program na otázku: jak? čím?

V tomto smyslu má každý dobrý vedoucí svůj racionalizační program, i když ho třeba „nosí v hlavě“ a nazývá jinak; jeho okolí konstatuje, že „ví, co chce“ a ví, jak na to. V takových případech nebude činit sestavení racionalizačního programu zvláštních potíží.

Domníváme se, že úspěch racionalizace v nápojovém průmyslu závisí na tom, budou-li racionalizační programy na jednotlivých organizačních stupních co nejvíce „šity na míru“ konkrétním podmínkám a problémům. Známe například pivovarský podnik, kde přistoupili ke zpracování racionalizačního programu tak, že napřed sepsali ve všech provozovnách závažné nedostatky, které v příštích 5 letech ohrozí výrobu a provoz, pokud nebudou odstraněny. Zlehčovat tento přístup by mohl jen ten, kdo nezná skutečnou situaci v nápojovém průmyslu a neuvědomuje si, že je racionální zajišťovat nejnezbytnější potřeby přednostně před ostatními (např. zdroje vody před investičním zajišťováním rozšíření výroby).

Uvádíme-li racionalizační program do souvislosti s plánem, neznamená to, že se racionalizační program omezuje na zajišťování plánu. Plán určuje jen základní číselně vyjádřitelné výrobní a ekonomické úkoly, zatím co řada úkolů spadajících pod pojem řádného hospodaření a dobrého řízení existuje vedle plánu, v povinnostech a povědomí zodpovědných pracovníků. Patří sem například péče o stav svěřených základních prostředků a materiálních

hodnot vůbec, péče o pracovníky, bezpečnost práce apod. Z těchto oblastí vyplývají pro racionalizační program další opatření.

Metoda přístupu

I když existují nesporně široké možnosti individuálního přístupu k sestavování racionalizačního programu, je možno uvést jednoduchý postup, který napomáhá k tomu, aby výsledný program byl skutečným pomocníkem v řízení a splňoval svůj účel.

Je vhodné vycházet ze tří pomůcek, které jsou vlastně inventurou, soupisem nápadů a námětů na jedné straně, potřeb, problémů a možností závodu na straně druhé. Je to

a) co nejširší heslovitý soupis námětů a nápadů, co by se mohlo a mělo dělat, vlastních i cizích (čerpaných mj. z postřehů při návštěvách jiných závodů, odborných publikací apod.);

b) soupis úzkých profilů, nezajištěných úkolů, obtíží, které brání rozvoji závodu;

c) soupis rezerv na nejrůznějších úsecích, které jsou známy.

Pojem rezervy (racionalizační rezervy) vyžaduje vysvětlení. Rezerva je rozdíl mezi současným výsledkem v kterémkoli ukazateli a výsledkem, jehož by bylo pravděpodobně možno dosáhnout racionalizačním opatřením. Už uvědomění si toho, že zde existuje určitá rezerva, vyžaduje přehled a informovanost. Pramenem informací může být zejména mezizávodové srovnání ukazatelů. Této metody se zatím využívá jen velmi omezeně. Porovnání v globálních ukazatelích (např. v zisku, rentabilitě) nedává dostatečné informace o rezervách, protože není jasné, do jaké míry jsou mezizávodové rozdíly ovlivněny specifickými podmínkami srovnávaných závodů (např. velikost závodu, délka rozvozních cest, vlastní nebo cizí doprava, nakupovaný nebo vlastní slad, různý objem zcela odepsaných základních prostředků atd.). Představu o rezervách v hospodárnosti dává proto teprve srovnání jednotlivých položek nákladů. V nápojovém průmyslu jsou pro účely racionalizace nejvhodnější technico-ekonomické ukazatele, jako normy spotřeby surovin, energie, vody, výkonové ukazatele lahvárenských linek, rozbitné lahve, směnnost, obsazení linek apod. Jiným pramenem pro zjišťování rezerv je sledování důležitých ukazatelů v čase a objasňování nepříznivých tendencí. Je škoda, když se velmi informativní ukazatele sice zjišťují a evidují, ale na jejich rozbor a využití k řídicím a racionalizačním účelům nezbývá příslušným pracovníkům čas.

