

ABSTRAKT

Abstrakt česky

V bakalářské práci se zabývám sedmi pohledy na manažerskou kompetentnost. Definuji pojmy kompetentnost a vzdělávání. Zaměřuji se na zvyšování kvalifikace pracovníků a rozvoj manažera. V praktické části představuji metodu Six Sigma jako hlavní nástroj na zvyšování manažerské kompetentnosti ve firmě Delphi. Provedu podrobnou analýzu této metody a zaměřím se na vyhodnocení úrovně manažerské kompetentnosti. Na závěr navrhnou opatření na zvyšování manažerské kompetentnosti v rámci metody Six Sigma.

Abstrakt ve světovém jazyce

In bachelor thesis I deal with seven views on managerial competence. I define the terms *competence* and *education*. I focus on raising staff qualification and manager – growth. In the practical part I introduce method Six Sigma as a main instrument for raising managerial competence in the company Delphi. I also accomplish a full analysis of this method and I assess the level of managerial competence. In the conclusion I suggest steps for raising managerial competence using the method Six Sigma.

Chtěl bych poděkovat Prof. Ing. Jánů Porvazníkovi, CSc. a Ing. Petře Kressové za ochotu a pomoc při zpracovávání bakalářské práce. Děkuji rovněž Mgr. Janě Jančaříkové a Zuzaně Smutné za spolupráci a poskytnuté materiály.

Zvláštní poděkování patří panu Ivanu Kramářovi, který mě proškolil v metodě Six Sigma a byl mi hlavním poradcem v této oblasti.

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval.

Zlín dne 9. 5. 2005

Vedení organizace, jejíž název je uveden v práci a jejíž data byla využita, souhlasí/nesouhlasí se zapůjčením práce třetí straně.

„ZA NEJDŮLEŽITĚJŠÍ KOMPETENCI ČLOVĚKA SE UŽ DNES, ALE HLAVNĚ V NASTUPUJÍCÍ INFORMAČNÍ SPOLEČNOSTI BUDE POVAŽOVAT ZPŮSOBILOST VZDĚLÁVAT SE PO CELÝ ŽIVOT.“ [1, s. 497]

OBSAH

OBSAH	3
ÚVOD.....	7
I. TEORETICKÁ ČÁST	10
1 TEORETICKÉ KONCEPCE A PŘÍSTUPY V MANAGEMENTU	
ORIENTO VANÉM NA MANAŽERSKOU KOMPETENTNOST	11
1.1 HLAVNÍ SLOŽKY MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI.....	11
1.1.1 Znalosti.....	12
1.1.2 Povahové rysy	12
1.1.3 Postoje	12
1.1.4 Dovednosti	13
1.1.5 Zkušenosti	13
1.2 KOMPETENTNOST MANAŽERŮ VE TŘECH ZÁKLADNÍCH DIMENZÍCH	14
1.2.1 Celostní přístup k formování managementu	14
1.2.2 Protipóly dimenzí manažerské kompetence	14
1.2.3 Tři základní dimenze managementu ve smyslu filosofie, vědy a umění.....	15
1.2.4 Model celostní manažerské kompetence a její varianty	16
1.3 TŘETÍ POHLED - KOMPETENCE JAKO MNOŽINA CHOVÁNÍ	18
1.4 MANAŽER, TÝMOVÝ HRÁČ, TECHNIK A JEJICH DOVEDNOSTI	20
1.5 JEDINEC, TÝM A ORGANIZACE.....	21
1.5.1 Klíčové kompetence	21
1.5.2 Týmové kompetence	21
1.5.3 Funkční kompetence	22
1.5.4 Vůdcovské a manažerské kompetence	22
1.6 IQ NEBO EG	22
1.7 PRAKTIKY A VLASTNOSTI	23
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE ZABÝVAJÍCÍ SE PŘÍPRAVOU PRACOVNÍKŮ	
NA MANAŽERSKOU KOMPETENTNOST	25
2.1 VZDĚLÁVÁNÍ.....	25
2.1.1 Definice	25
2.1.2 Výsledek.....	26
2.1.3 Dvě zásadní podmínky	26
2.2 ZVYŠOVÁNÍ KVALIFIKACE PRACOVNÍKŮ	29
2.3 ROZVOJ MANAŽERA.....	34
2.3.1 Definice rozvoje manažerů.....	35
2.3.2 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů	35
2.3.3 Rozvoj manažera jako celku	35

2.3.4	Proces rozvoje manažera.....	36
3	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	40
II.	PRAKTICKÁ ČÁST	41
4	ÚDAJE O PODNIKU.....	42
4.1	DELPHI VE SVĚTĚ.....	42
4.2	DELPHI A ŠPIČKOVÉ TECHNOLOGIE	42
4.3	DELPHI V ČESKÉ REPUBLICE.....	42
4.4	DELPHI NA MORAVĚ.....	43
5	ÚVOD DO ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY DELPHI PROBÍHAJÍCÍ V RÁMCÍ ZÁVODU VIZOVICE	44
5.1	OBECNÁ ŠKOLENÍ	44
5.2	INTERNÍ A EXTERNÍ ŠKOLENÍ.....	44
5.2.1	7 návyků skutečně efektivních lidí (7 Habits of highly effective people).....	45
6	ŠKOLENÍ ORGANIZACE V SIX SIGMA	48
6.1	HLAVNÍ ČÁSTI EFEKTIVNÍHO SIX SIGMA ŠKOLENÍ.....	48
6.2	ŠKOLENÍ BLACK BELTŮ.....	48
6.2.1	Definování role Black Belta.....	49
6.3	ZÁVĚREČNÝ KLÍČ K ÚSPĚCHU	49
7	UPLATNĚNÍ METODY SIX SIGMA VE FIRMĚ DELPHI CZECH REPUBLIC, K. S.	50
7.1	TÝDEN EXCELENCE.....	50
7.2	POČÁTKY ROZVOJE SIX SIGMY VE FIRMĚ DELPHI V LETECH 2003, 2004 A 2005	50
7.2.1	Hlavní oblasti aplikace metody Six Sigma	51
7.3	ROZDÍLY MEZI POŽADAVKY ZÁKAZNÍKA A SKUTEČNÝMI ZJIŠTĚNÍMI UVNITŘ FIRMY	51
7.4	ZÁKLADNÍ KŘIVKA SIX SIGMY.....	53
7.4.1	Uvedení základní křivky Six Sigmy do praxe – zákazník versus dodavatel	54
7.5	KDE ZTRÁCÍME PENÍZE?	55
7.5.1	Jak se pracuje uvnitř firmy při řešení problémů.....	55
7.6	ÚROVNĚ SIGMY	56
7.7	REDUKCE VARIACÍ (ODCHYLEK) JE KLÍČ K ÚSPĚCHU SIX SIGMY.....	57

7.8	POSTUP PŘI ZMĚNÁCH PROCESŮ.....	59
8	KONTROLNÍ GRAFY	61
8.1	NEJZÁKLADNĚJŠÍ TYPY KVANTITATIVNÍCH GRAFŮ.....	63
8.1.1	Základní vzorec pro výpočet kontrolních limitů pro graf individuálních hodnot.....	63
8.1.2	Základní vzorec pro výpočet kontrolních limitů pro graf rozpětí	63
8.1.3	Příklad na nejzákladnější typy kvantitativních grafů (délka cesty do práce).....	64
9	ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ NEJPODSTATNĚJŠÍCH OBLASTÍ METODY SIX SIGMA	67
10	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU K METODĚ SIX SIGMA	68
10.1	POHLAVÍ.....	68
10.2	VAŠE DOSAŽENÉ VZDĚLÁNÍ.....	68
10.3	JAKOU FUNKCI ZASTÁVÁTE?.....	69
10.4	NA JAKÉ ÚROVNI SIGMA PRACUJE SPOLEČNOST DELPHI?	69
10.5	KTERÁ CESTA JE VHODNĚJŠÍ K ŘEŠENÍ PROBLÉMŮ?	70
10.6	KTERÁ VLASTNOST VÝROBKU JE PRO ZÁKAZNÍKA ROZHODUJÍCÍ?.....	70
10.7	POVAŽUJETE METODU SIX SIGMA ZA VZDĚLÁVACÍ METODU?.....	71
10.8	BYLA PRO VÁS METODA SIX SIGMA Z PRAKTICKÉHO HLEDISKA PŘÍNOSNÁ?	71
10.9	SOUHLASÍTE S TVRZENÍM, ŽE METODA SIX SIGMA ZVYŠUJE KOMPETENTNOST JEDNOTLIVÝCH SUBJEKTŮ MANAGEMENTU?	71
10.10	DOPORUČILI BYSTE METODU SIX SIGMA I DALŠÍM FIRMÁM?.....	72
11	ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A VÝSLEDKY	73
12	OPATŘENÍ NA ZVYŠOVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI	74
12.1	ZKUŠENOSTI Z PRAXE	74
12.2	PĚT ZÁKLADNÍCH PROBLÉMŮ.....	74
12.2.1	Problém č. 1: Chybná očekávání.....	74
12.2.2	Problém č. 2: Jste přesvědčení, že nelze využít individuální prvky Six Sigma?.....	75
12.2.3	Problém č. 3: Naším problémem jsou hřebíky, proto potřebujeme kladiva	75
12.2.4	Problém č. 4: Chybí zpětná vazba.....	76
12.2.5	Problém č. 5: Jste si jisti, že měříte správně?.....	76
12.3	ZÁVĚR K DOPORUČENÍM.....	77
13	ZÁVĚR.....	79

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	80
SEZNAM OBRÁZKŮ	82
SEZNAM TABULEK.....	83
SEZNAM GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	85

ÚVOD

Dnešní svět se vyznačuje několika hlavními trendy. Patří mezi ně především globalizace a vznik jednotného evropského trhu. Dále můžeme mluvit o rostoucích potřebách zákazníků, o rozvoji informačních technologií a více než kdy jindy o koncentraci kapitálu. V takovém světě je naprosto nezbytné uvědomit si potřebu vzdělávání. Pokud chceme být úspěšní, musíme chápat vzdělávání a formování pracovních schopností jako celoživotní proces.

K tématu bakalářské práce, které se zabývá vzděláváním a přípravou pracovníků na manažerskou kompetentnost, musím zmínit dva hlavní problémy, které v průběhu studia pociťuji. Nemám v úmyslu kritizovat, ale především bych chtěl upozornit na věci, které by se podle mého názoru měly změnit a nad kterými je třeba se zamyslet.

Prvním z problémů je časté opakování znalostí ze střední školy. Pro studenta z gymnázia je to nutnost, protože nepřichází ze školy ekonomicky zaměřené. Tedy vykládanou látku slyší téměř poprvé. Uvědomme si, že pro ostatní studenty je opakování matkou moudrosti, ale často je nadbytečné.

Za hlavní problém dále považuji neexistenci propojení teoretických znalostí s praxí. Kdybychom měli možnost získané znalosti použít i prakticky, jistě by nám jich utkvělo více.

Myslím si, že se „blíží krize vzdělání“ a nejsem sám. Dokazuje to článek v Hospodářských novinách 21. února 2004, jehož autorem je Ján Košturiak, ředitel poradenské společnosti Fraunhofer IPA pro střední Evropu: „Absolventům škol, kteří se ucházejí o pracovní místa, chybějí schopnosti vést projekty, ochota a schopnost nést zodpovědnost a především praktické dovednosti ze studovaného oboru.“ „Je nutné změnit formy vzdělávání na vysokých a středních školách, umožnit studentům, ale také jejich učitelům, silnější propojení s praxí.“ [12]

Z jeho článku je pak nutné ocitovat ještě jednu myšlenku. „V posledních letech se zavedlo do výuky na vysokých školách množství nových předmětů, ve kterých se školy snaží doplnit studentům nové poznatky a informace, zvyšuje se efektivnost výuky s pomocí multimédií, počítačů a e-learningu. Nejsou někdy výsledkem těchto trendů jenom „chodící encyklopedie“, které sice dokáží ovládat moderní programy a metody, ale nedokáží řešit skutečné problémy praxe?“ [12]

Uvedené myšlenky jsou podle mého názoru velmi alarmující. Pokud mluvíme o přípravě pracovníků na manažerskou kompetentnost, domnívám se, že s ní musíme začít už na vysoké škole. Je pravda, že budoucí manažer je formován už od dětství výchovou a následným vzděláváním... Musíme se ale zamyslet, nakolik současný systém vzdělávání připravuje a formuje skutečně kvalitní manažery. Bez praktických problémů, které bychom si měli vyzkoušet řešit už na vysoké škole, se z nás nikdy manažer nestane. V současné době mám pocit, že abychom se stali skutečně kompetentními pro manažerskou funkci, budeme na tom muset ještě hodně pracovat sami po ukončení studia. Jak jsem zmínil už na začátku, vzdělávání je celoživotní proces, ale na to se v tuto chvíli nemůžeme vymlouvat. Je třeba zařadit do vzdělávání na vysoké škole praktické problémy. Jako chodící knihovny totiž nikdy nemůžeme řešit skutečný problém praxe.

Na škole je nám neustále opakováno, „že až jednou budeme vysoce postaveným manažerem...“ Jak se jím ale staneme? Mám pocit, že toto téma nikdy probíráno nebylo! Vždy se bavíme jen o tom, jak investovat milióny, jak se zachovat jako manažer ve vysoké funkci, ale nikdy se nemluví o tom, jak toho dosáhnout. Čím to bude?

Je toho hodně, co se musí v systému vzdělávání změnit. Naše země už není místem s levnými nevzdělanými pracovními silami. Musíme umět nabídnout kvalitní lidský potenciál, protože ten rozhoduje o konkurenceschopnosti našich podniků a o životní úrovni obyvatel.

Je důležité, aby si hlavně politikové, kteří vládou naší zemi, uvědomili nutnost investovat do vzdělání, aby mohlo dojít k potřebným změnám. Pouze kvalitně vzdělaní mladí lidé totiž mohou naši republiku někam posouvat.

Cílem bakalářské práce je ukázat různé přístupy v managementu orientovaném na manažerskou kompetentnost, vymežit několik pohledů na kompetentnost a vysvětlit tento pojem. V další části definuji pojem vzdělávání a jeho důležitost z hlediska celoživotního zvyšování manažerské kompetentnosti. Další oblasti se budou týkat nejdůležitějších metod vzdělávání a rozvoje manažera.

V závodu ve Vizovicích, ve firmě Delphi Czech Republic, k.s., provedu průzkum a vymežím nejdůležitější metody zvyšující manažerskou kompetentnost. Poté důkladně analyzuji vybranou metodu Six Sigma, vysvětlím nejpodstatnější rysy a budu se snažit posoudit, jak tato metoda zvyšuje kompetentnost technicko-hospodářských pracovníků. To

zjistím díky **dotazníku** k metodě Six Sigma, na základě kterého **vyhodnotím úroveň manažerské kompetentnosti jednotlivých subjektů managementu**.

Cílem bude ukázat, že nelze zlepšovat jakýkoliv proces ve firmě, dokud pracovníci nebudou proškoleni v této metodě. Ta jim totiž poskytuje návody a představuje cesty, jak zlepšení dosáhnout. Six Sigma je hlavní metodou, kterou společnost Delphi celosvětově používá jako nástroj ke zlepšování procesů ve firmě a ke zvyšování kompetentnosti manažerů.

Svá tvrzení podložím odbornou knihou zaměřenou na metodu Six Sigma.

Závěrem provedu **shrnutí** a uvedu výsledky, ke kterým jsem dospěl. Poté navrhnu **doporučení** na zvyšování a rozvoj manažerské kompetentnosti.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 TEORETICKÉ KONCEPCE A PŘÍSTUPY V MANAGEMENTU ORIENTOVANÉM NA MANAŽERSKOU KOMPETENTNOST

Akademický slovník cizích slov vysvětluje kompetentnost jako: „Příslušnost, povolnost, oprávněnost, způsobilost.“[6]

Na kompetentnost manažera se můžeme podívat z několika úhlů. Podle mého názoru je kompetentnost manažerů dána jejich schopností vykonávat danou práci a taky způsobem myšlení a do jisté míry i odvahou pro neoblíbená rozhodnutí. Do manažerské kompetentnosti patří bezesporu i samotný rozvoj manažerů. Protože jakékoliv rozvíjení vědomostí, zkušeností a celkové osobnosti manažera přispívá ke zlepšování jeho schopností, kvalifikace, a tedy ke zlepšování manažerské kompetence. A právě v tom je význam přípravy pracovníků – manažerů, protože člověk se s každou změnou, ať už v osobním životě nebo zaměstnání, připravuje na nové úkoly, které mu neustále zvyšují oprávněnost, příslušnost, stává se tedy stále více kompetentní.

