

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Procesní řízení - metody štihlé výroby**

**Bc. Petra Slavíková**

© 2015 ČZU v Praze

**Souhrn:**

Diplomová práce se zaměřuje na metody štihlé výroby a jejich využití ve společnosti Český zbrojovka, a.s., konkrétně její strategické obchodní jednotky SBU Automotive, jakožto výrobní společnosti zabývající se výrobou dílů pro automobilový průmysl. Autorka shromáždila a představila základní všeobecně uznávané teoretické poznatky o této problematice a jednotlivých nástrojích, které lze využít k docílení „štihlého podniku“. Při analýze a měření výrobních procesů byly shledány časové rezervy ve výrobě. Vlastním návrhem bude docíleno zvýšení produktivity práce a efektivity výroby, která povede ke snížení skladové zásoby, snížení nákladů na materiál a vyčlenění zbytečné manipulace mezi výrobními linkami. Implementací do celého systému procesního řízení může být pozice portfolia SBU Automotive směřována k pozici hvězd, s vysokou mírou růstu a vysokým tržním podílem.

**Klíčová slova:**

Procesy, operace, procesní management, podnik, řízení podniku, podnikové procesy, řídicí systémy, produktivita práce, řízení procesů, štihlá výroba

## ***Cíl práce a metodický postup řešení tématu práce***

Cílem diplomové práce s názvem „Procesní řízení – metody štihlé výroby“ bylo analyzovat procesní řízení ve vybrané společnosti Česká zbrojovka, a.s. (tzn. SBU Automotive) a navrhnout vhodnou optimalizaci směrem ke štihlé výrobě. Diplomová práce je zpracována metodickým postupem, který je formulován zvláště pro teoretickou, analytickou a návrhovou část. Stěžejním vybraným tématem je procesní řízení ve výrobě a uplatňování metod a způsobů štihlé výroby. Postup při shromažďování dat a informací z let 2014 a 2015 úzce souvisí se strukturou práce, neboť diplomová práce je zpracována chronologicky v jednotlivých na sebe navazujících fázích, podle pěti dílčích cílů. Nejdříve tedy byly nashromážděny relevantní odborné zdroje, tedy odborná literatura, a až poté byly shromážděny podnikové dokumenty a veřejně dostupné dokumenty.

Sledovaným subjektem diplomové práce je společnost Česká zbrojovka, a.s., konkrétně její strategické obchodní jednotky SBU Automotive, která se úzce specializuje na obrábění součástek pro automobilový průmysl, především na výrobu obráběných dílů užívaných v klimatizačních soustavách automobilů.

Metody použité při analýzách jsou zaměřeny na hodnocení vnitřních a vnějších vlivů působících na výkonnost podniku, zhodnocení portfolia produktů, vazeb mezi procesy a postupů, jak dosáhnout kvality procesů a jak aplikovat procesní přístup ve společnosti. Návrhy štihlé výroby jsou zaměřeny na zvýšení produktivity práce a efektivity výroby ve vybrané akciové společnosti Česká zbrojovka / SBU Automotive.

## ***Výsledky a konkrétní návrhy***

Práce byla zpracována ve třech rovinách, přičemž první rovinou byl teoretický přehled, druhou rovinou byla stěžejní analytická část a poslední rovinou byla návrhová část. Analytická část je zaměřena na analýzu procesního řízení ve vybrané společnosti Česká zbrojovka, a. s. (tzn. SBU Automotive) a na základě shrnutí poznatků byly stanoveny vybrané problémy procesního řízení. Klíčovým poznatkem je zejména absence orientace společnosti Česká zbrojovka na neustálé zlepšování svého procesního řízení, které funguje

podle metodologie PDCA ve společnosti od roku 1997. Dílčí závěry analytické části práce a zejména shrnutí poznatků vedlo ke zjištění, že ve výrobním závodě B, strategické obchodní jednotky SBU Automotive, společnosti Česká zbrojovka, a. s., dochází k plýtvání ve výrobě a k neefektivitě na výrobních linkách. Primárním parametrem je čas, který úzce souvisí s provozními náklady.

