

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Teze diplomové práce

**Metody Kaizen a GembaKaizen a principy
zlepšování řízení kvality v podnicích**

Monika Vodičková

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Diplomová práce „Metody Kaizen a GembaKaizen a principy zlepšování kvality v podnicích“ je rozdělena do dvou hlavních částí a to do části teoretické a praktické. V teoretické části diplomové práce je čtenář seznámen s teoretickými podklady vztahujícími se k dané problematice. Je charakterizována filozofie kaizen, rozdíl mezi kaiznem a inovací, dále jsou popsány formy aplikace kaiznu, jeho implementace a možnosti využití v administrativě. Praktická část diplomové práce je zaměřena na analýzu fungování kaizenu v České spořitelně, konkrétně v odboru zpracování hypotečních úvěrů. Detailně je zmapován proces týkající se správy v období čerpání, který má potenciál k automatizaci. Na základě analýz procesu je navržen nový procesní postup včetně zohlednění všech rizikových faktorů a požadavků dalších spolupracujících stran. Výsledkem navrhovaného zlepšení je úspora nákladů, zvýšení produktivity, ale i větší spokojenost klientů.

Klíčová slova:kaizen, zlepšování procesu, podnikové procesy, optimalizace procesu, snižování nákladů, efektivnost, automatizace

Cíl práce

Cílem práce bylo prozkoumání a vyhodnocení zavedeného systému kaizen a procesu řízení kvality v České spořitelně, konkrétně v odboru zpracování hypotečních úvěrů. Zkoumané systémy, procesy a jejich dílčí kroky byly analyzovány a byl posouzen jejich rozsah, dopad a důležitost v rámci celého procesu. Na základě zjištěných informací a dosažených výsledků byly identifikovány kladné a záporné stránky řízení zavedeného systému a procesu. Byl vypracován návrh na zdokonalení zkoumaného procesu s cílem zlepšit řízení vybraného dílčího úseku procesu, dále ho zefektivnit a tím snížit náklady ve sledovaném oddělení a také zabezpečit přidanou hodnotu pro zákazníka.

Metodický postup řešení

Tato práce je zpracována v souladu s vlastními praktickými zkušenostmi a znalostmi procesů banky autorkou práce.

Vybraná teoretická východiska při řešení tématu práce

Na základě studia odborné literatury jsou v práci charakterizována teoretická východiska, která se týkají kaizenu. Hlavními tématy jsou filosofie kaizen, rozdíl mezi kaiznem a inovací, dále jsou popsány formy aplikace kaiznu, jeho implementace a možnosti využití v administrativě. Seznam odborné literatury a internetových zdrojů, které jsou v práci využity je uveden v kapitole č. 8.

Shromáždování potřebných dat a informací pro analýzu procesu

Potřebná data k analýze procesu byla získána na základě podkladů společnosti. Jedná se především o předpisy a metodické postupy dostupné na firemním intranetu. Řada dalších potřebných dat byla získána při konzultaci a na workshopech s odbornými pracovníky banky, ale i od řadových pracovníků, kteří daný proces zpracovávají. A v neposlední řadě, také vlastní zkušenosti, které vyplývají z vlastnictví daného procesu. Diplomová práce pracuje s daty za období červen 2014 – leden 2015.

Charakteristika vybraného podniku

V rámci kapitoly 4 je charakterizován vybraný podnik. Stručně je představena historie podniku, jeho hospodářské výsledky a organizační struktura s detailnějším pohledem na odbor, kterému se práce věnuje.

Použité metodologické postupy řešení

Při zpracování této práce jsou využity metody analýzy. Analýza současného stavu je zaměřena na vyhledání možností zlepšení na vybraném administrativním procesu v souladu s fungováním kaiznu v České spořitelně tak, aby bylo výhodné pro všechny spolupracující útvary a tedy, aby se ušetřily náklady v rámci celé banky a zvýšila se klientská spokojenost.

Tvorba návrhů na zlepšení

Na základě zanalyzování současného stavu procesu a podnětů zúčastněných stran je navrženo zlepšení, které vede k zefektivnění procesu. Návrh je vypracován na základě výsledků analýz, vlastních zkušeností získaných v podniku a konzultacemi s kolegy, kterých se návrh zlepšení procesu týká.