Příprava pracovníků na manažerskou kompetentnost tedy neprobíhá jen v určitém období života, ale měla by probíhat po celý život. A proto je i na každém z nás – na studentech a budoucích manažerech, jak se k tomu postavíme, protože je stále co zlepšovat.

Autoři Kubeš, Spillerová a Kurnický ve své knize Manažerské kompetence říkají: „Ve svém nitru je kompetence poměrně složitý útvar a mezi odborníky panuje značná nejednotnost v tom, co do tohoto pojmu zařadit a co nikoliv.“ [4, s. 26] V následující části se proto pokusím podívat na kompetentnost manažerů z několika pohledů.

V úvodní části se budu zabývat hlavními složkami manažerské kompetentnosti, poté třemi dimenzemi. Ve třetí části představím kompetentnost jako množinu chování. Manažerské, interpersonální a technické kompetence uvedu ve čtvrté části a kompetence rozdělené podle jedince, týmu a organizace v části páté. V předposlední šesté části rozeberu oblast emoční inteligence a na závěr rozdělím kompetenci na „praktiky“ a „vlastnosti“.

1.1 Hlavní složky manažerské kompetentnosti

Kompetence manažera je jeho schopnost vykonávat určitou funkci nebo soubor funkcí a dosahovat při tom určité úrovně výkonnosti. Nejobvyklejší definice kompetence manažera je vyjádřena popisem jeho znalostí, povahových rysů, postojů a dovedností.

1.1.1 Znalosti

Znalosti jsou získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích. Jde především o soubor znalostí z prostředí ekonomického, podnikatelského a manažerského. Můžeme zde zařadit taky znalosti o technologiích, konkrétní organizaci, její struktuře a organizační kultuře.

1.1.2 Povahové rysy

Povahové rysy a postoje představují složitou a často choulostivou oblast. Je totiž zcela nemožné vypracovat univerzální model osobnosti a prokázat, že osobnost, splňující požadavky tohoto modelu, zaručeně dosáhne úspěchu v konkrétní řídicí funkci. V praxi se však přesto často osvědčuje vybírat vhodné osobnosti pro určité práce podle konkrétních povahových rysů, talentů a postojů. Povahové rysy určují, jak bude osoba reagovat na jakýkoliv obecný soubor událostí. Příkladem povahových rysů jsou: sklon k přebírání iniciativy, pružnost, přizpůsobivost, sebedůvěra, plachost, agresivita, vytrvalost, trpělivost a podobně.

1.1.3 Postoje

Postoje spočívají v cítění a v zaujímání stanovisek pro a proti k různým otázkám. Postoje manažera se odrážejí v jeho chování. Manažer, který například nevěří ve výhodnost týmové práce a v potřebnost konzultovat svá rozhodnutí se štábem spolupracovníků, bude mít tendenci přijímat vlastní nezávislá rozhodnutí, i když půjde o problémy zcela jasně vyžadující kolektivní rozum a společný postup. Postoje odrážejí měřítko hodnot, které určitá osoba uznává. Hodnoty a z nich vyplývající postoje jsou formovány celoživotními zkušenostmi člověka a kontakty v prostředí rodiny, školy, společnosti, národnostní skupiny, kultury a zaměstnání.

Základní otázkou při posuzování postojů je, zda mohou být ovlivněny výchovou a vzděláním. Zkušenosti ukazují, že postoje lze měnit jen velice obtížně, ale za určitých okolností je možné i postoje změnit na základě nabytých osobních zkušeností a zpětné vazby od ostatních jedinců. Lze toho dosáhnout, pokud daný jedinec má dostatek vůle, nadání a zájmu své postoje pochopit a změnit.

1.1.4 Dovednosti

Dovednosti jsou schopnost dělat určité věci, aplikovat znalosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí. Obecně řečeno, mezi dovednosti zastávat manažerské funkce patří dovednosti odborně – technické, obecné manažerské a organizační, analytické a koncepční, společensko – kulturní, komunikační, vůdcovské a politické.

1.1.5 Zkušenosti

Zkušenosti jsou někdy považovány za ukazatele kompetence. Velmi rozšířený je názor, že se kvalifikace zvyšuje úměrně s délkou praxe. Tento předpoklad nemůžeme akceptovat bez důkladného ověření, neboť praktické výsledky závisí jednak na příležitosti něčemu se v určité praxi naučit, jednak na schopnosti a vůli manažera učit se na základě v praxi získaných zkušeností. Klasická otázka zní: „Má tento manažer dvacetileté zkušenosti, nebo má dvacetkrát stejnou jednoroční zkušenost?“

Kompetence technické a kompetence v jednání s lidmi

Hlavní složky manažerské kompetentnosti, které jsem zmínil, můžeme rozdělit na dvě větší skupiny: Technickou kompetenci a chování a vystupování.

Technická kvalifikace zahrnuje technické znalosti, dovednosti, talent a postoje, které se týkají technologických, ekonomických, finančních, strukturálních a procedurálních aspektů práce.

Oblast chování a vystupování zahrnuje všechny složky týkající se práce s lidmi, které ovlivňují komunikaci a jednání manažera s jednotlivci a skupinami, a to jak v rámci organizace, tak mimo ni.

Tyto dvě skupiny se někdy označují jako „hard“ (tvrdé) a „soft“ (měkké) stránky managementu. Toto rozdělení je velmi účelné, protože vyjadřuje dvě základní stránky práce každého manažera, tj. stránku technickou a stránku mezilidských vztahů. Různé přístupy a techniky můžeme využívat podle toho, chceme-li rozvíjet technické dovednosti nebo umění jednat s lidmi. [8, s. 23-25]

1.2 Kompetentnost manažerů ve třech základních dimenzích

V současné době se předmět managementu formuje jako soustava poznatků o dimenzích (rozměrech, charakteristikách) kompetence subjektů managementu. Soustava poznatků modeluje (popisuje, analyzuje a konceptuálně navrhuje) kompetenci pro řízení, kterou má disponovat každý pracovník v organizaci.

1.2.1 Celostní přístup k formování managementu

Model celostní kompetence pro řízení (tak jednoduše je nazvána soustava poznatků nově se formujícího předmětu managementu) znamená způsobilost subjektů managementu, tj. míru připravenosti vlastníků, manažerů a zaměstnanců podávat požadované výkony. Celostnost v managementu znamená uplatňovat při identifikaci a řešení problémů komplexně a zároveň souběžně všechny části soustavy poznatků z managementu v jejich vzájemné souvislosti.

Předmět managementu pro třetí tisíciletí, pro nastupující informační společnost **je žádoucí utvářet, formovat a rozvíjet jako celostní soustavu poznatků o dimenzích kompetence (způsobilosti) subjektu managementu:**

- o tom, jaké mají mít vlastnosti, aby byli sociálně zralými subjekty
- o tom, jaké mají mít vědomosti, aby byli odborně zdatnými subjekty
- o tom, jaké mají mít schopnosti, aby byli prakticky dovednými subjekty. [7, s. 53]

1.2.2 Protipóly dimenzí manažerské kompetence

Každá z dimenzí manažerské kompetence má dva protipóly, dvě krajnosti, z nichž jedna je pozitivní, prospěšná, druhá negativní, nepřinášející prospěch organizaci ani jednotlivci.

Pozitivním, kladným projevem manažerské dimenze **praktické dovednosti** je šikovnost (mistrovství). Jejím negativním, záporným projevem je nešikovnost (neobratnost, neschopnost).

Odborná zdatnost jako manažerská dimenze může být kladně charakterizována jako rozumnost (znalost, vědomost) a záporně jako nevědomost (hloupost, chytráctví).

Pozitivem **sociální zralosti** jako nejcharakterističtější dimenze nového tisíciletí je moudrost (způsobilost žít i pro jiné), negativem egoismus.

Ze shora uvedených charakteristik tří dimenzí je možno odvodit jednoznačnou rovnici filosofie pozitivní a negativní kompetence v managementu.

MOUDROST – ROZUMNOST – ŠIKOVNOST → DOBRO

EGOISMUS – NEZNALOST – NESCHOPNOST → ZLO

Smysl lidského bytí by měl mít jeden směr pohybu. Měl by být zacílený na dobro, pravdu, harmonii, krásu, víru, humánnost, úsilí člověka žít a obětovat se i pro jiné. Bohužel, v současném světě ubývá lidskosti a tím i moudrosti. V převaze je častokrát egoismus (sobectví). [7, s. 54]

1.2.3 Tři základní dimenze managementu ve smyslu filosofie, vědy a umění

Dobro je v neustálém zápase se zlem tak, jako moudrost s nezralostí, rozumnost s neznalostí a šikovnost s neschopností. Dobro a moudrost jsou filozofickými pojmy, tak jako je management v poloze dimenze sociální zralosti **filozofií**. Názor, podle něhož vědomosti samy o sobě umožňují být zdatným subjektem managementu, je pouhou teoretickou fikcí.

V dimenzi odborné zdatnosti je management **vědou**. V konečném důsledku dimenze praktických dovedností znamená, že management je i **uměním**.

Zvyšování kompetence v managementu jsou v novém tisíciletí otevřené dveře dokořán. Převahy dobra nad zlem je možno dosahovat vzděláváním lidí. Demokratické státy dávají už dnes všem občanům stejnou možnost vzdělávání.

Předpoklady pro získání určité míry kompetence pro řízení má každý zdravý, normální člověk, který se chce vzdělávat a je formovatelný. Přijde čas, kdy se dělení lidí na bohaté a chudé přežije. Toto období je už velmi blízko. Svět bude stále častěji rozlišovat lidi vzdělané a nevzdělané. Ti, kteří budou mít vyšší a zejména rozvinuté manažerské kompetence, budou moci kdekoliv na této planetě produkovat své hodnoty a vydělávat velké peníze. Jiní se stanou konkurenty těch nejproduktivnějších. Očekávané a dnes už reálně existující skutečnosti by měly být motivem pro všechny, především pro mladé lidi.

Je důležité podtrhnout, že celostní kompetence v praxi managementu znamená, že

- na fungování části a celku (např. podnikatelské společnosti a jejích dcer) se zúčastňují všichni pracovníci – majitelé, manažeři, pracovníci,
- uplatňují se při tom poznatky jednotlivých částí i celku celostního managementu (postojový, znalostní, praktický, celostní management). [7, s. 55-56]

Formující se celostní předmět managementu v trojdimenzionálním zobrazení je uveden na následujícím obrázku (Obr.1).

**KOMPETENCI (ZPŮSOBILOST) SUBJEKTŮ MANAGEMENTU CELOSTNĚ
UTVÁŘEJÍ TŘI DIMENZE**

Odborná zdatnost projevující se v odborných vědomostech	Praktická zručnost projevující se v praktický schopnostech	Sociální zralost projevující se v osobních vlastnostech
---	--	---

MANAŽERSKÁ KOMPETENCE SE ZÍSKÁVÁ VZDĚLÁNÍM

Výukou (Studiem)	Výcvikem (Tréninkem)	Výchovou
---------------------	-------------------------	----------

POZNATKY O KOMPETENCI PRO MANAGEMENT JSOU

Výukou (Studiem)	Výukou (Studiem)	Výukou (Studiem)
---------------------	---------------------	---------------------

Obr. 1. Předmětem managementu je soubor poznatků o třech dimenzích kompetence subjektů managementu. [7, s. 57]

1.2.4 Model celostní manažerské kompetence a její varianty

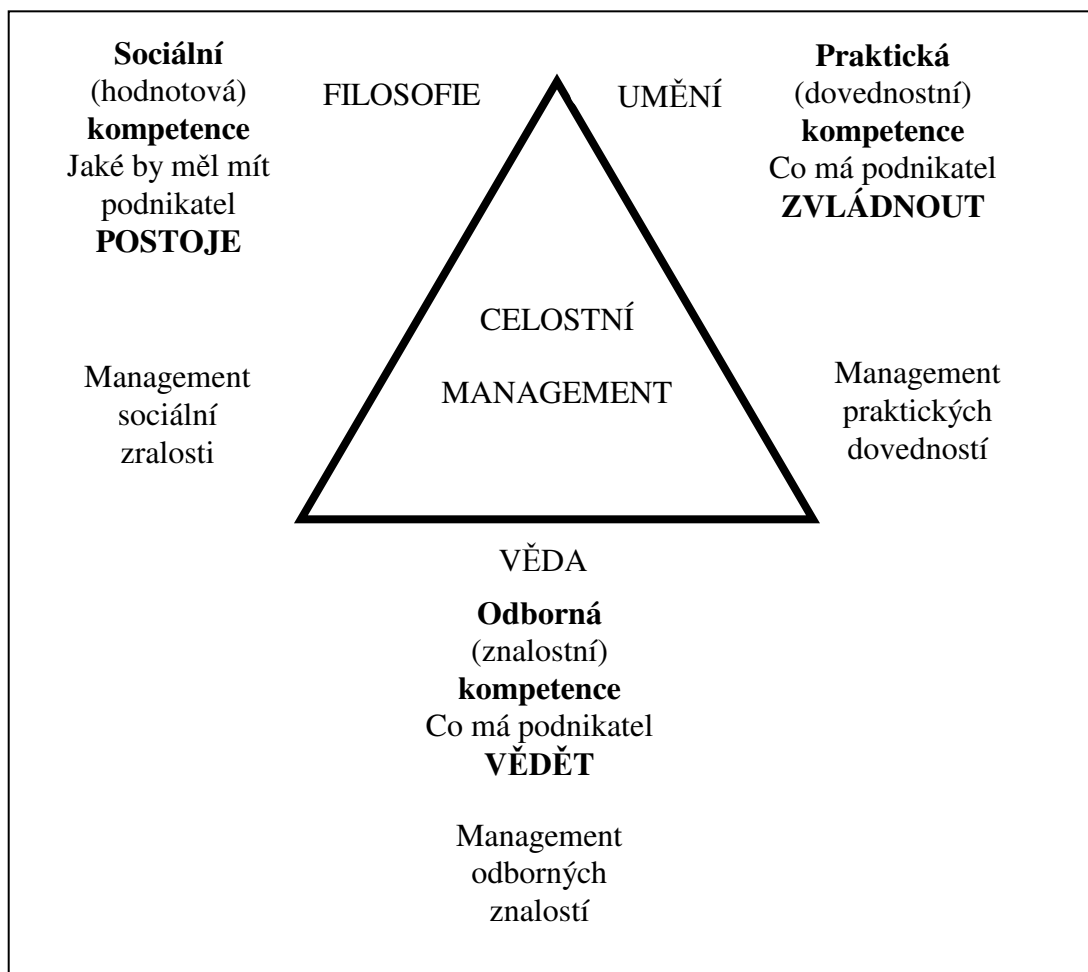
Cílem modelování manažerských kompetencí je co nejadekvátněji vyjádřit (zobrazit) jejich jednotlivé části a jejich vzájemné vztahy, jejichž prostřednictvím se aktivuje žádoucí chování organizací.

