

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Metoda kaizen a principy zlepšování řízení kvality
v logistickém oddělení vybrané obchodní společnosti**

Bc. Klára Šedivá

© 2015 ČZU v Praze

Metoda kaizen a principy zlepšování řízení kvality v logistickém oddělení vybrané obchodní společnosti

Souhrn

Tématem diplomové práce je metoda kaizen a principy zlepšování řízení kvality v logistickém oddělení vybrané obchodní společnosti. Teoretická část je zaměřena na logistiku a procesy s ní spojené, definuje základní pojmy z oblasti systému řízení kvality, zabývá se ISO normami. Jsou zde rovněž uvedena teoretická východiska kaizen management systému. Důležitou součástí práce je charakteristika společnosti Toyota Tsusho Corporation, zvláště pak sledované pobočky logistického oddělení. V analytické části jsou zhodnoceny silné a slabé stránky zkoumaných systémů. Dále je analyzováno naplnění stanovených cílů, výsledky auditů, počet neshod a návrhy zavedených kaizenů. Na základě vyhodnocení je vypracován návrh na zdokonalení využívání metody kaizen. Zdokonalení funkčnosti metody kaizen lze dosáhnout zavedením každodenních a týdenních patrol, povinností navrhopvat kaizeny; je nutné, aby byly transparentní důsledky zavedených kaizenů, a zavedly se pravidelné čtvrtletní individuální setkání vedení pobočky s pracovníky. Výsledky zhodnocení vedou k závěru, že zavedený systém řízení kvality a kaizen management systém mají na pobočce svou opodstatněnou funkci. Přesto je potřeba stále pracovat na kontinuálním zlepšování funkčnosti obou systémů.

Klíčová slova: kaizen, systémy zlepšování, řízení kvality, podnikové procesy, systémy kvality, audit, logistika, TQM, ISO

Úvod

Obchodní společnosti se musí v současné době, tedy v 21. století, potýkat s nelehkou situací v rámci hospodářské soutěže. V každém oboru každoročně vznikají nové firmy a schopnost prosadit se v dané obchodní sféře je mnohem těžší. Cílem každého podniku je tedy co nejvíce zefektivnit svou činnost, snížit náklady a zlepšit výkonnost procesů a tím být nejlepší na trhu, nabízet nejlepší a nejkvalitnější produkty i služby. Vyspělé firmy se snaží o zlepšení celé hospodářské činnosti zaváděním různých inovativních metod, mezi něž patří například systém řízení kvality nebo metoda kaizen.

S koncepcí kaizen pracují obchodní společnosti po celém světě od poloviny 80. let 20. století, kdy byl tento systém představen v Japonsku a záhy v západních zemích. V České republice je tato metoda zavedena především v mezinárodních firmách, kde se stal běžnou součástí výrobní i procesní strategie. Zlepšení kvality veškerých činností, které se ve firmě uskutečňují, by mělo logicky pomoci zvýšit konkurenceschopnost dané společnosti na trhu a tím získat další zákazníky. Otázka, jež nyní vyvstává a bude řešena v předkládané diplomové práci, je, zda zavedení koncepce kaizen a systému řízení kvality v logistickém oddělení v japonské firmě, v níž pracují převážně čeští občané, kteří si na kaizen teprve zvykají, a která sídlí v České republice, kde se teprve účinnost této metody zjišťuje, pomůže výrazně zlepšit proces kvality.

Cíl práce

Primárním cílem předkládané diplomové práce je vyhodnocení funkčnosti metody kaizen a procesu řízení kvality v české pobočce logistického oddělení firmy Toyota Tsusho Europe S.A. na základě analýzy silných a slabých stránek těchto systémů.

Sekundárním cílem je na základě zjištěných informací a jejich analýzy vypracování návrhu na zdokonalení využívání metody kaizen za účelem zlepšit vybrané dílčí úseky procesu řízení kvality.

Metodika práce

Teoretická východiska práce jsou založena na literární rešerši a následné komparaci a syntéze poznatků z odborné literatury, odborných internetových zdrojů a interní dokumentace pobočky logistického oddělení firmy Toyota Tsusho Europe S. A. Nezbytnou součástí diplomové práce je charakteristika obchodní společnosti Toyota Tsusho Europe

S. A., především jejího logistického oddělení a vybrané pobočky tohoto oddělení. Praktická část je věnována rozboru implementované metody kaizen a systému řízení kvality a vyhodnocení jejich využití v procesu řízení kvality, což bylo provedeno rešerší interní firemní evidence, která obsahuje závěry a hodnocení auditů, počty neshod, naplnění cílů, návrhy kaizenů, a pomocí identifikace silných a slabých stránek těchto systémů.