Výsledky a konkrétní doporučení

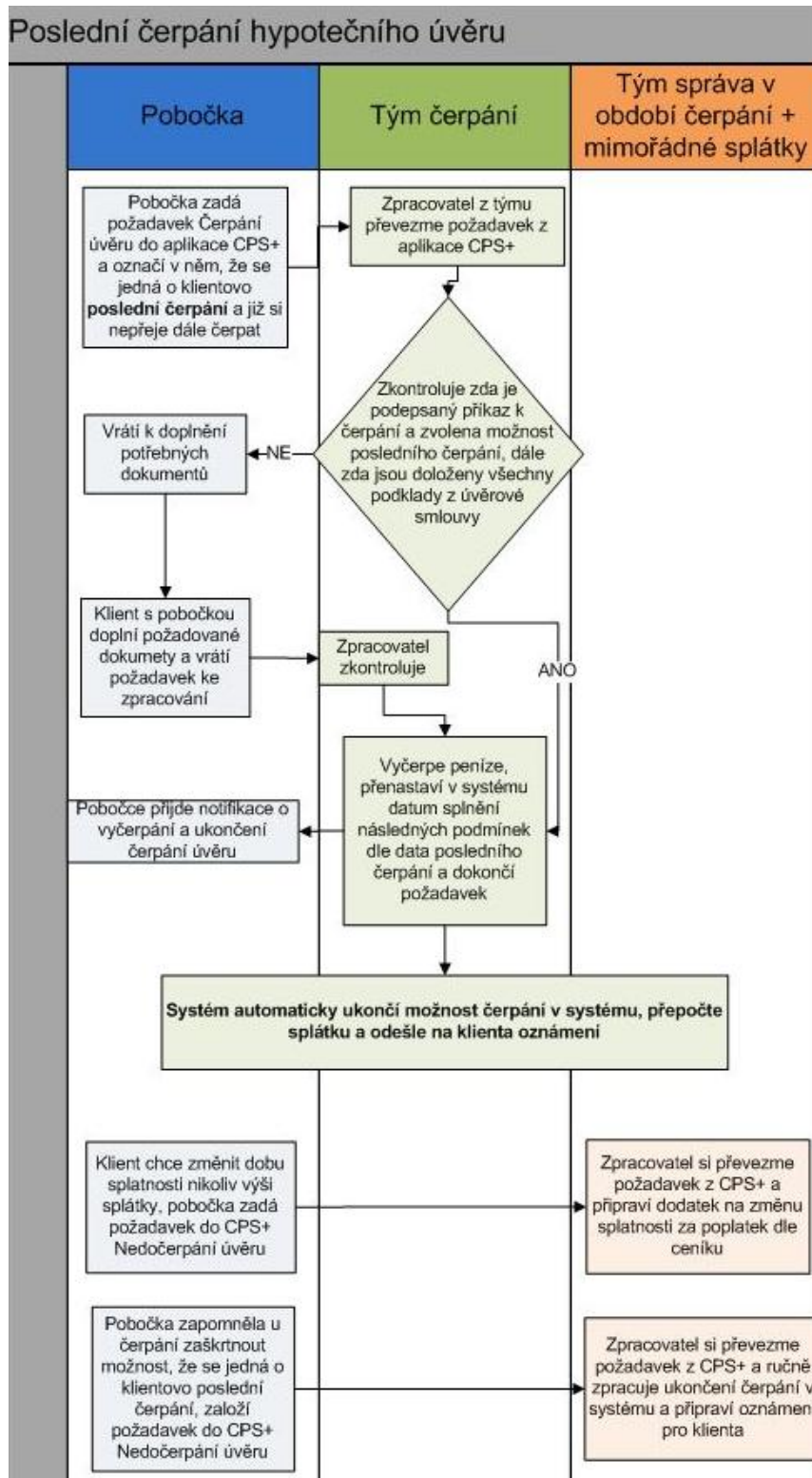
Vybrané teoretické poznatky byly aplikovány na konkrétní proces odboru zpracování hypotečních úvěrů v České spořitelně. Jedná se o proces Nedočerpání úvěru, jehož vlastníkem je autor práce.