Vraťme se nyní ke zmíněným pomůckám pro sestavení racionalizačního programu. Srovnání soupisu a) námětů, b) úzkých profilů, c) rezerv ukazuje velmi objektivně

— zda jsou náměty většinou orientovány na řešení podstatných a rozhodujících problémů závodu nebo podniku a k využití existujících rezerv, nebo zda je třeba hledat další a v které oblasti;

— jaké pořadí důležitosti je třeba dát realizaci jednotlivých námětů.

Nejúčinnější, nejnadějnější a nejreálnější jsou ty náměty, které odpovídají některému z hlavních problémů a týkají se současně oblastí, kde je známa určitá rezerva. Patří-li například v pivovarském závodě k hlavním nezajištěným problémům nárůst lahvového výstavu, ukazuje-li rozbor rezerv, že stupeň účinnosti ve využití linky, která je k dispozici, nepřevyšuje 70 %, zatímco se v jiných závodech dosahuje na téměř zařízení 85 %, potom je třeba dát v programu přednost racionalizačním opatřením, zaměřeným např. ke zlepšení režimu údržby lahvárenského zařízení, zavedení prodloužené směny apod.

Racionalizace a „racionalizace“

Někdy se racionalizace chápe jako jednostranný tlak na další stupňování intenzifikace v nápojovém průmyslu. Je známo, že tento průmysl šel v minulosti cestou silné intenzifikace (zejména pokud jde o využívání kapacit a pracovních sil) už v době, kdy mnohá jiná odvětví zajišťovala růst výroby převážně extenzivními formami rozvoje. Intenzifikace sama o sobě je pozitivním jevem a zajišťuje progresivní ekonomické výsledky. Má však své racionální hranice, určené zejména zřetelem na jakost výrobku a nezbytnou úroveň hygieny a sanitace, péče o základní prostředky atd. Má-li mít racionalizace v nápojovém průmyslu praktický význam, nemůže se pohybovat v oblacích a obcházet problematiku, která se vytvořila v důsledku dosavadního intenzifikačního vývoje. Měla by se proto zaměřovat v současné době na racionalizační oblasti, kde efekty nejsou spojeny s negativními vlivy na jakost, stav základních prostředků atd. (typická v tomto směru je zejména oblast dopravy a rozvozu, manipulace s materiálem aj.). To však samo o sobě nestačí. Racionalizační iniciativu je třeba současně zaměřit na promyšlené odstraňování nebo zmírňování negativních důsledků intenzifikace (zejména diferencované rozšiřování nejužších výrobních článků podle stupně přetížení, využívání technologických postupů, které snižují rizika intenzifikace, zkvalitnění údržby a sanitace atp.), a to i tehdy, nebudou-li tato opatření vykazovat bezprostředně vyčíslitelnou efektivnost.

Úspěšné racionalizační úsilí musí vycházet z poctivého a pravdivého rozboru současné situace včetně skutečných příčin obtíží a nedostatků. „Přetažená“ intenzifikace nemůže být chápána jako obecné vysvětlení všeho, co se zjišťuje negativního a nežádoucího. Průzkumy například ukazují, že stav vytížení resp. přetížení výrobních kapacit je ve výrobních jednotkách pivovarského průmyslu silně diferencovaný.

Není správný názor, podle něhož tvoří racionalizace teprve nadstavbu dokonalého vybavení závodu po stránce technické i personální a může být proto uplatňována až po vyřešení základních výrobně technických problémů závodu. Situaci v nápojovém průmyslu odpovídá spíše takové pojetí, podle něhož by racionální uvažování, iniciativa a organizace měly přispět k optimálnímu řešení nejnáléhavějších otázek bez zřetele na to, zda spadají do rámce klasických racionalizačních oblastí.

