

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



TEZE DIPLOMOVÉ PRÁCE

**LEAN MANAGEMENT ADMINISTRATIVNÍCH
PROCESŮ**

Bc. JARMILA ŠTÁDLEROVÁ

© 2015 ČZU v Praze

Souhrn

Důsledné procesní řízení podniku, přijetí zásady důsledně procesního řízení a přijetí zásad filosofie kvality produktu se jeví jako velmi vhodný ekonomický nástroj k růstu ekonomické prosperity podniku. Jeho dalším prohloubením je důsledná implementace filosofie lean managementu. Tato forma procesního řízení může významnou měrou přispět k minimalizaci ekonomických ztrát podniku, zejména aplikací metod zvyšování nároků na definované osobní pravomoci a současně s preferováním osobní odpovědnosti každého pracovníka podniku.

Práce obsahuje návrh a ověření pozitivního působení implementace filosofie lean managementu ve specifické oblasti výroby produktu zvláštního určení s vysokými nároky na kvalitu, životnost a velmi vysokou úroveň provozní spolehlivosti. Práce dále formuluje obecné požadavky na procesně řízenou organizační strukturu ekonomicky efektivní výroby takového produktu i návrh doplnění organizačního schématu podniku.

Klíčová slova:

Procesní přístupy, procesní řízení, lean management, charakteristické procesy realizace produktu se zaručovanou provozní spolehlivostí a životností, modelace procesu, řízení kvality procesů, efektivnost procesního řízení.

Cíl práce a metodika

Zadané téma diplomové práce „*Lean management administrativních procesů*“ se ukázalo jako téma v současné době mimořádně aktuální. Při rozboru zadání s odbornými pracovníky experimentálního podniku byla tato problematika hodnocena jako v současnosti potřebná i realizovatelná z hlediska optimalizace specifických podnikových činností i jejich ověření. Z hlediska podnikového managementu je užitečná i z hlediska nutnosti optimalizace oblasti procesů vývoje a výroby specializovaných elektronických zařízení se smluvně zaručovanou úrovní spolehlivosti a životnosti. Cíle požadované zadáním diplomové práce jsou po teoretické i praktické stránce ve velké většině požadavků v souladu se zájmy experimentálního podniku a při úspěšném vyřešení pomohou podniku vyřešit trvajícím vnitropodnikový problém daný ekonomickou realitou současné hospodářské situace i v této oblasti vyhrazených produktů speciálního určení. Této situaci jsou přizpůsobeny i návrhy metodik směřujících k řešení výše uvedených problémů. Současně musí být tyto návrhy formulovány tak, aby dávaly možnost provést v reálném čase i prostředí nezbytné experimenty vedoucí k nezávislé verifikaci navržených metodik v podnikové praxi. Při stanovení cílů diplomové práce byla snaha vyvážit zadáním požadovaný teoretický přínos práce s přínosem aplikovatelným v konkrétním procesním podnikovém managementu.

V souladu se zadáním práce byly stanoveny v teoretické rovině následující cíle:

1. V teoretické části práce analyzovat dostupné literární prameny z oblasti lean managementu a analyzovat možnosti zlepšování administrativních procesů.
2. Provést analytický výzkum s cílem stanovit možnosti implementace metod lean managementu v oblasti procesů vzniku produktu převážně elektronické povahy s řízenou a zaručovanou kvalitou a spolehlivostí. Syntetizovat vlastní procesy spojit je v systém řízení výroby produktů s deklarovanými a zákazníkem požadovanými vlastnostmi.
3. Současně alespoň rámcově zvládnout problémy teorie spolehlivosti produktu a jejich implementaci do procesního řízení při zachování všech přínosů lean managementu.
4. Výsledky diplomové práce ověřit praktickým experimentem v reálných podnikových podmínkách. Podle uvážení navrhnout případné změny podnikové organizační struktury nebo jejích segmentů.

Výsledky

Při analýze jednotlivých administrativních procesů bylo, kromě návrhu nových procesů nutných pro obor výroby produktů s vysokou mírou provozní spolehlivosti, modifikováno i několik dalších procesů v oblasti nákupu a prodeje. Tato modifikace proběhla po dohodě s externím auditorem certifikační autority Bureau Veritas a navíc byla schválena jako účelná i interními auditory majoritního akcionáře.

. Diplomová práce byla tedy zaměřena na procesní řízení realizačního procesu produktů se zaručovanou spolehlivostí a životností nejméně 20 let současně s minimem servisních zásahů. Tyto servisní zásahy je vzhledem k charakteru produktů nutno provádět buď ve výrobním podniku, nebo stanici vybavené speciálním zkušebním zařízením.

Cíle diplomové práce v praktické rovině navazující na splněné výsledky cílů teoretických byly rovněž splněny. Experimentem přímo v praktických provozních podmínkách byl prokázán jejich pozitivní ekonomický přínos, ale i akceptace nastavené filosofie lean managementu v praktických podmínkách. Ekonomický přínos v první sérii produktů (21 kusů zařízení) nárůst zisku 23,5 % oproti dosavadním srovnatelným produktům. Tento výsledek předčil, vzhledem ke zvýšeným vstupním nákladům na zkušebnictví, očekávání vedení podniku.