Kompetence subjektů managementu, které by měly být celostně uplatňovány v libovolné organizaci, tvoří tyto části:

- osobní vlastnosti (sociální zralost),

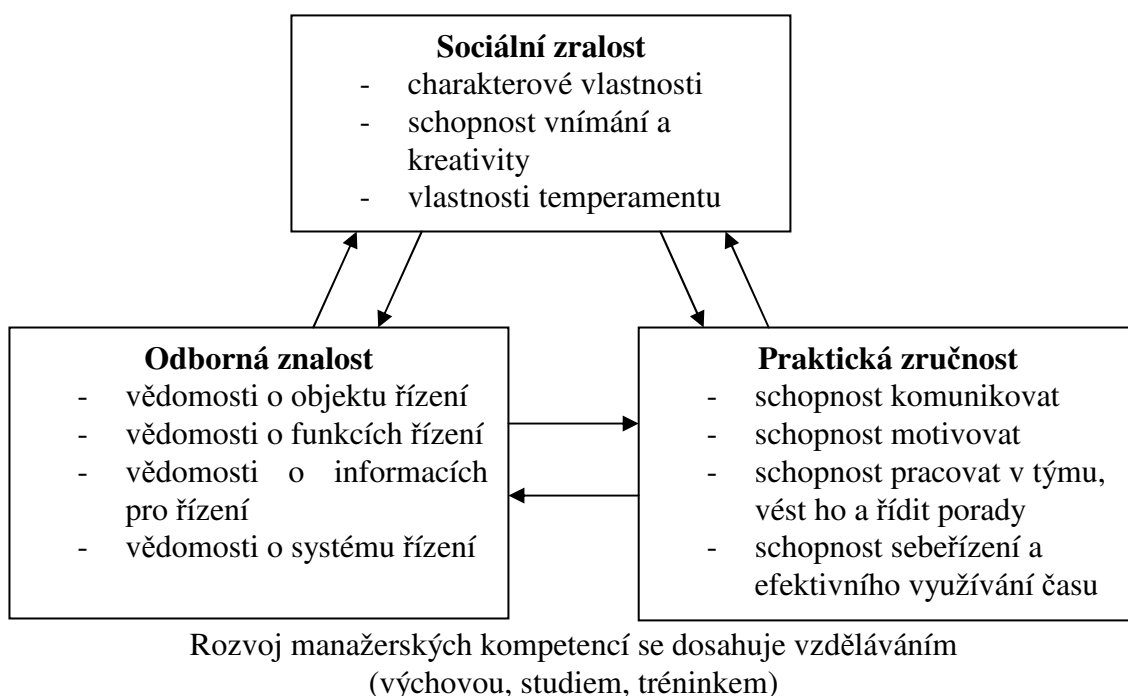
- odborné vědomosti (odborná zdatnost),
- praktické schopnosti (praktické dovednosti.)

Modelově je můžeme vyjádřit trojúhelníkem pilířů kompetence:



Obr. 2. Jednoduchá varianta modelu manažerských kompetencí. [7, s. 59]

Detailnější klasifikaci (členění) jednotlivých pilířů kompetence umožňuje vyjádřit jiné, složitější zobrazení:



Obr. 3. Varianta modelu manažerských kompetencí. [7, s. 60]

1.3 Třetí pohled - kompetence jako množina chování

Definice pojmu kompetence podle Woodruffa (1992) je charakterizována následovně: „Kompetence je množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompetentně zvládl.“ [4, s. 27]

Kompetence je tedy podle Woodruffova přístupu chování (nebo série „chování“), které vede k očekávanému výsledku. Pokud je pracovník kompetentní, tedy plní svěřený úkol dobře nebo na vynikající úrovni, znamená to, že jsou splněny tři předpoklady:

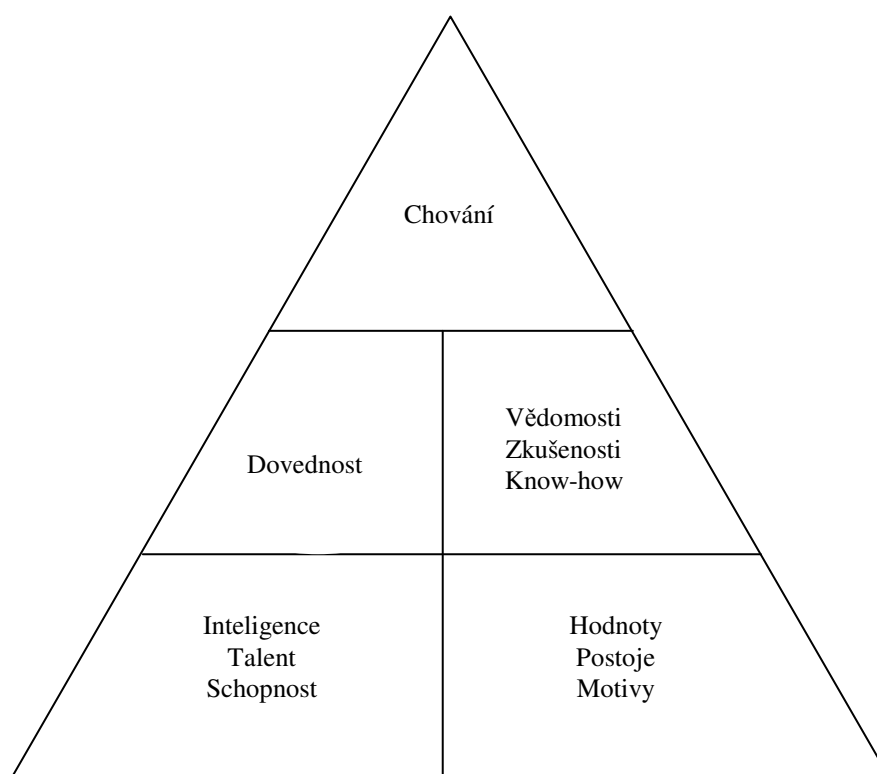
- je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje,
- je motivovaný takové chování použít, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii,
- má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet, druhý je naprosto jiného charakteru. Ovlivňuje se obtížněji, protože jde o motivy,

postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato oblast patří ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad je do seznamu zařazen možná poněkud překvapivě. Souvisí s vnějšími podmínkami a nikoliv s osobností pracovníka. Ty však významně ovlivňují obě dvě výše zmíněné oblasti.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně. Absence kterékoliv z nich znemožní kompetentní výkon. V tomto smyslu jsou všechny tři podmínky rovnocenné. Pokud manažer skutečně chce podávat dobrý výkon a také se to od něho vyžaduje, ale chybějí mu například dovednosti, nedosáhne očekávaného výsledku. Pokud není motivovaný, nebude vynakládat úsilí používat dovedností, i když je má k dispozici. Pokud mu prostředí neumožní kompetenci použít, nepomůže mu ani fakt, že jsem schopný i ochotný.

Při podrobnějším pohledu zjistíme, že jako kompetence se někdy označuje pouze manifestované (tedy pozorovatelné) chování, jak je uvedeno ve výše uvedené definici.



Obr. 4. Hierarchický model struktury kompetence. [4, s. 28]

Ať už je za kompetenci považováno pozorovatelné chování, nebo se spíše jedná o předpoklady chování v podobě osobnostních charakteristik, oba přístupy jako kritérium používají výkon v konkrétní pracovní situaci. Lidé mají různé předpoklady vykonat nějaký

úkol kompetentně. Jinými slovy: jsou v různé míře připraveni použít chování potřebné k efektivnímu zvládnutí úkolu. Je tomu tak proto, neboť mají různou míru připravenosti chovat se požadovaným způsobem. Někdy nám chybí dovednosti, jindy vědomosti, jiní možná mají nízkou sebedůvěru nebo jim chybí emoční inteligence. Druzí nejsou požadované chování schopni použít, protože nemají motiv. [4, s. 28-29]

1.4 Manažer, týmový hráč, technik a jejich dovednosti

Jiný pohled na dělení kompetencí použil ve své práci Tyron (2003). Je založen na typu práce a na něj navázaných potřebných dovednostech. Výsledný profil konkrétní pozice vzniká jako kombinace dovedností z tří následujících kategorií.

- *Manažerské kompetence* se skládají z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí v týmu, vybírat a rozvíjet své podřízené. Některé příklady:
 - řešení konfliktů,
 - koučování zaměstnanců a delegování,
 - hodnocení zaměstnanců,
 - výběr zaměstnanců,
 - strategické plánování a další.
- *Interpersonální kompetence* jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Jsou důležité v každé pozici, kde přicházíme do kontaktu s jinými lidmi. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:
 - aktivní naslouchání / empatie,
 - vyjednávání,
 - prezentační dovednosti,
 - spolupráce
 - budování vztahů a další.

- *Technické kompetence* jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zajišťují, že zaměstnanec je schopen úspěšně plnit úkol nebo sérií úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů. Mezi ně patří například:
 - účetnictví / finance
 - sběr dat, analýza a sumarizace,
 - řešení problémů a rozhodování,
 - programování,
 - sestavování rozpočtu a další. [4, s. 34-35]

1.5 Jedinec, tým a organizace

Následující přístup zčásti kopíruje předcházející dělení. Carroll a McCrackin (1997) je doplňují tak, aby kombinace čtyř skupin kompetencí maximalizovala výkon jednotlivce, týmu a celé organizace. Kompetence dělí na:

- *klíčové* – pro všechny zaměstnance,
- *týmové* – pro skupiny, které jsou vzájemně závislé a projektově zaměřené,
- *funkční* – finance, vývoj a rozvoj, marketing atd.,
- *vůdcovské a manažerské*.

1.5.1 Klíčové kompetence

Klíčové kompetence slouží k popisu projevů chování, které jsou pro všechny zaměstnance důležité. Přispívají k firemním hodnotám, k potřebné firemní kultuře a k očekávanému výkonu. Představují základ pro stanovení kritérií potřebných při výběru pracovníků, navíc mohou pomoci při definování rozvojových priorit pro širší okruh zaměstnanců. Klíčovými kompetencemi (nazývají se i korporátní) se firmy vzájemně odlišují, i když mohou působit ve stejné oblasti byznysu. Vytváří se tak jedinečná kultura s jedinečnými rozvinutými dovednostmi a pracovními postoji.

1.5.2 Týmové kompetence

Mezi týmové kompetence patří:

- stanovování společných cílů,
- stanovování priorit,
- definování rolí,
- vytváření efektivního pracovního procesu
- pružný personál.

1.5.3 Funkční kompetence

Popisují více specializované vědomosti a dovednosti, potřebné na pozicích jako projektový manažer, výrobní inženýr (strojař, chemik) nebo vedoucí oddělení služeb zákazníkům. Podle Carrola a McCrackina (2002) je důležité, aby popis kompetencí zahrnoval širší okruh zaměstnanců, ale aby zároveň diferencoval mezi úrovněmi odborníků od začátečníka po seniora.

1.5.4 Vůdcovské a manažerské kompetence

Měnící se turbulentní prostředí klade zvýšené nároky na vytváření vztahů a jejich vedení. To dokáže zajistit dobře rozvinuté vůdcovské a manažerské kompetence spolu se schopností učit se. V každé firmě se klade důraz na jinou kvalitu manažerského přístupu, který se projevuje v očekávání míry rozvinutosti kompetencí. Právě při výběru pracovníků na vyšší pozice je důležité zaměřit se na kompatibilitu osobnosti kandidáta (interního, externího) s vytvářenou kulturou. [4, s. 35-36]

1.6 IQ nebo EG

Kniha D. Golemana o emoční inteligenci vzbudila velkou pozornost a vyvolala vlnu diskusí na téma do té doby opomíjené oblasti lidského chování. Emoční inteligence se stala součástí posuzování lidí. Pokračováním Golemanových myšlenek je kniha *The new leaders*, kterou společně s ním napsali Boyatzis a McKee. V posledních letech analyzovali více než 500 kompetenčních modelů nejrozličnějších firem a způsobilosti rozdělili do tří skupin:

- *čistě technické dovednosti* jako například účetnictví, obchodní plánování nebo vytváření rozpočtu,

- *kognitivní schopnosti*, mezi které patří vyhledávání informací, analytické myšlení, způsoby učení,
- *rysy emoční inteligence*, jejichž příkladem je uvědomování si sebe sama a dovednost vytvářet a udržovat vztahy.

Podle těchto autorů 80 až 90% kompetencí, které rozlišují pracovníky na ty s průměrným a s nadprůměrným výkonem, patří do oblasti emoční inteligence. Zbytek představuje kognitivní a technické kompetence. To je přivádí k závěru, že tyto jsou proto pouze prahovými kompetencemi, které musí mít všichni pracovníci, ale samy o sobě nezajistí vynikající výkon. Kompetence související s emoční inteligencí u lídrů se dělí následovně:

Uvědomování si sebe sama: • emocionální uvědomování sebe sama, • přesné sebehodnocení, • sebedůvěra.	Sociální uvědomování: • Empatie, • Organizační uvědomování, • Služby.
Řízení sebe samotného: • sebekontrola, • transparentnost, • přizpůsobivost, • iniciativa, • optimismus.	Řízení vztahů: • inspirování, • vliv, • rozvoj druhých, • katalyzátor změny, • řízení konfliktů, • spolupráce a týmové dosahování cílů.

Obr. 5. Kompetence související s emoční inteligencí lídrů. [4, s. 37]

1.7 Praktiky a vlastnosti

Se zajímavým dělením kompetencí přišel před několika roky Klemp (1998). Porovnal 62 kompetenčních modelů z mnoha nadnárodních korporací. Každá firma má představu, jak má vypadat nadprůměrný pracovník, zastávající určitou pozici. Mnohé z firem vytvořily vlastní modely, v nichž se však často používají pro stejné chování různé výrazy. Při sjednocování terminologie vytvořil autor základní dělení kompetencí na dva druhy:

- *praktiky* (zvyklosti) – co lidé v určité pozici dělají, aby dosáhli žádoucího výsledku (například lídr může „určit vizi nebo směřování“, „zaměřit se na zákazníka“, apod.),
- *vlastnosti* (atributy) – vědomosti, dovednosti a ostatní charakteristiky, které lidé přinášejí do své pozice, aby splnili přidělené úkoly (například lídr může mít „strategické myšlení“, „iniciativu“ nebo „vysokou energii“ jako osobní vlastnost).

Sledované modely v 62 firmách jsou výsledkem kombinace vlastností a praktik. Vlastnosti jsou vrozené charakteristiky, oproti praktikům, které jsou naučenými projevy chování.

Vlastnosti jsou základní „suroviny“, potřebné k dosažení výkonu. Jsou to schopnosti lidí vykonávat práci. Praktiky jsou to, jak lidé své vlastnosti používají a jak jsou pozorovatelné v jejich chování. Praktiky jsou závislé na přítomnosti vlastností. [4, s. 37-38]

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE ZABÝVAJÍCÍ SE PŘÍPRAVOU PRACOVNÍKŮ NA MANAŽERSKOU KOMPETENTNOST

2.1 Vzdělávání

Vzdělávání se v současnosti v celosvětovém měřítku považuje za nejučinnější faktor uchování a rozvoje duchovních hodnot člověka a zlepšování jeho materiálního prostředí. Celoživotní vzdělávání a s tím související příprava člověka dnes již přechází za hranice tradičních formálních struktur a stává se bohatstvím a projevem kulturnosti člověka. Zároveň poskytuje stejné možnosti a podmínky pro soustavný odborný a humánní růst; člověk se stává vychovanější, rozumnější a dovednější.

V přípravě lidí by mělo jít o systematické formování perspektivního kvalifikačního profilu kompetentních subjektů managementu, který bude adekvátní požadavkům pracovních funkcí a rozvoji osobní způsobilosti tvořivě, racionálně a samostatně myslet a jednat. Smysl přípravy tkví v osvojování a zejména v praktickém uplatňování efektivních a moderních metod práce. [7, s. 466]

2.1.1 Definice

Vzdělávání je citový poznávací a volní informačně-komunikační proces orientovaný na získávání a rozvíjení vlastností, vědomostí a dovedností člověka, které ovlivňují jeho aktivity, konání, chování a prožívání v práci a v osobním životě. Toto vymezení zahrnuje více charakteristik:

- **vzdělávání je citový (emoční) proces – proces utváření a rozvoje fyzických, mentálních, kognitivních a charakterových vlastností člověka – v tom se vzdělávání projevuje jako výchova,**
- **vzdělávání je poznávací (kognitivní) proces, proces výběru, zapamatování si a tvorby vědomostí, všeobecných a odborných znalostí, které si člověk osvojuje s cílem jednat, rozvíjet aktivity, řešit problémy, měnit věci apod. Osvojování si poznatků se uskutečňuje studiem; vzdělávání je učení (výuka) a učení se,**
- **vzdělávání je volní proces – proces nabývání a rozvoje dovedností, jejich pomocí člověk promítá osvojené poznatky do praxe. Dovednosti člověk získává a rozvíjí výcvikem; v tomto směru je vzdělání také tréninkem,**

- **vzdělávání je také informačně-komunikační proces**, který se ve verbální podobě uskutečňuje kognitivně jenom nasloucháním, což vede s největší pravděpodobností k zapomínání osvojených poznatků. Při naslouchání a čtení si člověk více zapamatuje. Naslouchání, čtení a psaní vytváří ještě lepší předpoklady osvojování poznatků. Jestliže člověk prezentuje (mluví) obsah poznatků třemi uvedenými formami, vyjadřuje míru jejich osvojení. [7, s. 465]

2.1.2 Výsledek

Výsledek vzdělávání jako změna chování jednotlivce v budoucím jednání v postojích, výkonech a výsledcích práce je mírou jeho kompetence. Výsledek vzdělávání se odráží ve způsobilosti člověka. Vzdělávání je funkční jenom tehdy, jestliže proniká člověkem a jeho činy. Výsledek vzdělávání se zrcadlí v inteligenci, kterou je míra celostní kompetence. Člověk disponuje v určitém rozsahu třemi druhy inteligence:

- emoční inteligencí (EQ),
- vědomostní inteligencí (IQ),
- volní inteligencí (VQ).