Z analytické části, která se zabývala fungováním kaizenu v České spořitelně, vyplývá, že kaizen se úspěšně podařilo implementovat do každodenního života zaměstnanců. Jako nejsilnější stránky vidím jasně danou a srozumitelnou metodiku a její zastřešení koordinacním týmem, který udržuje jednotný přístup napříč bankou a je oporou pro realizování změn. Další důležitý aspekt je propagace na intranetových stránkách formou aktualit a podpora prostřednictvím soutěží do jejichž hodnocení se mohou zapojit i samotní zaměstnanci a získat tak představu, co všechno bylo zrealizováno právě díky kaizenu. A v neposlední řadě za úspěchem kaiznu v ČS stojí velmi angažovaní a aktivní účastníci skupin kaizen. Jako příležitost bych doporučila více se zaměřit na google komunitu, které jsou v ČS velmi oblíbené, ale tato není moc aktivní. Pokud zaměstnanec nebude aktivně vyhledávat sám přímo v google komunitách, tak na ní nenalezne žádný odkaz na intranetu či v nějaké prezentaci. V samotné odboru Zpracování hypotečních úvěrů hraje velkou roli díky tomu, že většina procesů má již standardizovaný postup a těžko se v nich hledají zásadní zlepšení. Proto vhodným nástrojem pro zefektivňování procesů je právě neustálé zlepšování po malých krocích.

Následně se práce zaměřuje na již samotný proces. Jednotlivé dílčí kroky byly odsouhlaseny Koordinačním týmem kaizenu. Nejdříve byl proveden detailní rozbor vybraného procesu, na základě kterého byla vytvořena mapa procesu. Dále byly uskutečněny workshopy s dotčenými osobami – autor práce se zástupcem z pobočkové sítě a metodikem hypotečních úvěrů, včetně workshopu se zpracovateli požadavků. Z těchto schůzek vznikly body, které bylo nutné zohlednit v připravovaném zlepšení. Výstup, který z těchto schůzek vnikl, bylo zautomatizování požadavku a odstranění tak nutnosti zakládat na pobočce dvě žádosti do systému – jednu na čerpání úvěru a druhou na nedočerpání úvěru. Zároveň byly vyspecifikovány situace, ke kterým se musela najít možná řešení. Práce rovněž obsahuje výpočet časové a finanční náročnosti procesu. Samotné zlepšení bylo již vloženo do aplikace kaizen a nyní je ve stavu schváleno a čeká na stanovení ceny za úpravu systémů, na základě kterého bude spolu s vyčíslením současné náročnosti procesu rozhodnuto, zda bude změna realizována či nikoliv. Návrh nového procesu je znázorněn na obrázku č. 1.

Hlavním přínosem této diplomové práce pro sledovaný podnik je ušetření ve všech formách plýtvání, které si ČS stanovila. Konkrétní roční úspora je 3 100 hodin na časové náročnosti zpracování požadavku a tedy možnost využít 1,2 FTE na jinou činnost. Dále finanční úspora ve výši 3 540 Kč na nákladech na papír a tiska v neposlední řadě zvýšení spokojenosti klientů, protože se zamezí stížnostem, které nyní vznikaly, když nebyl požadavek ze strany pobočkového pracovníka zadán včas nebo dokonce vůbec. Je možno tedy konstatovat, že stanovený cíl diplomové práce byl splněn.

Obrázek 1: Návrh zlepšení procesu nedočerpání úvěru



Zdroj: vlastní zpracování

Seznamliteratury

IMAI, M. (2011): Kaizen: Metoda, jak zavést úspornější a flexibilnější výrobu v podniku. Brno: ComputerPress. 272 s. ISBN 978-80-251-1621-0

Kolektiv autorů (2012): Kaizen: Cesta ke štíhlé a flexibilní firmě. Brno: BizBooks. 193 s. ISBN 978-80-265-0029-2

KOŠTURIÁK, J. – BOLEDOVIČ, L. – KRIŠŤAK, J. – MAREK, M. (2010): Kaizen: Osvědčená praxe českých a slovenských podniků. Brno: ComputerPress. 234 s. ISBN 978-80-251-2349-2

KOŠTURIÁK, J. – FROLÍK, Z. a kolektiv (2006): Štíhlý a inovativní podnik. Praha: Alfa Publishing. 237 s. ISBN 80-86851-38-9

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. (2007): Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání). Professional Publishing. 216 s. ISBN 978-80-86946-28-3

ŘEPA, V. (2007): Podnikové procesy: Procesní řízení a modelování. Praha: GradaPublishing. 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8

ŘEZÁČ, J. (2009): Moderní management: Manažer pro 21. století. Brno: ComputerPress. 397 s. ISBN 978-80-251-1959-4

SVOZILOVÁ, A. (2011): Zlepšování podnikových procesů. Praha: GradaPublishing. 232 s. ISBN 978-80-247-3938-0

UČEŇ, P. (2008): Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha: GradaPublishing. 190 s. ISBN 978-80-247-2472-0