Závěr

Po provedené analýze problematiky lean managementu se podařilo získané poznatky syntetizovat do uceleného systému administrativních řídicích procesů v oblasti výroby elektronických produktů s vysokou úrovní spolehlivosti a životnosti. Je samozřejmé, že tyto procesy byly implementovány i do ostatní elektronické produkce podniku. Podařilo se vytvořit ucelený procesní systém s platností pro celý podnik. Tato struktura byla v průběhu prací na diplomové práci upravena a v červnu letošního roku úspěšně a bez výhrad oceněna při vnitřním auditu auditory majoritního akcionáře.

Syntéza a formulace procesů pro cyklus vzniku a realizaci produktu s vysokou a zaručovanou úrovní spolehlivosti a životnosti byla poněkud jiným problémem. Jednalo se o problém technickoekonomický. Bylo nutno vstřebat řadu technických a technologických poznatků a teprve poté formulovat zásady a procesy pro tento cyklus. V rámci implementace souboru nově navržených metodik bylo i využito všech možností poskytovaných formou řízených pohovorů na všech funkčních úrovních podniku. Současně těchto pohovorů využít k edukaci pracovníků podniku v pro ně převážně nové problematice. Jednoduše řečeno tento proces neprobíhal izolovaně od jednotlivých pracovníků, ale po zkušenostech se zaváděním procesního řízení v minulé etapě studia bylo vše nové z filosofie lean managementu průběžně diskutováno a vysvětlováno na všech úrovních pracovního zařazení jednotlivých zaměstnanců. Dá se říci, že probíhala vzájemná edukace oběma směry a autorka práce bude moci těžit ze získaných informací a práce s lidmi i ve své další praxi.

Pro ekonomu byl potěšující výsledek zkušební série produktů vyrobené dle nových procesů lean managementu. Nárůst zisku o 23,5 % při současně zvýšených nákladech na zkušebnictví je prokazatelným úspěchem nejen pro autorku, ale i pro celý spolupracující tým. Cíle požadované zadáním diplomové práce byly po teoretické i praktické stránce ve své podstatě po kvalitativní i kvantitativní stránce splněny. Současně byly nové procesní návrhy formulovány tak, aby dávaly možnost provést v reálném čase i prostředí nezbytné experimenty vedoucí k nezávislé verifikaci navržených metodik v podnikové praxi. I tato verifikace byla úspěšná a prokázala nutnost i výhodnost respektování jak zásad filosofie lean managementu, tak i respektování zásad výroby spolehlivého produktu i dostatečnou a zaručenou životností. Závěrem lze říci, že se v průběhu vypracování podařilo účelně zapracovat do podnikové praxe teoretické zásady lean managementu dosáhnout nejen ekonomického přínosu, ale

i vysoké míry akceptace těchto poznatků pracovníky podniku na všech pracovních úrovních.

Základní použitá literatura

1. Norma ČSN EN ISO 9001:2010 (ed. 2) 01 0321 Systémy managementu kvality – Požadavky. (idt ISO 9001:2008, idt ISO 9001:2008/Cor. 1:2009-07, idt ISO 9001:2008, Corrected version 2009-07-15. Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2010.
2. Lean Enterprise Institute [online]. 2015 [cit. 2015-01-12]. A Brief History of Lean. Dostupné z WWW: <<http://www.lean.org/WhatsLean/History.cfm>>.
3. Bařův výrobní systém. Dostupné z WWW: <<http://e-api.cz/page/68251.batuv-vyrobní-system/>>.[cit. 2015-05-15].
4. BORDÁS, Robert. Lean Company [online]. 2006 [cit. 2015-05-26]. Historie. Dostupné z WWW: <<http://www.leancompany.cz/historie.html>>.
5. <http://www.lean.org/lexicon/jidoka> [cit. 2015-05-26]
6. LEAN LEXICON 5TH EDITION. Lean Enterprise Institute, Inc. January 21, 2014. ISBN-10 0-9667843-6-7
7. HRON, Jan, TICHÁ, Ivana. *Strategické řízení*. 1. vydání. Praha. ČZÚ Praha, 2007, 235 s, ISBN 978-80-213-0922-7.
8. MOLNÁR, Zdeněk. *Efektivnost informačních systémů*. 1.vyd. Praha. Grada Publishing 2000, 142 S, ISBN 80-7169-410-X.
9. *Valach, J. a kol.* Finanční řízení podniku. Vyd. II. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 1999. 324 s. ISBN 80-86119-21-1.
10. POLÁK, Jiří, MERUNKA Vojtěch, CARDA Antonín, *Umění systémového návrhu*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2003, 195 s. ISBN 80-247-0424-2
11. VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2000.