V emoční inteligenci je skryta osobní moudrost, ve vědomostní odborná rozumnost, ve volní praktické schopnosti člověka. Úspěch v práci a osobním životě nezaručuje žádná inteligence sama o sobě, ale synergie (celostnost) všech tří inteligencí navzájem.

Jednoduchou logikou lze odvodit ze života tento poznatek (a potvrdilo se to také experimentálně): **čím je někdo kompetentnější ve smyslu prvních dvou inteligencí, tedy čím je citlivější a čím více ví, tím méně může být – a taky je – spokojený s věcmi a ději, které vidí kolem sebe. Jestliže mu nechybí určitá míra volní inteligence, je připraven a schopen aktivně se podílet na prospěšných změnách.** [7, s. 465-466]

2.1.3 Dvě zásadní podmínky

Vzdělávání lidí vyžaduje splnění dvou nesmírně důležitých podmínek:

- **motivace k vzdělávání a**
- **správně zvolené přístupy a metody vzdělávání.**

První podmínka

Je neuvěřitelné, kolik nadání a možností je ukryto v lidské bytosti. Proto by každý měl objevovat vlastní potenciál vzdělávání a měl by ho v plné míře využívat. Mnoho školsky formálně nevzdělaných lidí se prosadilo a dosáhlo velikých úspěchů. Pochopitelně vzdělávání je důležité, ale mnohem důležitější je nadšení, zaujetí pro věc, ale také samotná motivace pro vzdělávání. Je až tragické, že mnoho takzvaných vzdělaných lidí v životě neuspěje, protože nemají „motivaci“. Nedokážou podnitit svou představivost a využít jí k prospěchu svých, již dříve nabytých vědomostí.

Vzdělávání je jako úrodná půda, ale samo od sebe na ní nic nevyklíčí. Proto se člověk dokáže buď sám motivovat a neustále vzdělávat, nebo by impulsy, motivy pro vzdělávání měly přicházet od učitelů, úspěšných lidí, ale také od vlastníků směrem k manažerům a od nich přímo k zaměstnancům. [7, s. 470]

Mezi naléhavost a potřeby, které pohánějí člověka kupředu, patří:

- vnější tlak, který nutí rozvíjet se,
- cíl nebo odměna, kterou možno dosáhnout jen vyšší mírou kompetence,
- touha dělat věci lépe,
- přání nebo potřeba něco v životě dokázat,
- potřeba pracovat a žít nejen pro sebe, ale i pro jiné,
- touha být stále lepším a duševně inteligentnějším atd. [7, s. 466-467]

Na jedné z přednášek mě zaujal následující příběh, který říká, abychom si osvojili, zapamatovali, či alespoň zapsali co nejvíce vědomostí a poznatků, které budeme v budoucnu potřebovat.

Jednoho dne, kdy se nomádi chystali na noční odpočinek, je najednou obklopilo pronikavé světlo. Věděli, že je navštívila jakási nadpřirozená bytost. Pokorně očekávali nějakou důležitou zprávu, která měla být určena speciálně jim.

Konečně se ozval hlas: „Nasbírejte tolik kamínků, kolik můžete. Uložte je do svých jezdeckých brašen. Vydejte se na cestu dlouhou jeden den a zítra večer vás potká štěstí a smutek zároveň“.

Když světlo zmizelo, nomádi zklamaně a rozzlobeně pohlíželi jeden na druhého. Očekávali odhalení nějaké velké, obecně platné pravdy, která by jim pomohla získat bohatství, zdraví a určit smysl jejich života. Namísto toho však dostali podřadný úkol, který pro ně neměl žádný význam. Přesto však vzpomínka na oslnivého návštěvníka způsobila, že každý nasbíral několik kamínků a s projevy nevole si je uložil do brašny.

Putovali celý den a večer, když se chystali k táboření, sáhli do svých brašen. A tu zjistili, že každý kamínek, který zvedli, se proměnil v diamant. Byli šťastni, že měli diamanty. Byli však také smutní, že jich nenasbírali více. [7, s. 471]

Porvazník dále tvrdí, že studenti často učení chápou nanejvýš jako „sbírání kamínků“ potřebných pro „povinné“ ukončení studia. Vždyť to podstatné pro ně je udělat zkoušku, resp. obstát při závěrečném hodnocení.

Souhlasím, že bychom se měli snažit těchto „kamínků“ nasbírat v průběhu studia co nejvíce. Je ale možné, aby student v našich letech ke studiu přistupoval jinak? Vždyť nejzákladnějším cílem studenta je školu dokončit, aby mohl nastoupit do pracovního procesu a stát se ekonomicky nezávislým. A do jaké míry využije nasbírané „kamínky“, to už je jen na něm. Student se rozvíjí a v tomto období je v každém případě vhodné vyslechnout názory staršího a zkušenějšího člověka a zamyslet se nad nimi. V tomto procesu názorového vývoje je ovšem nutné hledat svoji vlastní cestu. Takovou, která bude podle nás správná. Protože každý je strůjcem svého štěstí a musí sám dojít na to, co je pro něho v životě nejdůležitější. Bezesporu však musím přiznat, že i když sbírání kamínků dosti často bolí, věřím a doufám, že se jednou opravdu promění v diamanty. Třeba v podobě dobře zaplaceného zaměstnání.

Druhá podmínka

Důležité jsou přístupy a metody vzdělávání. Ne bezduché automatické přebírání myšlenek, ale naopak zpočátku nedůvěřivé, postupné osvojování si vědomostí a aplikace získaných poznatků v každé činnosti, při každé naší myšlence.

Výsledným produktem vzdělávání je zpravidla ztotožnění vlastního myšlení (po důkladném obeznámení s problematikou) s myšlením toho, kdo se nám danou vědomost

snaží předat. Výsledné přijetí či zamítnutí zprostředkovných myšlenek, může následně pozměnit náš pohled na věc. V žádném případě však nemůže změnit nás samotné kompletně, od základů, podle daných myšlenek.*„tajemství veškerého vzdělávání je v tom, že nepropůjčuje umělé končetiny, voskové nosy, brýle na oči, ale osvobozuje, odstraňuje plevel, odpad, kdejakou havěť, která se chce dotknout jemných zárodků rostlin, vyzařuje světlo a teplo, je laskavým šuměním nočního deště, napodobením a zbožněním přírody tam, kde je nakloněna mateřsky a milosrdně, kde je dovršením přírody, když ochraňuje před jejími hrubými a nelítostnými záchvaty a obrací je v dobro“.* (Nitzsche, F.) [7, s. 472]

2.2 Zvyšování kvalifikace pracovníků

Před rokem 1989 měli práci „všichni“. Alespoň se tak tehdejší systém tvářil. O tom, že lidé dostávali peníze za práci, která byla k ničemu, se však moc nemluvalo.

V listopadu 1989 došlo v ČR k velké změně. Po rozpadu centrálního plánování a zavedení tržního hospodářství museli mnozí projít svojí „osobní změnou“, pokud chtěli být úspěšní. Orientace na nové trhy, nový styl řízení a celková změna klimatu přinutila lidi ke zvýšení produktivity práce a ke zvýšení jejich kvalifikace pro danou práci.

Stálý rozvoj jednotlivých oblastí podnikového reprodukčního procesu vyvolává nezbytnost adaptace na nové podmínky. Platí to nejen pro inovaci vyráběných výrobků a poskytovaných služeb, výrobně technickou základnu a s ní spojené výrobní, obslužné a pomocné procesy, systémy řízení či jejich organizační struktury, ale i pro lidský faktor. *Pracovníci všech kategorií se postupně dostávají do situace, kdy je účelné inovovat vlastní znalosti, dovednosti, návyky.*

Různé formy zvyšování kvalifikace (job training) jsou diferencovány podle profesní orientace, počínaje jednotlivými kategoriemi dělníků, mistrů, vedoucích dílen a provozů, přes technické profese, pracovníky ekonomických útvarů, personálních a právních služeb a konče vrcholovými vedoucími. Plány a organizační zajištění zabezpečují odborné útvary podniků, často po projednání s vrcholovým vedením firmy a ve spolupráci s odbornými externími pracovišti (univerzitami, školicími středisky, konzultanty apod.) [9, s. 105]

Zvyšování kvalifikace zpravidla zahrnuje tři fáze:

1. **stanovení reálné potřeby zvýšení kvalifikace**, resp. jeho cílů a kritérií pro vyhodnocení účelnosti (tzv. assessment). Týká se jak oblasti činnosti, tak výběru pracovníků;
2. **vlastní realizace procesu** (tzv. implementation). Zahrnuje vstupní ohodnocení školených pracovníků (např. testy znalostí, schopností, dovedností, návyků), výběr adekvátních metod výuky a školení;
3. **vyhodnocení výsledků** (tzv. evaluation) Jde o:
 - hodnocení průběhu výuky i účastníků,
 - ověření konečných výsledků,
 - zajištění adekvátních závěrů, které z úsilí o zvyšování kvalifikace vyplývají,
 - způsoby a organizaci zvyšování kvalifikace, vyhodnocení dosažených výsledků u jednotlivých posluchačů (pořadí úspěšnosti, splnění či nesplnění závěrečných testů, důsledky atd.)

Způsoby zvyšování kvalifikace

- školení v rámci pracovního procesu (on-the-job training), resp. organizované v rámci podniku (in company education) a
- školení mimo pracovní proces (off-the-job training), resp. organizované mimo rámec podniku (out of company education).

Školení v rámci pracovního procesu se osvědčuje především mladším pracovníkům bez větších zkušeností z předvýrobních a výrobních etap. Převážně jej využívají technicky orientovaní spolupracovníci, aby získali ucelený přehled a vytvořili si vlastní názor na příslušné pracovní procesy (např. na práce ve vývoji, projekci, konstrukci, technologii, na přípravu materiálů, výrobu servisní služby).

Budoucí řídicí pracovníci by měli podle moderní manažerské literatury konkrétně poznat práci na důležitých úsecích firmy, zejména pak úseky, které budou řídit. Za neocenitelnou se považuje praxe, kde si budoucí vedoucí pracovník „ušpiní ruce“ (to work in dirty-hand position). Praxe tohoto typu totiž nejen dává bezprostřední nezkreslené poznání reality, ale

umožní osvojit si problematiku pracovišť, poznat psychologii, preference, problémová místa atd. [9, s. 106]

Příklad: Podle rozboru velkých amerických podniků uskutečňovalo programy vnitropodnikových kursů pro vedoucí pracovníky 85% dotázaných organizací. Většinou šlo o 1týdenní až 3týdenní kursy, které ze 40% zajišťovali vlastní podnikoví lektoři, z 28% profesionální konzultanti, z 16% externí lektoři z univerzit a z 16% ostatní podnikoví pracovníci. Vedoucí pracovníci preferovali obsahové zaměření kursů v tomto pořadí:

- vedení lidí, motivace, komunikace;
- všeobecné otázky managementu;
- řízení lidských zdrojů;
- organizační změny a řízení vývoje;
- podnikatelské strategie;
- finance;
- marketing;
- realizace strategických rozhodnutí;
- rozhodování na vrcholové úrovni;
- řízení prodeje;
- podnikatelské okolí;
- řízení výroby;
- informační systémy na podporu rozhodování;
- účetnictví;
- využití počítače v práci vrcholových vedoucích (následuje sedm dalších, méně významných speciálních témat). [15]

Mezi nejčastěji používané metody vzdělávání na pracovišti patří:

- **Instruktaž při výkonu práce.** Zkušený pracovník či bezprostřední nadřízený předvede pracovní postup a pracovník si pozorováním a napodobováním tento pracovní postup osvojí při plnění svých vlastních pracovních úkolů.

- **Koučování.** Jedná se o dlouhodobější instruování, vysvětlování a sdělování připomínek a periodickou kontrolu výkonu pracovníka ze strany nadřízeného či školitele.
- **Counselling.** Jde o vzájemné konzultování a vzájemné ovlivňování vzdělávaného pracovníka a jeho školitele (nadřízeného). Vzdělávaný pracovník vnáší do vztahu svou aktivitu a iniciativu tím, že se vyjadřuje ke všem problémům své práce i procesu vzdělávání, předkládá vlastní návrhy řešení problému, a mezi ním a školitelem vzniká zpětná vazba poskytující náměty pro obohacování stylu vedení pracovníka.
- **Pověření úkolem.** Vzdělávaný pracovník je svým školitelem pověřen splnit určitý úkol. Přitom má vytvořeny všechny potřebné podmínky. Jeho práce je sledována, usměrňována a hodnocena.
- **Rotace práce.** Vzdělávaný pracovník je postupně vždy na určité období pověřován pracovními úkoly v různých částech podniku (na různých pracovních místech, pracovištích, úsecích) a poznává podnik komplexněji, popřípadě si osvojuje širší okruh znalostí a dovedností a stává se flexibilnějším. Zároveň si on sám i jeho nadřízení testují jeho schopnosti.
- **Pracovní porady.** Je to neformální metoda, která může dosti účinně přispět i k rozšíření znalostí nových nebo méně zkušených pracovníků. Výměna zkušeností, prezentace názorů a zaujímání postojů k pracovním problémům zvyšují nejen informovanost pracovníků, ale i jejich pocit sounáležitosti s pracovním kolektivem či podnikem. [2, s. 149-151]

Školení mimo pracovní proces, resp. mimo podnik, se osvědčuje především jako forma doplňování kvalifikace v různých oblastech řídicí práce. Jde zejména o doporučení či sdělení nových teoretických poznatků, popř. praktických zkušeností jak zdokonalovat vykonávání manažerských funkcí. Vedle těchto obecně profilovaných kursů, zvláště pro funkcionální manažery, jsou organizovány kursy zaměřené na racionální provádění některých specificky orientovaných ekonomických a správních činností (metody financování, účetnictví, rozborů, investování, styku s finančními orgány atd.). Prioritní místo v zabezpečování externích kursů zaujímají univerzity a konzultační firmy. [9, s. 107]

Mezi metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště patří:

- **Přednáška.** Je obvykle zaměřená na zprostředkování faktických informací či teoretických znalostí.
- **Přednáška spojená s diskusí (skupinovou diskusí) nebo také seminář.** Je to opět metoda zprostředkovávající spíše znalosti.
- **Demonstrování (praktické, názorné vyučování).** Zprostředkovává znalosti a dovednosti názorným způsobem za použití audiovizuální techniky, počítačů, trenažérů, předvádění pracovních postupů či funkčních vlastností a obsluhy jednotlivých zařízení ve výukových dílnách apod.
- **Případové studie.** Jsou rozšířenou a velmi oblíbenou metodou vzdělávání. Většinou se používají při vzdělávání manažerů a tvůrčích pracovníků. Jsou to skutečná nebo smyšlená vylíčení nějakého organizačního problému. Jednotliví účastníci vzdělávání nebo jejich malé skupinky je studují, snaží se diagnostikovat situaci a navrhnout řešení problému.
- **Workshop.** Je variantou případových studií. Praktické problémy se v tomto případě řeší týmově a z komplexnějšího hlediska.
- **Brainstorming.** Je rovněž variantou případových studií. Skupina účastníků vzdělávání je vyzvána, aby každý z nich navrhl (ústně nebo písemně) způsob řešení zadaného problému. Po předložení návrhů je uspořádána diskuse o navrhovaných řešeních a hledá se optimální návrh či optimální kombinace návrhů.
- **Assesment centre (nebo také development centre), česky pak diagnosticko-výcvikový program.** Moderní a velmi vysoce hodnocená metoda nejen výběru, ale i vzdělávání manažerů. Účastník vzdělávání plní různé úkoly a řeší problémy tvořící každodenní náplň práce manažera. Úkoly a problémy jsou často náhodně generovány počítačem, lze měnit jejich frekvenci a vytvářet tak různou úroveň stresu. Počítačem bývají vyhodnocována i řešení problémů a učiněná rozhodnutí, popř. již existují optimální, předem vypracovaná řešení a rozhodnutí. Účastník si tak může snadno konfrontovat svá řešení a rozhodnutí s optimálními, čímž se učí. Assessment centre představuje vlastně k jisté dokonalosti dovedené metody případových studií, simulace a hraní rolí. [3, s. 254-256]

Podle mého názoru je v ČR velice důležité vkládat vysoké prostředky do vzdělání a celkově zlepšovat kompetentnost mladých lidí. Jsou schopni se lépe přizpůsobit. Uvědomme si, že hlavní potenciál spočívá v mladých, inteligentních a pracovitých lidech. Je však nutné, aby došlo k propojení více složek, jako vzdělání, výchova a motivace. Nesmíme taky zapomínat na sebedůvěru, která je velice důležitá pro dosahování cílů. Psycholog Otakar Patočka ve Zlínských Novinách 11.3.05 k tomu říká: „Sebedůvěra je důvěra a víra v sebe sama, ve svou osobnost a ve vlastní vědomosti, dovednosti, návyky, zkušenosti a schopnosti.“ „Sebedůvěra má kořeny v dětství, je dána rodiči, stylem výchovy. Však také psychologové a pedagogové dávají rodičům tři základní rady. Chválit, chválit a zase chválit.“ [13]

Myslím si, že tato rada je pro budoucí rozvoj dítěte naprosto elementární. Pokud budeme chválit, vždy existuje větší pravděpodobnost, že děti budou ve svém dalším životě úspěšnější. Budou mít větší sebedůvěru než ti, kteří v dětství převážně slyšeli, že jsou nešikovní a nic jim nejde. Chválit se musí stále. A nejenom v dětství. Bohužel v dnešní uspěchané době je pochvalu málokde slyšet. Pochválit totiž taky každý neumí. A proto začněme sami u sebe, když nás nikdo za dobře odvedenou práci nepochválí, tak se pochvalme sami. Není na tom nic špatného.

Na závěr této kapitoly bych chtěl zmínit statistický údaj Úřadu práce hlavního města Prahy. Věra Prokopová, vedoucí odboru poradenství a zprostředkování, uvádí: „Většina zájemců o rekvalifikační kurzy se kupodivu nerekrutuje z řad lidí s nejnižším vzděláním. Převládají absolventi s úplným středoškolským odborným vzděláním s maturitou.“ „V roce 2004 rekvalifikační kurzy absolvovalo celkem 1152 lidí. To je o 19 procent více než v roce předchozím. Z těch, kteří kurz úspěšně dokončili, našlo práci 58 procent lidí po 45 procentech absolventů v roce 2003.“ [10]

Myslím si, že tento fakt je dokladem, že lidé s vyšším vzděláním chápou potřebu rekvalifikace mnohem více. Uvědomují si totiž možnosti, které jim kurz nabídne.

2.3 Rozvoj manažera

Vzdělávání a rozvoj manažerů má své příznivce a odpůrce. Zvláště v současné době vychvalují články v tisku úspěchy dosahované předními manažerskými školami. Jejich absolventi jsou často srovnáváni s ostatními, kteří jsou považováni za horší, ať již je tomu tak skutečně nebo zdánlivě. [8, s. 75]

Manažer musí být nejen motivován k tomu, aby se učil. Musí mu být rovněž vytvořeny podmínky k učení. Musí rovněž vědět, jak jich využít, což znamená, **že se musí naučit, jak se učit.** [8, s. 69]

2.3.1 Definice rozvoje manažerů

Stanislava Stoklasová v časopise Personál definuje rozvoj manažerů jako „...nepřetržitý proces, poskytující širokou paletu příležitostí, činností a zdrojů pro rozvoj praktické kompetence a zvyšování výkonnosti.“ [14]

2.3.2 Podmínky pro efektivní rozvoj manažerů

V současné době dochází k názorové shodě o tom, jaké podmínky je nutné pro manažerský rozvoj v podniku vytvořit. Jde především o následující:

- vedení podniku považuje vzdělávání a školení za důležité podnikové činnosti,
- potřeby vzdělávání se odvozují především z plánů strategického rozvoje podniku,
- koncepce programů a volba vzdělávacích a učebních metod vycházejí z povahy manažerské činnosti,
- potřeby a možnosti jednotlivce se plně respektují,
- vzdělávání a osobní rozvoj se chápou jako nepřetržitý proces prolínání pracovních zkušeností, postupu do nových pracovních funkcí a cílevědomého vytváření a využívání příležitostí k učení,
- vzdělávání a rozvoj manažerů se soustavně sleduje a vyhodnocuje, aby bylo jasno o účelnosti vynaložených prostředků. [8, s. 66-67]

2.3.3 Rozvoj manažera jako celku

Manažerský rozvoj bychom měli vidět jako jeden celek. Můžeme k tomu využít manažerské školy univerzit, profesionální instituty, nezávislé instituty a centra a poradenské firmy. Manažer si často musí poradit sám a „namixovat“ si, co kde hledat, což může být obtížné a pracné. Lze očekávat, že se objeví snahy tuto roztříštěnost překonat a nabízet manažerské vzdělávání a rozvoj jako ucelený proces.

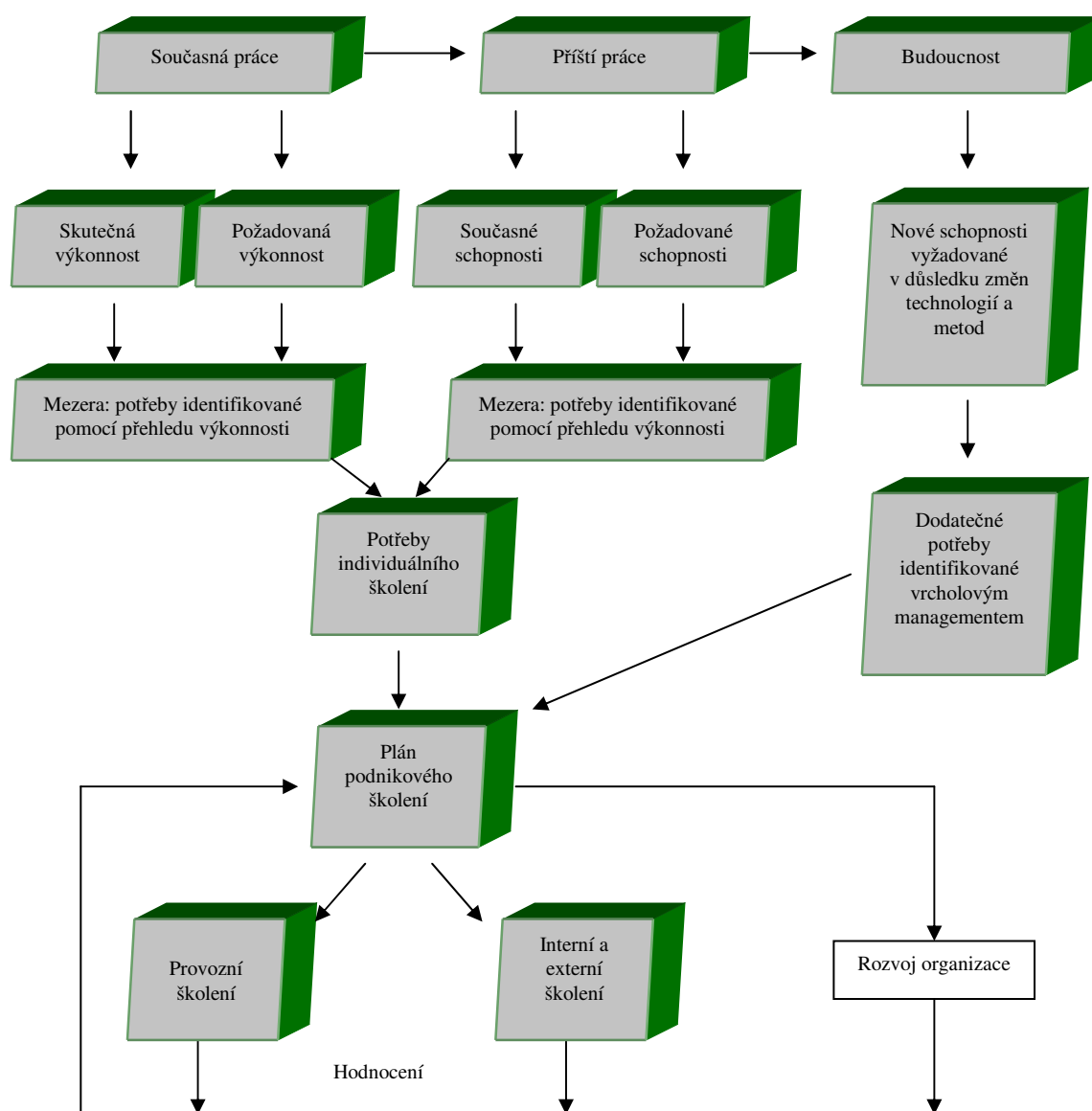
Za příklad nám poslouží školení v oblasti financí. Nejčastější dnes používaná varianta je ta nejdražší a nejméně účinná. Jednotliví manažeři se izolovaně vysílají do kurzů typu „finance pro jiné než finanční manažery“. Někdy se pozve externí lektor a kurz se koná přímo v podniku. Málokdy se však vychází z potřeb učení podniku jako celku. Zapomíná se, že nevhodné poskytování informací a znalostí někoho zvýhodní a někoho poškodí. Bylo by jistě účinnější nejdříve posoudit tyto otázky:

- Kdo v podniku má největší odborné znalosti o financích?
- Kdo může nejlépe rozhodnout, co má znát každý jednotlivý manažer?
- Jak nejlépe zabezpečíme, že se všichni manažeři skutečně naučí to, co potřebují?

Uvést takový model do života není snadné. Manažer si je často vědom svých mezer v otázkách finančního řízení, veřejně by to však nepřiznal. Naproti tomu finanční odborníci si obvykle neuvědomují problémy a potíže druhých. [8, s. 95]

2.3.4 Proces rozvoje manažera

Nyní se podrobněji podívám na proces rozvoje manažera. Nejdříve se zaměřím na jeho současnou práci, pak na jeho příští práci, odpovídající dalšímu stupínku na žebříčku povolání a konečně se budu zabývat dlouhodobými potřebami organizace. Tyto kroky rozvoje manažera jsou znázorněny na obrázku (Obr. 6).



Obr. 6. Proces rozvoje manažera a školení. [1, s. 402]

Současná práce

Rozvoj manažera musí vycházet z potřeb, identifikovaných na základě porovnání aktuální a požadované výkonnosti a aktuálního a požadovaného režimu práce. Příklad takové analýzy je uveden na obrázku (Obr. 7). Okresní prodejní manažer rozhodl, že je možné reálně dosáhnout prodeje ve výši 1000 jednotek. Skutečný prodej však byl 800 jednotek. Do splnění úkolu chybělo 200 jednotek. Analýza příčin odchylky od standardu naznačuje, že manažer postrádá potřebné znalosti a dovednosti pro prognózování a že konflikty mezi podřízenými manažery brání efektivní týmové práci. Pomocí této analýzy je možné identifikovat potřebná školení a metody pro překonání zjištěných nedostatků. Na základě tohoto zjištění se prodejní manažer přihlásí na kurs prognózování a kurs řešení konfliktů.

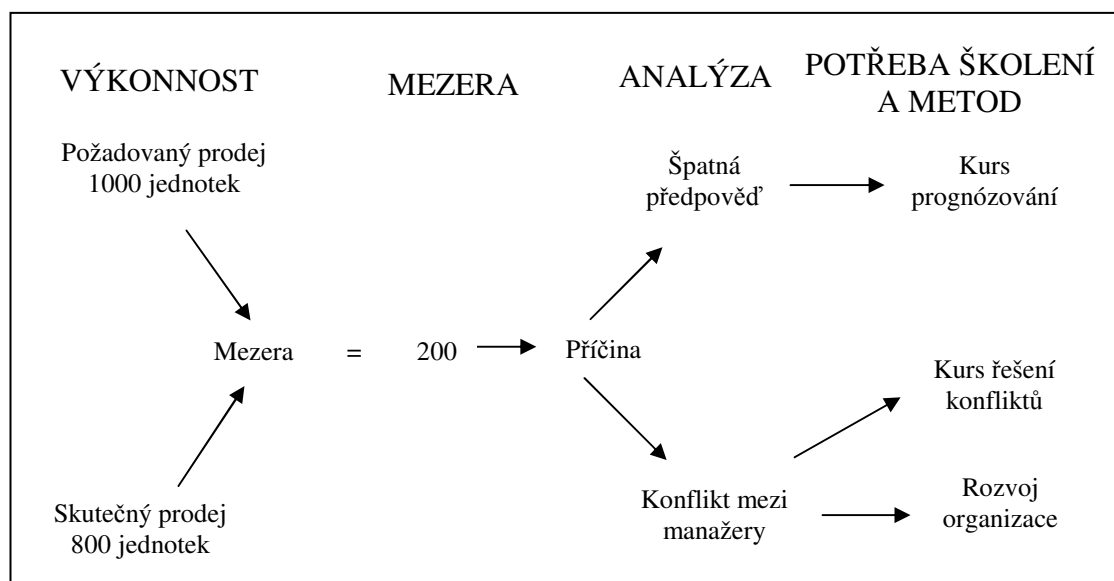
Dále je třeba věnovat pozornost rozvoji organizace s cílem zlepšit spolupráci mezi organizačními jednotkami.

Příští práce

Jak je patrné z obrázku (Obr. 6), je možné podobným procesem jako v předchozím případě identifikovat potřebná školení pro příští práci. Zejména je třeba porovnat současné schopnosti se schopnostmi požadovanými pro příští práci. Např.: Pracovník, který se zabývá zejména výrobní činností, bude přeřazen do pozice manažera projektu. Tato pozice vyžaduje školení v engineeringu, marketingu a možná i v oblasti financování. Taková systematická příprava pro příští úkoly představuje mnohem profesionálnější přístup než jednoduché přeřazení pracovníka do nové pracovní situace bez jakéhokoli školení.

Budoucí potřeby

Pokrokové organizace jsou však ve svém přístupu k rozvoji manažerů a školení ještě dále. Připravují se na značně vzdálenou budoucnost. Tento přístup vyžaduje prognózování nových schopností, potřebných pro očekávané změny technologií a metod. Opět může nastat situace, že bude nedostatek energií. Vyžaduje to však, aby byli manažeři školeni nejen z hlediska technických dovedností (jak chránit energetické zdroje), ale také v tom, jak v oblasti dlouhodobého plánování řešit tyto problémy tvůrčím způsobem. Nové požadavky – vznikající v důsledku změn ve vnějším prostředí – je nutné integrovat do podnikových plánů školení, které jsou zaměřeny jak na současnost, tak na budoucnost. Tyto plány reagují nejen na různé nároky školení, ale i na potřebu různých disponibilních přístupů k rozvoji manažerů. [1, s. 403-404]



Obr. 7. Analýza potřeby školení. [1, s. 404]

Závěrem této kapitoly bych chtěl zmínit roli manažera v budoucnosti. Odborníci se shodují v tom, že manažer byl v minulosti vykonavatelem, v současnosti je manažer plánovačem a v budoucnosti bude kompetentní manažer učitelem.