Výstupem řešení tématu práce je tedy návrh projektu DMAIC, jehož součástí je vymezení cílového stavu, tedy zkrácení času operací na výrobních linkách 1B, 2B a 3B ve výrobním závodě B, SBU Auto Motive o 45 minut. Součástí navrženého projektu DMAIC je také jasná vizualizace stavu po zavedení tohoto návrhu, a plán jednotlivých prací, časového harmonogramu, implementace a odpovědného projektového týmu.

Návrhy směřující k optimalizaci současného stavu procesního řízení jsou zaměřeny na štihlou výrobu a na omezení plýtvání ve výrobě. Odstraněním doby čekání dojde nejen k vyčlenění zbytečné manipulace mezi výrobními linkami, ale také k odstranění velkých zásob a nadbytečné výrobě produktů, jež nemají zákazníka (nebude se vyrábět na sklad). Sklady, které dříve sloužily k uskladnění výrobků v čekací době, bude možné využít k rozšíření výroby, tzn. zvýšení produkce nebo rozšíření nabídky výrobků. I když navržený koncept DMAIC není přímo konceptem štíhlé výroby, je základním cyklem spojeným s každým zlepšovateľským projektem v oblasti štíhlé výroby. Projektové návrhy tedy směřují ke štíhlosti ve výrobě, neboť se zaměřují na odstranění plýtvání ve výrobě.

**Přínos práce:** Výstupem řešení diplomové práce je konkrétní návrh směřující k optimalizaci současného stavu procesního řízení zaměřený na štihlou výrobu uplatněnou ve společnosti České zbrojovka v rámci její nebrojní produkce. Tento návrh by také mohl vést ke změně současné pozice produktového portfolia SBU Automotive, a to směrem k pozici hvězd, s vysokou mírou růstu produkce a vysokým tržním podílem této produkce. Toto řešení může být ovšem realizováno jen v tom případě, že bude implementováno do celého systému procesního řízení společnosti Česká zbrojovka, a. s.

## ***Seznam použitých zdrojů***

CARDA, A. KUNSTOVÁ, R. *Workflow: Řízení firemních procesů*. Praha: Grada, 2001. 136 s. ISBN 80-247-0200-2.

CIENCIALA, J. a kol. *Procesně řízená organizace: tvorba, rozvoj a měřitelnost procesů*. Praha: Professional Publishing, 2011. 204 s. ISBN 978-80-7431-044-7.

DUBSKÁ, D. KAMENICKÝ, J. KUČERA, L. *Vývoj ekonomiky České republiky v 1. až 3. čtvrtletím 2014*. Praha: Český statistický úřad, 2014. Bez ISBN.

JIRÁSEK, J. *Štíhlá výroba*. Praha: Grada Publishing, 1998. 208 s. ISBN 80-7169-394-4.

ŘEPA, V. *Podnikové procesy – procesní řízení a modelování*. Praha: Grada Publishing, 2007. 288 s. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŠMÍDA, F. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2007. 300 s. ISBN 978-80-247-1679-4.

TOMEK, G. VÁVROVÁ, V. *Integrované řízení výroby*. Praha: Grada Publishing, 2014. 368 s. ISBN 978-80-247-4486-5.

VANĚČEK, D. a kol. *Štíhlá výroba*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2013. 205 s. ISBN 978-80-7394-396-7.

ManagementMania. [online]. Total Quality Management. [cit. 2014-09-28]. Dostupné z WWW: <https://managementmania.com/cs/total-quality-management>

CZ. [online]. Základní údaje o firmě. [cit. 2015-01-05]. Dostupné z WWW: <http://www.czub.cz/cz/pages/114-zakladni-udaje-o-firme.aspx>

RCO. [online]. Rekvalifikace pracovníků na obsluhu a programování CNC strojů. [cit. 2015-01-08]. Dostupné z WWW: <http://www.rekvalifikacni-centrum.cz/rekvalifikace-pracovniku-k-projektu-rcop-programovani-a-obsluha-cnc-stroju>

PEDDY. [online]. Hydraulické lisy. [cit. 2015-01-08]. Dostupné z WWW: <http://www.peddy.cz/hydraulicke-lisy>

Výroční zpráva za rok 2013, Česká zbrojovka, a. s.