Teoretická východiska

Teoretická část je zaměřena na logistiku a procesy s ní spojené. *Logistika je proces plánování, realizace a řízení účinného, nákladově úspěšného toku a skladování surovin, inventáře ve výrobě, hotových výrobků a příslušných informací z místa vzniku zboží na místo potřeby. Tyto činnosti mohou zahrnovat službu zákazníkovi, předpověď poptávky, distribuci informací, kontrolu zařízení, manipulaci s materiálem, vyřizování objednávek, alokaci pro zásobovací sklad, balení, dopravu, přepravu, skladování a prodej.* (Gros, 1995) Dále se tato část zabývá teorií systému řízení kvality, pojmy kvalita a jakost, ISO normami atd. Systém řízení kvality, který je zajišťován tzv. managementem kvality, je další ze strategií podniků, jak zefektivnit svou práci a získat tak určitou přidanou hodnotu. Teoretická východiska se rovněž zabývají kaizen management systémem. Nejpřesněji je KMS definován jako *systém pro dlouhodobý zisk a růst. Jedná se o souhrn know-how, nástrojů kontinuálního zlepšování. Jeho cílem je na cestě od dodavatelů materiálu a subdodávek až ke splnění přání zákazníka.* (Bauer a kol., 2012)

Charakteristika sledované pobočky logistického oddělení Toyota Tsusho Europe S. A.

Pobočka logistického oddělení v Jirnech funguje na základě celofiremní politiky TTESA a dodržuje filozofii, cíle a vize, které jsou dlouhodobě stanoveny nejvyšším managementem korporace. Zaměřuje se především na 3 hlavní oblasti firemní politiky – bezpečnost, kvalita a kaizen. Mezi hlavní služby, které oddělení poskytuje, se řadí příjem a výdej zboží, nakládky, vykládky a překládky aut, skladování (ground positions, electronics warehouse, rack positions, modules a stillages storage), box handling, přebal, cross-docking, konsolidování zásilek, manipulace s materiálem, logistická komunikace, vyřizování objednávek, řízení stavu zásob, balení zboží, doprava a přeprava, manipulace s vráceným zbožím, tok vratných obalů, kontrola kvality na vstupu a výstupu, zpětná logistika a veškerý

zákaznický servis, celní skladování, IT systémy (Warehouse management systém), JIT dodávky v automobilovém průmyslu, transportní a přepravní služby (route planning, trailer planning, loading patern design, milkrun design a management).

Analýza a zhodnocení systému řízení kvality a kaizen management systému

Podle výsledků zhodnocení lze říci, že systémy fungují, pobočka si udržuje svou úroveň a přináší logistickému oddělení především pozitiva. Mezi rozhodující kritéria hodnocení patří výsledky analýzy neshod, cílů, auditů a návrhů kaizenů z fiskálních let 2012 – 2014, které zobrazují funkčnost zavedených systémů v logistickém oddělení.

Většina cílů byla naplněna, splněné cíle převyšují ty nesplněné. Plánem pobočky však bylo, aby splněné cíle převyšovaly výrazně nad nesplněnými cíli, proto je nutné v této oblasti stále pracovat na zlepšení.

Jirenská pobočka má pravidelně dobré výsledky v auditech, při nichž byly nalezeny pouze malé nedostatky, které byly vždy včas odstraněny.

Co se týká neshod, jejich počet měl snižující tendenci, nicméně kritickým byl rok 2014, protože se zde objevilo více neshod, i když se jednalo pouze o drobná poškození. Důvodem, proč ve fiskálním roce 2014 došlo k navýšení neshod, není nefungující management kvality, ale realizace nových projektů. Kvůli nim musel být navýšen počet zaměstnanců, kteří neměli dostatek zkušeností s činnostmi na skladě.

Kaizeny se zavádí proto, aby pracovníci viděli možnost zlepšení své každodenní práce, její organizace, ale i pracovního prostředí. Každý rok se v jirenské pobočce schválilo více navržených kaizenů a méně neschválilo. To přináší pozitivní efekt na zlepšení pracovního prostředí a pracovních činností. Nicméně každým rokem dochází ke klesající tendenci výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, nedodržování pravidel, procesů a 5S. Chybí důraz vedení na dodržování základních pravidel kaizen management systému, který je základem pro lepší funkčnost systému řízení kvality.