Posláním manažera v budoucnosti bude rozvíjet kompetenci lidí a lidský potenciál. Méně se bude orientovat na plánování akcí firmy a více na zvyšování akceschopnosti a pružné reakce na požadavky okolí. Více se bude soustřeďovat na znalostní kapitál než na jiné druhy aktivit. [7, s. 61]

Podle mého názoru by se měl manažer budoucnosti umět také rozhodovat i pro nepříjemné a nepopulární kroky, což často dělá problémy. Je dost těžké jít proti názoru většiny, ale toto by manažer v budoucnu, jako učitel, měl umět zvládnout. Doufejme, že nová mladá generace, která není poznamenaná čtyřiceti lety komunismu, bude schopná tyto představy splnit.

3 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V první části jsem se zabýval sedmi pohledy na manažerskou kompetentnost. Ukázal jsem nejrozličnější přístupy, které se v úvodní části týkaly hlavních složek manažerské kompetentnosti a poté tří dimenzí. Další část, v pořadí třetí, představila kompetentnost jako množinu chování. Manažerské, interpersonální a technické kompetence jsem uvedl ve čtvrté části a kompetence rozdělené podle jedince, týmu a organizace v části páté. V předposlední šesté části jsem rozebral oblast emoční inteligence a na závěr jsem rozdělil kompetenci na „praktiky“ a „vlastnosti“.

Druhá část se týkala vypracování literární rešerše. Ta byla rozdělena do tří částí.

Vzdělávání - vymezil jsem pojem definicemi, poukázal jsem na tři druhy inteligence a uvedl jsem dvě zásadní podmínky pro vzdělávání.

V části nazvané **zvyšování kvalifikace pracovníků** jsem uvedl tři fáze a způsoby zvyšování kvalifikace. Představil jsem školení v rámci pracovního procesu a mimo pracovní proces a zaměřil jsem se na jejich hlavní metody vzdělávání.

V závěrečné třetí části jsem se zabýval **rozvojem manažera**. Definoval jsem tento pojem, vymezil jsem podmínky pro efektivní rozvoj manažerů a upozornil jsem, že bychom jej měli vidět jako jeden celek. Závěrem jsem vypracoval proces rozvoje manažera v zaměření na současnou práci, příští práci a na budoucí potřeby.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ÚDAJE O PODNIKU

4.1 Delphi ve světě

Delphi má pobočky ve 41 zemích světa a zaměstnává celkem 190 000 pracovníků. Specializuje se na vývoj a dodávky technologicky náročných systémů, zejména pro automobilový a dopravní průmysl, ale také pro oblast telekomunikací, informačních technologií a lékařství. Centrála firmy se nachází v Troy, ve státě Michigan, v USA. Evropské ředitelství je v Paříži. Mezi nejvýznamnější zákazníky patří například BMW, VW, Škoda, Audi, General Motors, Toyota, Mazda, Peugeot, Renault, Volvo, Daewoo, Boeing, Daimler Chrysler, Compaq, Nokia, Ericsson.

Oblasti působnosti firmy Delphi jsou rozděleny do čtyř částí na:

- North America (Severní Amerika)
- Central & Latin America (střední a Latinská Amerika)
- Europe, Middle East & Africa (Evropa, Střední Východ, Afrika)
- Asia Pacific (asijská pacifická oblast)

4.2 Delphi a špičkové technologie

Delphi se pyšní mnoha celosvětovými patenty. V roce 2000 přihlásila na 597 patentů, v roce 2001 na 605 patentů a 987 patentů v roce 2002 (to je více než 4 patenty na každý pracovní den v roce). V Delphi pracuje 16 000 inženýrů, vědců a technických expertů. Z toho 6 000 z nich se věnuje vývoji softwaru a elektroniky. V roce 2002 firma investovala 1,7 miliard dolarů do výzkumu a vývoje. V roce 2002 představila 184 nových výrobků a procesů, což je 47% nárůst od roku 2001. Od roku 1999 získala Delphi celkem 291 ocenění za kvalitu.

4.3 Delphi v České republice

Česká republika je pro Delphi ve střední Evropě významným trhem se strategickou polohou vůči nejvýznamnějším zákazníkům. Firma zde působí již 11 let. V České republice má Delphi čtyři výrobní závody a to ve Vizovicích, Slušovicích, České Lípě a sídlo firmy v Bakově nad Jizerou. Celkem zde zaměstnává 4100 lidí. Vyrábí kabelové

svazky pro BMW a VW (Audi a Škoda). Roční obrat se pohybuje v miliardách korun. Delphi je držitelem certifikátů kvality – ISO 9001, VDA 6.1, QS 9000, a ISO/TS 16949.

4.4 Delphi na Moravě

V současné době firma na Moravě zaměstnává 1100 pracovníků. Jedná se o závody ve Vizovicích a Slušovicích. Během roku 2002 zde společnost zdvojnásobila počet pracovníků

z 600 na 1100. Výroba kabelových svazků se zaměřuje na automobilku BMW Regensburg. Pracuje se na tři směny, přičemž se jedná o systém výroby „just in time“, kdy firma musí vyrobit kabelové svazky podle specifikací objednávky do 24 hodin. Nejdůležitějším faktorem při výrobě je kvalita, přesnost a včasná dodávka. Při počtu objednávek, které se pohybují okolo 530 denně, jsou tyto faktory naprosto klíčové. Do budoucnosti si firma klade za cíl aktivity na Moravě dále rozvíjet.

5 ÚVOD DO ŠKOLENÍ ZAMĚSTNANCŮ FIRMY DELPHI PROBÍHAJÍCÍ V RÁMCI ZÁVODU VIZOVICE

Na základě provedeného průzkumu jsem rozdělil jednotlivá školení, která probíhají ve firmě, do dvou oblastí. Mezi ně patří tzv. „obecná školení“ a „interní a externí školení“.

5.1 Obecná školení

Zde řadíme školení:

- hromadná = týkají se celé firmy a všech zaměstnanců bez rozdílu. Jedná se o:
 - bezpečnost práce (školení povinné ze zákona)
 - požární ochrana (školení povinné ze zákona)
 - odborná školení (např. foaming)
- povinná školení ze zákona = zaškolování pro obsluhu vysokozdvížných vozíků, obsluhu výtahů, kotelny, atd.
- další odborná školení = rozdělená pro skupiny a jednotlivce do oblastí:
 - SALARIED – jedná se o školení pro THP (technicko-hospodářští pracovníci, tj. střední a top management), mluvíme o školení v rámci firmy a mimo firmu (interní a externí školení)
 - DIRECT – pro dělníky v pozici „přímé“ (tzn. dělníci, kteří stojí u pásu a vyrábějí hodnoty)
 - INDIRECT – dělníci v pozici „nepřímé“ (všichni ostatní, kteří nestojí u pásu např. skladníci)

5.2 Interní a externí školení

Ve firmě jsem narazil na dvě metody školení a vzdělávání pracovníků. Jedná se o metodu 7 Habits prováděnou externí firmou Franklin Covey a metodu Six Sigma realizovanou interními pracovníky. Obě metody jsou založeny na zvyšování efektivity, ať už v rámci výrobního procesu, nebo týmové spolupráce. U každé z metod je snahou zvyšovat kompetentnost jednotlivých subjektů managementu, a to nižšího i top managementu. **Cílem je, aby manažeři chápali potřebu školení.** Především je nutné, aby uvěřili a byli

přesvědčení o této potřebě. Protože není možné nikoho vzdělávat a zvyšovat tak jeho kompetentnost, pokud o to sám nebude mít zájem.

Každá z metod obsahuje spoustu zajímavých myšlenek a způsobů, jak zvyšovat způsobilost manažerů pro výkon jejich práce. Na základě poskytnutých materiálů jsem se rozhodl podrobně věnovat metodě Six Sigma, která je v posledních třech letech považována za nejvýznamnější způsob, jak dosahovat úspor v rozličných oblastech podniku. **Jen skutečně proškolení a vzdělaní lidé mohou vést projekty na dosahování nejrůznějších úspor.** Ať už se jedná o časové úspory na lince, o snižování nákladů na energie, nebo o redukci odpadu atd. Je nutné, aby vzdělávací projekty nejenom učily lidi, jak se zachovat v dané situaci, ale aby celkově zvyšovaly jejich kompetentnost. Právě o to se snaží metoda Six Sigma, která předkládá již zavedené způsoby řešení a taky učí pracovníky novému způsobu myšlení, který otevírá další cesty, jak řešit dosud nepoznané a nikdy dříve neprobádané problémy.

Metodu Six Sigma vedení firmy považuje za nejvýznamnější prostředek ke zvyšování manažerské kompetence subjektů managementu v závodu Delphi ve Vizovicích.

Než se však plně začnu věnovat Six Sigmě, nastíním alespoň podstatu a hlavní myšlenky metody 7 Habits, kterou jsem zmínil v úvodu.

5.2.1 7 návyků skutečně efektivních lidí (7 Habits of highly effective people)

Výjimečných výsledků dosahují lidé, kteří se řídí principy efektivity doma i v práci. Skutečná efektivita znamená zaměřit se nejen na současné výsledky, ale také na rozvoj schopností dosahovat výsledků i v budoucnosti. Jejím základem je charakter, způsobilost a míra vzájemné důvěry v prostředí velkých a nepředvídatelných změn. Skutečná efektivita ve světě fúzí, restrukturalizací a propouštění je založena na vizi, komunikaci a inovaci. Jejím pilířem je naslouchání, vedení a rozhodování. V období stability i transformace. Efektivita spočívá v osvojení stálých principů, které mění zažité způsoby chování. Díky tomu můžeme dosáhnout výsledků, o které usilujeme. [16]

Jak už název napovídá, návyků je sedm. Pojdme si je společně s výsledky semináře představit.

Návyk č. 1 – Bud'te proaktivní

Výsledek semináře: Pochopit význam a sílu každodenních rozhodnutí, která ve svém životě děláme. Naučit se, jak překonávat nepříznivé podmínky a dosahovat cílů v soukromé i profesní sféře.

Návyk č. 2 – Začínajte s myšlenkou na konec

Výsledek semináře: Vytvořit si své osobní poslání, které nám bude oporou při vyjasnění hodnot a stanovování cílů v našem životě. Zaměřit naši pracovní skupinu na potřebu zákazníka.

Návyk č. 3 – To nejdůležitější dávejte na první místo

Výsledek semináře: Naučit se využívat svůj čas tak, aby naléhavé věci neodsouvaly stranou ty skutečně důležité. Naučit se zvládat čas a stres pomocí efektivního plánování.

Návyk č. 4 – Myslete způsobem Výhra - Výhra

Výsledek semináře: Umět nahradit konkurenční myšlení kooperativním, místo nezávislosti usilovat o vzájemný prospěch. Zjistit, jak uzavírat dohody a vytvářet procesy, které členům týmu umožní přijímat důležitou zpětnou vazbu.

Návyk č. 5 – Nejdříve se snažte pochopit, potom být pochopeni

Výsledek semináře: Naučit se naslouchat, aby lidé okolo nás cítili porozumění, byli přístupnější a mohli pak efektivně řešit problémy. Naučit se vytvářet trvalé vztahy založené na vzájemné důvěře a komunikačních dovednostech.

Návyk č. 6 – Vytvářejte synergii

Výsledek semináře: Zažít přínos skutečné týmové spolupráce, který je založen na vzájemné úctě a oceňování rozdílností. Naučit se řešit konflikty hledáním nových řešení, nikoli pomocí kompromisů.

Návyk č. 7 – Ostřete pilu

Výsledek semináře: Pochopit význam neustálého zdokonalování a obnovy sil ve všech oblastech soukromého i profesního života. Rozpoznat činnosti, které zvyšují naši schopnost a současně způsobí nás a našeho týmu dosahovat vynikajících výsledků. [16]

Tolik tedy k hlavním bodům metody 7 Habits, která je jedním z používaných nástrojů na zlepšování manažerské způsobilosti. Nyní už se budu podrobně zabývat Six Sigmou, kterou považuji já i vedení firmy za hlavní metodu zvyšování manažerské kompetentnosti v závodě Delphi ve Vizovicích.

6 ŠKOLENÍ ORGANIZACE V SIX SIGMA

Organizace označované „Six Sigma“ jsou organizacemi, kde vzdělávání je průběžnou činností. Jedná se o organizace, které bez přestání čerpají nové informace a náhledy od svých zákazníků, z okolního prostředí a z procesů, a které pak tyto nabyté znalosti používají k tvorbě nových myšlenek, produktů, služeb, různých vylepšení a ke zdokonalování sledování výsledků a opětovnému učení.

Školení, ať již na úrovni začínající nebo zaběhnuté firmy, je klíčovým faktorem vedoucím k úspěchu při aplikaci metody Six Sigma. [5, s. 123]

6.1 Hlavní části efektivního Six Sigma školení

Při přípravě a průběhu školení na metodu Six Sigma autoři doporučují několik hlavních bodů pro efektivní vzdělávání:

- *Upřednostněte učení na příkladech.*
- *Poskytněte vhodné příklady, jak by metoda mohla fungovat ve vašem prostředí.*
- *Budujte znalosti posluchačů postupně.*
- *Používejte několik přístupů k učení.*
- *Učiňte nácvik něčím víc, než jen učením.*
- **Učiňte školení průběžnou činností. V rámci programu Six Sigma je důležité vybudovat základy dlouhodobého vzdělávání v technikách a nástrojích Six Sigma.** [5, s. 124-125]

6.2 Školení Black Beltů

Jednou ze snad nejvíce známých stránek metody Six Sigma je školení expertů zaměřených na vyhodnocování kvality procesů a její řízení v rámci procesů a projektů. Jde o pozice známé pod názvy „**Black Belt**“, „**Master Black Belt**“ a „**Green Belt**“ – doslova přeloženo „černý pás“, „mistrovský černý pás“ a „zelený pás“ (jde o analogii klasifikace sportovní zručnosti dle barevných pásů, např. v karate)

Role těchto školených expertů na problematiku řízení kvality je klíčová pro podporu procesu aplikace metody Six Sigma. [5, s. 109]

6.2.1 Definování role Black Belta

Pro výběr vhodných kandidátů se používají následující přístupy:

- *Rozvoj manažerských dovedností.* U některých firem je **jedním z cílů rozvoje Black Beltů zlepšení dovedností současných nebo budoucích managerů a vedoucích.** V tomto případě se kandidáti na Black Belta vybírají převážně na základě jejich již existujících hodnot a zpravidla jsou pověřeni vedením zlepšovacího projektu.
- *Rozvoj technické odbornosti.* **Společnosti,** které dají přednost tomuto přístupu, si buď **najmou, vyberou, nebo vyškolí pracovníky se schopnostmi a dovednostmi v metodě Six Sigma.**
- *Smišený přístup.* Často se ukazuje jako **nejlepší řešení smíšení obou přístupů.** Znamená to, že někteří Black Belti přicházejí z existujícího managementu a profesních skupin a další jsou vybráni a přivedeni do organizace právě proto, aby tvořili technickou hybnou sílu programu Six Sigma. Tyto dočasné skupiny můžeme označit jako Green Belty nebo Black Belty a dlouhodobé technické experty jako Black Belty nebo Master Black Belty. [5, s. 118]

6.3 Závěrečný klíč k úspěchu

Z dvanácti klíčů k úspěchům, které autoři podrobně rozepisují, jsem vybral poslední. Jeho název zní:

- **Zaveďte průběžné vzdělávání pracovníků v technikách Six Sigma.**

Pár měsíců intenzivních školení nezaručí, že se znalosti do organizace zakoření. V následujících měsících bude nutné zavést **průběžný cyklus vzdělávání** a předkládání nových nástrojů a postupů Six Sigma metodologie. [5, s. 380]

V následujících kapitolách se už podrobně podívám na metodu Six Sigma, jak ji uplatňuje firma Delphi. **Cílem bude ukázat nejpodstatnější oblasti Six Sigma, které mají výrazný vliv na zvyšování úrovně manažerské kompetentnosti.**

7 UPLATNĚNÍ METODY SIX SIGMA VE FIRMĚ DELPHI CZECH REPUBLIC, K. S.

7.1 Týden excellence

Jako připomenutí, na co se při práci zaměřit a jak pracovat, dělá vedení firmy jednou ročně pro všechny zaměstnance závodu tzv. „**týden excellence**“. Zahrnuje následující oblasti.