Racionalizace pro dnešek nebo pro zítřek?

Někdy bývá podle potřeby zdůrazňováno buď bezprostřední, krátkodobé, nebo perspektivní zaměření racionalizace. Ve skutečnosti není mezi oběma hledisky zásadní rozpor: zanedbávání jednoho pro druhé by bylo neracionální.

Mezi racionalizačními rezervami se někdy rozeznávají bezprostřední rezervy, jichž je možno využít bezprostředně krátkodobými opatřeními (v nápojovém průmyslu spočívají zejména v možnostech účelnějšího uspořádání obytných oblastí a rozvozních tras, ve zlepšování využití lahvoven, organizace práce, operativního plánování apod.) a potenciálními rezervami, jejichž čerpání je podmíněno provedením více nebo méně náročných investičních opatření a akcí. Lze prokázat, že nejvýznamnější potenciální rezervy nápojového průmyslu spočívají v jeho další koncentraci a vhodném rozmístění výroby.

V průmyslu, jehož výrobní základna musí být přebudována, modernizována a koncentrována tak, aby ani na nejkratší období nebyly ohroženy úkoly každodenního zásobování, v průmyslu, jehož každá výrobní jednotka obytně navazuje na řadu jednotek jiných, je v rozhodování krátkodobý aspekt (řešení současného problému a úkolu) velmi často spjat s aspektem perspektivním, ať už si tuto souvislost uvědomujeme nebo ne. Například většina investičních rozhodnutí a akcí, motivovaných bezprostředními potřebami výroby a obnovy, buď napomáhají realizaci racionální výhledové koncepce oboru, podniku a závodu, nebo tuto realizaci ztěžují.

Racionální přístup vyžaduje, abychom si při plánování každého závažnějšího opatření kladli otázku: Jaké jsou perspektivní důsledky opatření? Zapadá do výhledové koncepce?

Je třeba upozornit na to, že v oblasti výhledové koncepce racionalizační pohled omezený na izolované možnosti jediného závodu často selhává. Výhledová koncepce nápojářského závodu vyplývá z racionálního propojení vývoje existujících a výstavby nových závodů v rámci širší oblasti, resp. celého oboru.

Závěr

Ze zásadních pohledů na možnosti uplatňování racionalizace v nápojovém průmyslu vyplývá, že racionalizační přístup může být na všech stupních řízení dobře využit pro zvýšení dynamiky rozvoje těchto potravinářských oborů. Podmínkou je důsledné zaměření racionalizace na nejnáléhavější a rozhodující technické, rozvojové, technologické, ekonomické a organizační problémy příslušné organizační jednotky.

I při širokém využití iniciativy a odbornosti zůstává řízení, usměrňování a prosazování racionalizace záležitostí vedoucího organizační jednotky. Záleží však na něm, zda bude vynaložené myšlenkové a organizační úsilí mnohonásobně vyváženo snížením rizika řízení, zvýšením organizovanosti, stupně zajištění plánovaných úkolů a postupným odstraňováním nedostatků a zábran dalšího rozvoje.

Ve správně aplikovaném racionalizačním přístupu není nic módního, kampaňového, formálního. V nápojovém průmyslu existují určité dobré tradice racionalizace; v současné době jde o rozšíření racionalizace i na dosud opomíjené oblasti a všeobecnější využití ověřených racionalizačních metod.

Racionalizace v nápojovém průmyslu by měla respektovat jeho specifickou situaci, pokud jde o rozložení skutečných racionalizačních rezerv.

Nejstručněji lze tento přístup vyjádřit zásadou: nešetřit na nesprávném místě.

Racionalizace v našem průmyslu není zdaleka jen věcí výzkumu, složité experimentace, náročných studií. V současné etapě je rozhodující využití existujících zkušeností, mezizávodového srovnání, zavádění osvědčených postupů, využití dostupných informací, přenášení úspěšných námětů z jednoho závodu na ostatní.