Identifikací silných a slabých stránek sledovaných systémů bylo zjištěno, že výrazně převyšují silné stránky nad slabými. Lze tedy konstatovat, že zavedený systém řízení kvality a kaizen management systém mají svou opodstatněnou funkci. Přesto je potřeba stále pracovat na kontinuálním zlepšování funkčnosti obou systémů. Hledání a odstranění příčin problémů a neshod, důsledné dodržování nastavených pravidel, dodržování komunikačních toků a standardizace dokumentace procesů vede k naplnění potřeb a požadavků zákazníků, a tím i ke spokojenosti na obou stranách.

Na základě vyhodnocení byl vypracován návrh na zdokonalení využívání metody kaizen za účelem zlepšit vybrané dílčí úseky procesu řízení kvality. Byly vytvořeny čtyři návrhy: zavedení každodenních a týdenních patrol, které zajistí kontrolu dodržování nastavených pravidel, procesů a postupů; povinnost navrhopvat kaizeny, díky čemuž se zvýší počet kaizenů za čtvrtletí a tím i změny v pracovním procesu; nutnost transparentnosti důsledků zavedených kaizenů, protože jedině tak se zvýší důvěra zaměstnanců v KMS; a posledním návrhem je zavedení pravidelných čtvrtletních individuálních setkání vedení pobočky s pracovníky, která povedou k otevřené komunikaci a tím k včasnému efektivnímu řešení problémů. Návrhy by měly tedy přispět k vyšší funkčnosti a efektivnosti obou systémů. Tímto poté dojde k zlepšení procesu řízení kvality, které potom zajistí větší konkurenceschopnost společnosti, snižování logistických nákladů a zajištění trvalé kvality pro zákazníka.

Závěr

Závěrem je možné konstatovat, že výsledky ukazují, že zavedení metody kaizen a systému řízení kvality v jirenské pobočce logistickém oddělení TTESA, tedy v japonské firmě, je funkční. Noví zaměstnanci si však musí zvykat na v českém prostředí mnohdy neobvyklé systémy, které jsou bohaté na japonské termíny, musí akceptovat požadavky vrcholného managementu, jež se mohou vzhledem k odlišnosti české a japonské kultury trochu lišit. Především metoda kaizen s sebou přináší nové zvyklosti. Základem funkčnosti systému řízení kvality a zvýšení pracovní činnosti zaměstnanců je dodržování pravidel kaizen management systému všemi zaměstnanci a vytváření nových návrhů. Až poté může společnost, nebo její specifické oddělení, či pobočka dosáhnout nižších hodnot v počtu neshod, méně nedostatků během auditů a zvýšit počet naplněných cílů.

Zásadní podmínkou pro funkčnost změn je jejich přijetí samotnými zaměstnanci napříč celou strukturou pobočky logistického oddělení. Jsou to oni, kdo svými návrhy, akceptováním změn a následným dodržováním standardů vytváří příjemnější pracovní prostředí, lepší pracovní proces a kvalitnější výrobky či služby. Podniky si skrze výběrová řízení vybírají vzdělané a zručné zaměstnance. Úskalí je však často v jejich motivaci, vnitřně motivovaných zaměstnanců ubývá, ale problémem je, že mnohdy selhává i vnější motivace pomocí finančních bonusů. Všichni pracovníci by si měli být vědomi spoluodpovědnosti za kvalitu své práce ve firmě, v níž jsou zaměstnání.

Seznam použitých zdrojů

BAUER, Miroslav a kol. *Kaizen: cesta ke štíhlé a flexibilní firmě*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2.

GROS, Ivan. Logistika ano či ne? *Logistika: Měsíčník Hospodářských novin*. Praha: 1995, roč. I., č. 3., s. 58. ISSN 1211-0957.

IMAI, Masaaki. *Kaizen: metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2004, vi, 272 s. Business books (Computer Press). ISBN 80-251-0461-3.

SIXTA, Josef a Miroslav ŽIŽKA. *Logistika: metody používané pro řešení logistických projektů*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2009, 238 s. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 978-80-251-2563-2.

SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.

VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.