Zaměření: zákazník

Cíl: produkt udělat správně, kvalitně a to hned napoprvé

Použitá metoda: I&CIM (Inovation and Continuous Improvement Metodology – Inovaci a postupné zlepšování. Zahrnuje metodu **Six Sigma** - zlepšování výrobních procesů, MCR - Material Cost Redaction - úspora na materiálu, Kaizen, atd.)

Kontrola: zpětná vazba od zákazníka

Lidé (pracovníci): starostliví

Styl práce: týmový

Odměna: uznání zákazníka, pokud výrobky děláme správně a kvalitně

7.2 Počátky rozvoje Six Sigmy ve firmě Delphi v letech 2003, 2004 a 2005

Six Sigma je v současné době číslo jedna v Delphi jako metoda, která má nejlepší výsledky v oblasti úspor a zlepšování procesů.

Počátek zavádění této metody ve firmě Delphi se datuje k roku 2003, kdy můžeme mluvit o prvních krocích jejího prosazení jako hlavního a nejefektivnějšího nástroje úspor v nejrůznějších oblastech. Dochází k zaškolování managementu, vznikají první projekty a formují se první „green belts“ a „black belts“.

V roce 2004 jsou formulovány nové cíle v rámci Six Sigmy. Jedná se o zaškolení 50% středního managementu. Cílem bylo ušetřit na různých projektech (např.: zefektivnit údržbu, ušetřit na telefonování, odpadu, dopravě a zvyšovat kvalitu produktů atd). S uspokojením můžeme konstatovat, že peněžní cíle byly splněny, avšak nepodařilo se

dosáhnout padesátiprocentního zaškolení pracovníků. Certifikováno bylo kolem 30% středního managementu.

Rok 2005 se nese v duchu rozšiřování cílů. V plánu je zaškolit 100% THP (technicko-hospodářských pracovníků) a pokračovat v úspěšně rozjetých projektech. Snahou je dostat Six Sigma do povědomí všech pracovníků závodu. Je nutné dosáhnout úspor za „každou cenu“.

7.2.1 Hlavní oblasti aplikace metody Six Sigma

Pro efektivní použití metody Six Sigma si musíme uvědomit, že ji můžeme aplikovat hned do několika oblastí. Jedná se o tato oddělení:

- Nákup
- Prodej
- Lidské zdroje
- Finance
- Informační technologie
- Engineering (oddělení zabývající se výkresovými plány, pracovními nápady pro pracovníky na linkách atd.)
- Výroba

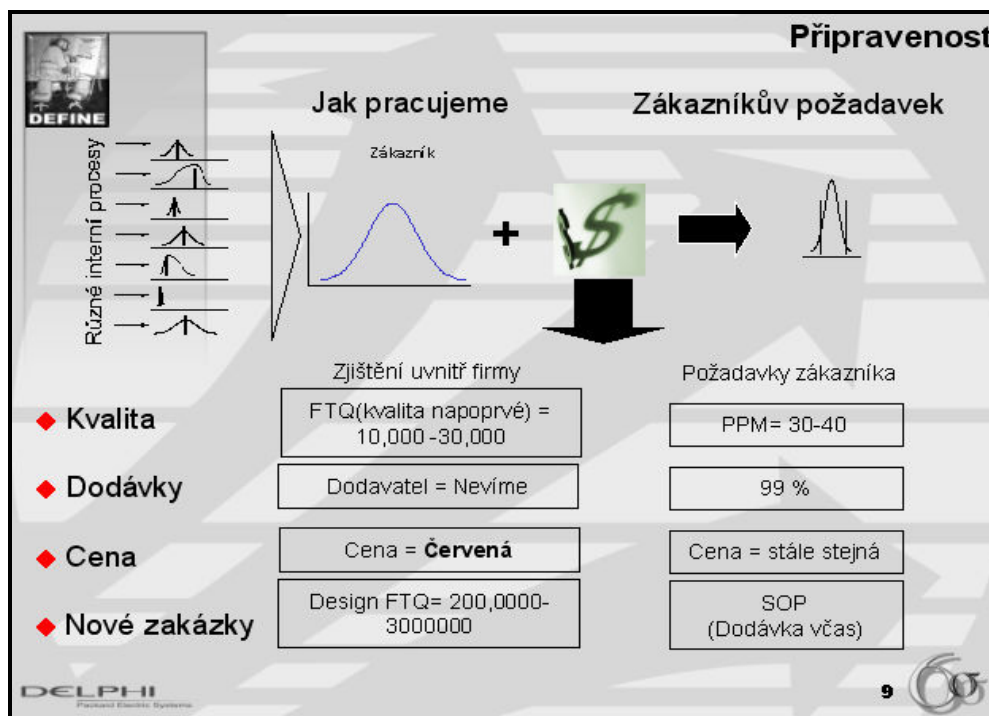
7.3 Rozdíly mezi požadavky zákazníka a skutečnými zjištěními uvnitř firmy

Podívejme se nyní na obrázek (Obr. 8), který znázorňuje hlavní oblasti, které požaduje zákazník. Mezi tyto oblasti patří kvalita, dodávky, cena a nové zakázky.

Zákazníka zajímají tři základní oblasti a ty jsou pro firmu naprosto směrodatné. Jsou jimi:

- **kvalitní výrobek**
- **dodaný včas**
- **za stále stejnou, dohodnutou cenu**

Obrázek (Obr. 8) znázorňuje, že ne vždy je tohoto firma v praxi schopna dosáhnout.



Obr. 8. Porovnání požadavku zákazníka se skutečností ve firmě.

Pojďme si prezentovanou skutečnost rozebrat.

Kvalita, kterou je firma schopna dosáhnout napoprvé (FTQ - First time quality) v sobě nese 10 000 – 30 000 chyb na milion výrobků. Požadavek zákazníka je však pouze 30 – 40 chyb na milion výrobků.

Dodávky představují pro firmu další problém. Může se stát, že firmě není dodán potřebný materiál, suroviny pro výrobu, a tak může dojít k tomu, že firma není schopna zajistit dodávku zákazníkovi včas. Pro případ nedodání potřebného materiálu závod využívá tzv. nadsklad, který ovšem představuje náklady navíc. Požadavkem zákazníka však je dodávka na 99% včas.

Třetí položku představuje cena. Naprosto běžně se dělají kontrakty např. na pět, či více let. V takovém případě ale může docházet k postupnému zvyšování nákladů, a konečná cena se proto zvyšuje. My jsme však už jednou cenu se zákazníkem ujednali a nemůžeme si dovolit ji zvýšit. Dochází k tomu, že naše výsledné ceny jdou takzvaně do „červených“ hodnot. Obchod se stává prodělečným.

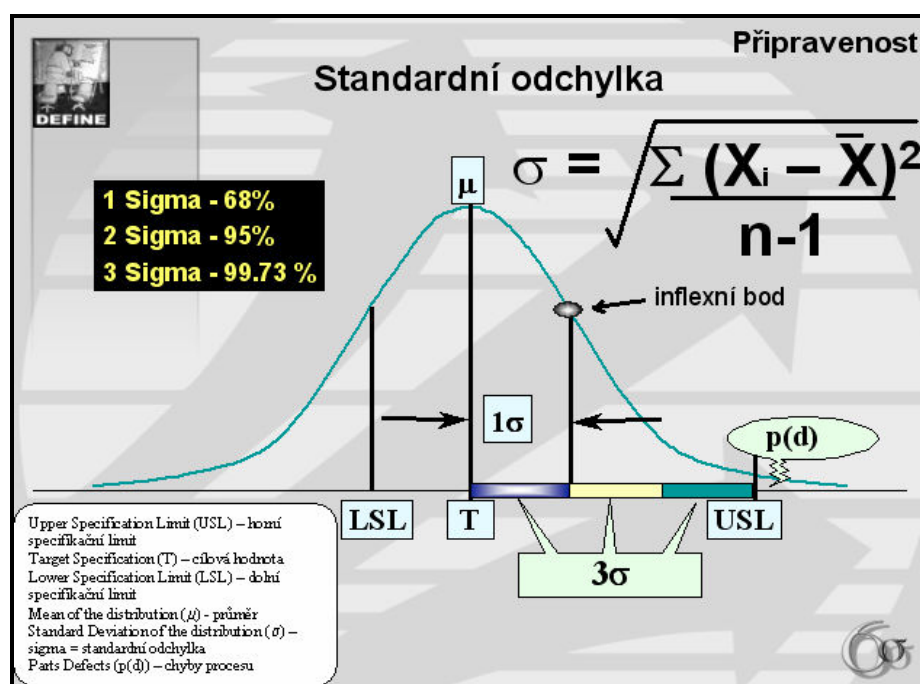
Posledním bodem na obrázku (Obr. 8) jsou nové zakázky. S každým novým výrobkem vzniká více chyb. Přesně je to 200 000 – 300 000 chyb na milion výrobků. Nové výrobky

mohou být méně kvalitní, celkový výrobní proces se prodlužuje, tzn. práce lidem trvá déle. Zákazníka však tyto problémy nezajímají, on chce dodávku včas.

Jak vidíme, není vždy jednoduché uspokojit zákazníka a být přitom ještě ziskový. V rámci projektu Six Sigma se zaměstnanci závodu Delphi učí, jak dosáhnout úspor v problémových oblastech, jak zlepšovat jednotlivé procesy a jak díky tomu dosahovat ziskovosti.

7.4 Základní křivka Six Sigmy

Základní křivkou Six Sigmy je Gaussovu křivka. Na obrázku (Obr. 9) je znázorněna na úrovni 3 Sigma, na které firma Delphi pracuje, stejně tak, jako většina ostatních firem.



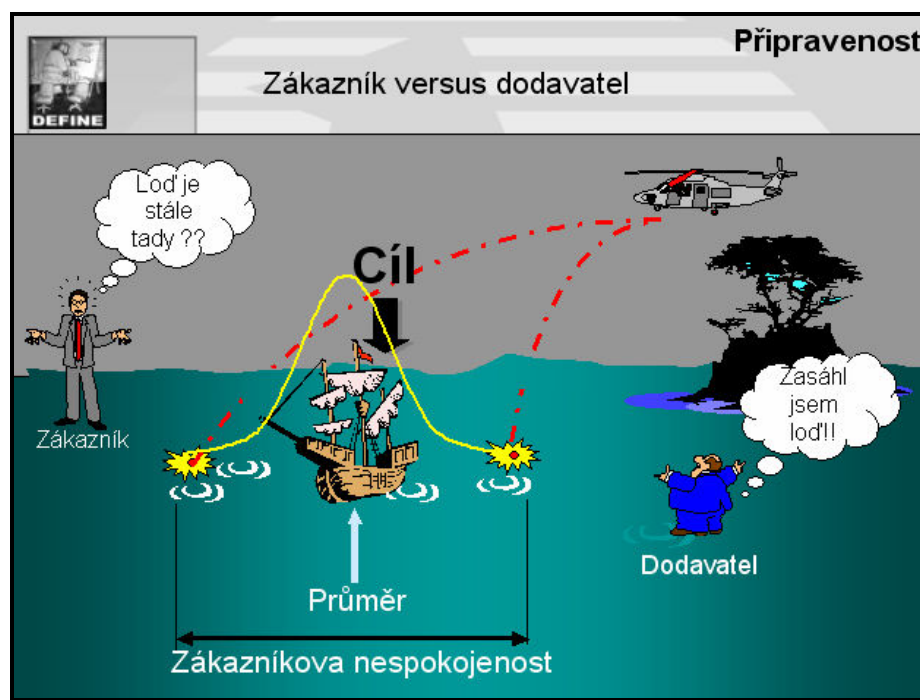
Obr. 9. Základní křivka Six Sigmy.

Gaussovu křivku můžeme převést do praxe následujícím způsobem. Dolní specifikační limit (LSL) a horní specifikační limit (USL) představují hranice dané zákazníkem, za které firma nesmí jít. Takové výrobky by zákazník nevzal. Znamená to, že při výrobě např. aut, máme specifikační limity 70 – 80 aut a nemůžeme si dovolit vyrábět méně. Symbol μ (Mean of the distribution) znázorňuje v našem příkladě průměr vyráběných aut, tedy hodnotu 75.

Inflexní bod znázorněný na obrázku představuje úroveň 1 sigma, což je 68% dat. To znamená, že 68% dat je znázorněno na úrovni 1 sigma a zbytek 32% jsou chyby, které vznikají v průběhu procesu.

7.4.1 Uvedení základní křivky Six Sigmy do praxe – zákazník versus dodavatel

Následující obrázek (Obr. 10) přesně vystihuje rozdílnost pohledu zákazníka a dodavatele. Zároveň nám převádí křivku Six Sigmy do skutečného problému.



Obr. 10. Rozdílnost pohledu zákazníka a dodavatele.

Cílem bylo zasáhnout a potopit loď. Delphi v tomto případě představuje vrtulník, který dvakrát vystřelil mimo, avšak v průměru loď zasáhl. Ve skutečnosti je ale loď stále tady a zákazník je nespokojený. Příklad nám ukazuje, že průměr je velmi zkreslující a není až tak pravdivý, jak se může na první pohled zdát. Spousta společností uvádí ve svých výsledcích průměrné hodnoty, i když ve výsledku je to velmi zavádějící.

Z příkladu plyne pro firmu zásadní poučení. Je nutné se oprostit od zastaralých způsobů myšlení a přejít na nové. Cílem musí být spokojený zákazník, který dostane kvalitní včasné dodaný výrobek za předem dohodnutou cenu. Firma nesmí být spokojena s průměrnými hodnotami, které zkreslují skutečnost.

7.5 Kde ztrácíme peníze?

Uvědomit si, kde se ve firmě ztrácejí peníze, je prvním krokem k nastolení nápravy.

Příčiny rozdělujeme na:

- **Lehce identifikovatelné** - mluvíme o tzv. „tradičních kvalitativních nákladech“, kde zahrnujeme: inspekce, záruky, odpad, zmetky, předělovky, opravy, kontrolu. Všechny uvedené položky představují tzv. „vícenáklady“, které dělají **1,5% z prodeje**.
- **Obtížně zjistitelné** – neboli tzv. skryté kvalitativní náklady jako: dlouhé cyklační časy, nízká produktivita, inženýrské změny, ztrátový prodej, přesčasy, pozdní dodávky, ztráta zákaznickovy loajality, vysoké zásoby na skladě, atd. Tyto skryté kvalitativní náklady představují ztrátu **15 – 20% z prodeje**. Můžeme je taky charakterizovat jako ztracené příležitosti.

Six Sigma nám odhaluje skryté kapacity v našem podniku. Ukazuje nám schopnosti a cesty, které bychom dříve přešli bez povšimnutí.

Nyní, když už víme, v jakých oblastech hledat ztráty, můžeme se podívat, jak se řeší problémy uvnitř podniku a jak by se měly řešit.

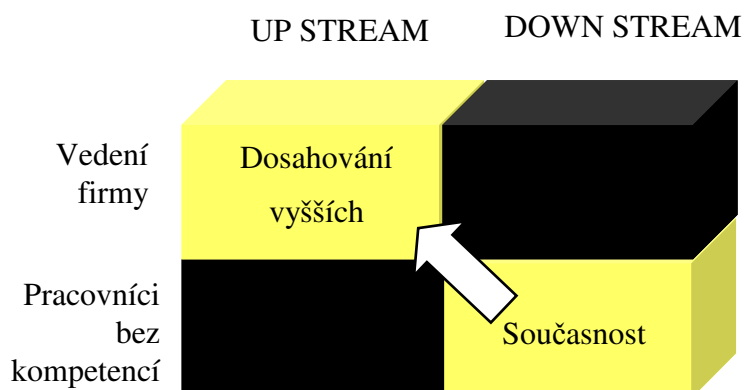
7.5.1 Jak se pracuje uvnitř firmy při řešení problémů

Řešení problémů probíhá dvojí cestou: „Down Stream“ a Up Stream“.

Down Stream – je příkladem toho, jak se to dělá dnes. Nejprve vznikne chyba a teprve poté následuje řešení na její odstranění. Chyba se musí nejdříve najít, musí se opravit a to vše stojí peníze. Na každou opravu potřebujeme lidi, které je třeba zaplatit. Může se stát, že se jedná o větší chybu a v tom případě budeme potřebovat další suroviny a materiál na její odstranění. To představuje další „vícenáklady“.

Up Stream – je příkladem toho, jak by se to mělo dělat. Podstatou je předcházení problému. Ještě než se chyba objeví, tak jí zabránit.

V přehledné formě je řešený problém nastíněn na následujícím obrázku (Obr. 11). Pokud chceme předcházet problémům a chybám, je nutné, aby rozhodnutí konalo vedení společnosti. Změny mohou přijít pouze od lidí, kteří mají pravomoc.



Obr. 11. Řešení problémů cestou Up Stream a Down Stream.

Vyšších zisků dosáhneme, pokud použijeme řešení Up Stream a rozhodnutí bude konat vedení firmy.

Příklad: Pro lepší pochopení metody „Up Stream“ a „Down Stream“ uvádím příklad.

Přestavme si továrnu, která vypouští do řeky škodliviny. Příkladem řešení „Down Stream“ je, že kilometr po proudu řeky postavíme čističku. Takové řešení je však pouze dočasné. Problém se řeší, až vznikne, a nikdy se plně neodstraní. Řešení „Up Stream“ by potom představovalo např. změnu procesů uvnitř továrny, aby nedocházelo ke znečištění řeky škodlivinami. Díky „Up Stream“ jsme schopni problému znečištění předejít.

7.6 Úrovně Sigmy

Společnost Delphi pracuje na úrovni 3 Sigma, což je 0,27% defektů, to je 66 807 chyb z miliónu výrobků. Tuto úroveň firma hodnotí jako pozitivní. Úroveň 3 sigma představuje standard, kterého dosahuje většina firem. Nejvyšší úrovně 6 Sigma dosahují pouze např. letecké společnosti, kde je nemyslitelná jakákoliv jiná úroveň. Proces 6 Sigma představuje 3,4 chyb z miliónu, tedy téměř žádné defekty.

Následující tabulka (Tab. 1) ukazuje jednotlivé úrovně Sigmy, počty chyb a ztráty z prodeje.

Tab. 1. Úrovně Sigmy, počty chyb z miliónu a ztráty z prodeje.

Úroveň Sigma σ	Počet chyb z miliónu (PPM - Defects Per Million Opportunities)	Ztráty z prodeje v důsledku špatné kvality
1	691 462	nekonkurenční pozice
2	308 537	nekonkurenční pozice
3	66 807	25 – 40% z prodeje
4	6 210	15 – 25 % z prodeje
5	233	5 – 15% z prodeje
6	3,4	< 1% z prodeje

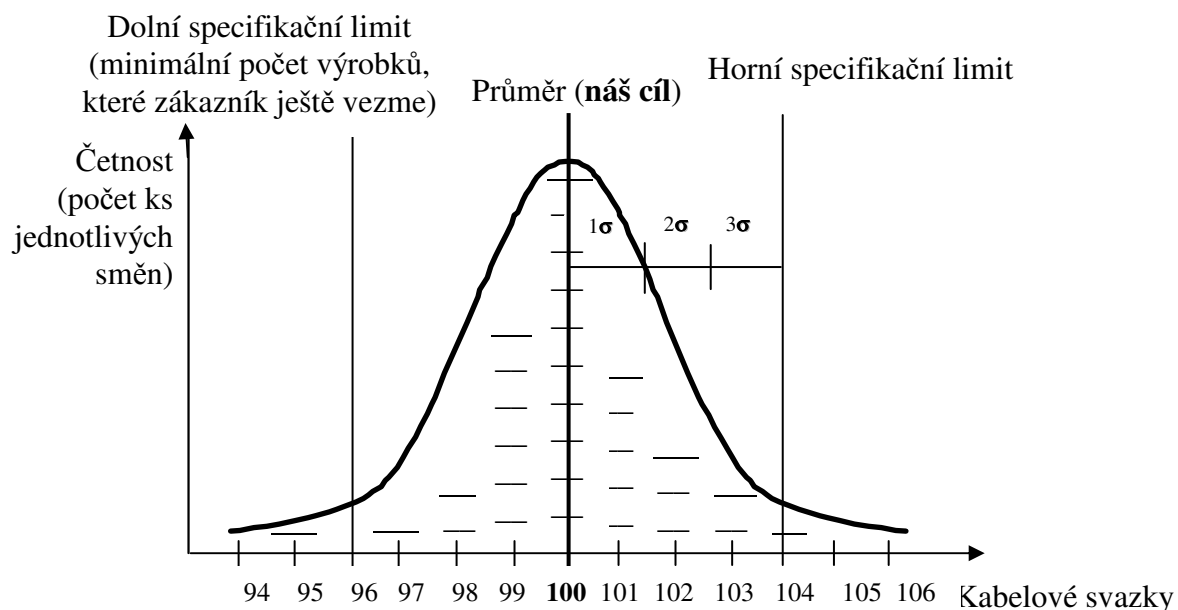
Cílem a snem každé firmy je, aby dosáhla úrovně 6 Sigma.

7.7 Redukce variací (odchylek) je klíč k úspěchu Six Sigmy

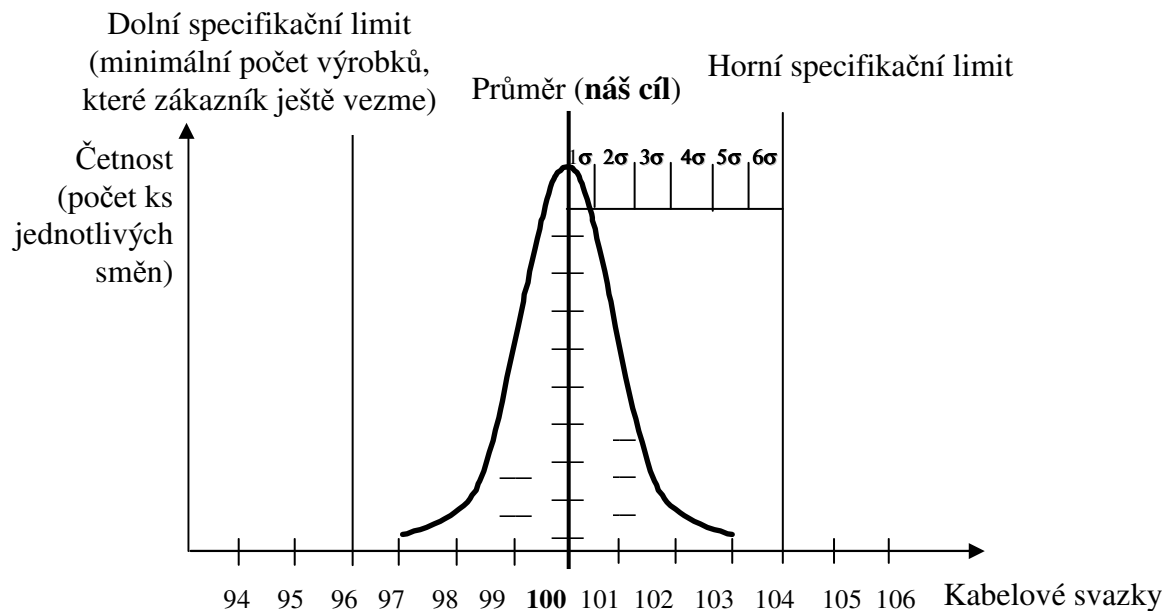
U každého projektu, který se snaží dosáhnout úspor či zlepšit určité procesy, se pracovníci firmy Delphi snaží pomyslnou křivku Six Sigmy „zúžit“. Snahou je mít co nejméně odchylek. Vyškolení pracovníci na Six Sigma si musí uvědomit, že variace je „náš nepřítel“.

Snahu „zúžit“ danou křivku si můžeme ukázat na následujícím příkladě s výrobou kabelových svazků.

Na následujících obrázcích je vidět podstata Six Sigmy, která řeší, jak se dostat z nevyhovující situace (Obr. 12) na novou, po zlepšení efektivity výroby (Obr. 13). Mluvíme o redukci procesu.



Obr. 12. Původní křivka Six Sigmy při nevyhovující výrobě kabelových svazků jednotlivých směn.



Obr. 13. Křivka Six Sigmy po zlepšení efektivity výroby.

Jednotlivé pomlčky pod křivkou Six Sigmy znázorňují četnost. Jde o počet vyrobených kusů, které vyprodukují jednotlivé směny. Na (Obr. 12) vidíme, že pracovníci směn vyrábí příliš nezodpovědně. Naš cíl je sto kusů kabelových svazků, ale v tomto případě je příliš

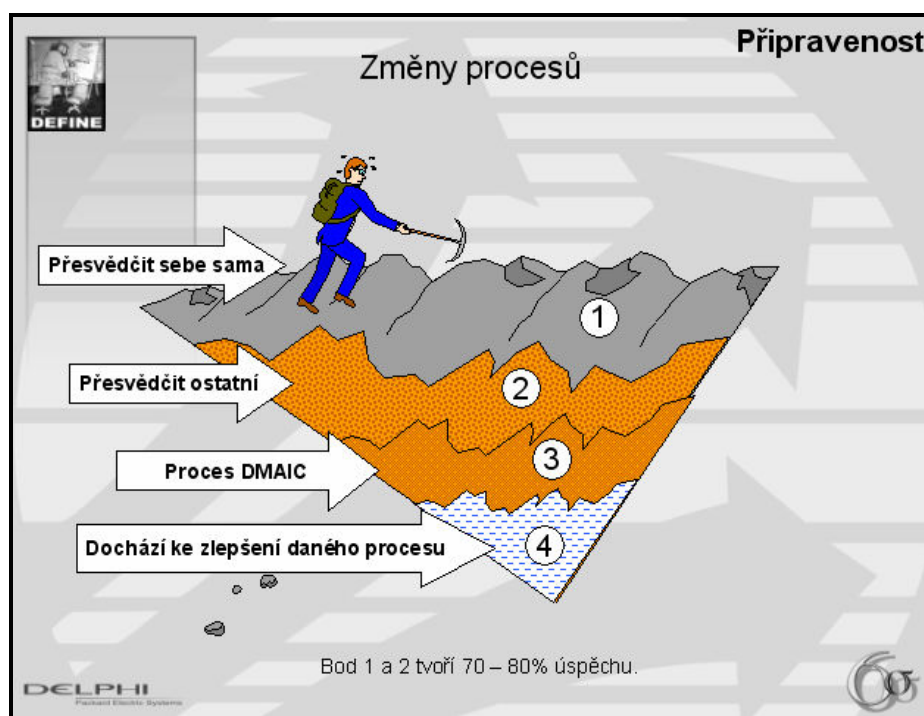
často vyráběno méně než sto kusů. To je problém, protože zákazník žádá dohodnutý počet kusů a my ho nejsme schopni dodat.

Na základě tohoto zjištění vedení firmy rozhodne o nutnosti projektu na zlepšování efektivity výroby. Snahou je proces výroby zoptimalizovat, aby se nevyrábělo méně nebo aby nevznikaly zmetky.

Následující obrázek (Obr. 13) už představuje efektivitu výroby tak, jak by měla vypadat.

7.8 Postup při změnách procesů

Při zlepšování jakéhokoli procesu si musíme uvědomit důležité zásady. Na následujícím obrázku (Obr. 14) je vidíme ve čtyřech fázích.



Obr. 14. Změny procesů ve čtyřech základních fázích.

1. Přesvědčit sebe sama znamená, že uvěřím, že Six Sigma je správný nástroj pro moji práci.
2. Přesvědčit ostatní spolupracovníky, že tato metoda skutečně funguje.
3. Proces DMAIC znamená pět fází, které představují průběh celého procesu. Tyto jednotlivé fáze musí pracovníci splnit:
 1. **DEFINE** – definice

2. **MEASURE** – měření
3. **ANALYSE** – analýza
4. **IMPROVE** – implementace
5. **CONTROLE** – kontrola

Po provedení kontroly je projekt uzavřen.

4. Dochází ke zlepšení procesu, případně metody nebo projektu, na kterém se pracovalo.

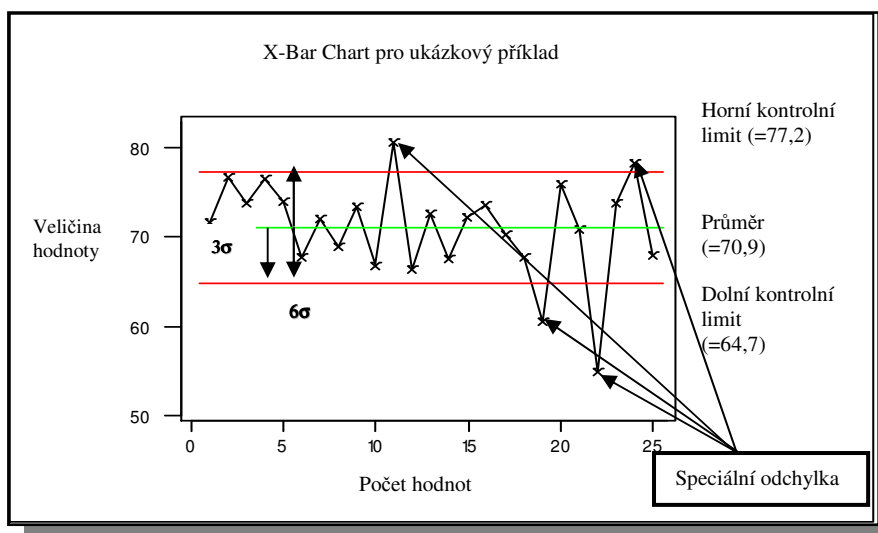
Podstatné je, aby školitel a školení pracovníci byli přesvědčeni, že Six Sigma je správný nástroj (bod jedna a dvě). To totiž dělá 70 – 80% úspěchu.

8 KONTROLNÍ GRAFY

S vynalezením kontrolních grafů je spojován Dr. Walter Shewhart. Někdy se taky nazývají jako „Shewhartovy grafy“. Objevil, že podle malého vzorku dat se bude chovat celá populace dat.

„Shewhartovy kontrolní grafy“ ukazují dva typy odchylek, které nacházíme na následujícím grafu (Obr. 15).

- Běžná odchylka – taková, kde body leží uvnitř kontrolních limitů
- Speciální odchylka - to jsou body ležící mimo kontrolní limity (to, co je víc jak 3 Sigma)



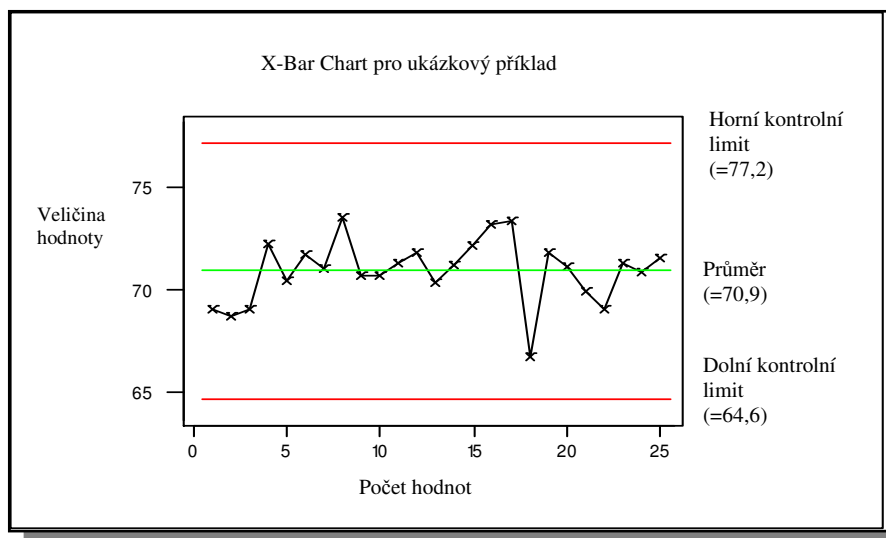
Obr. 15. Ukázka procesu, který není pod statistickou kontrolou.

Hlavní myšlenkou příkladu je to, že nelze zlepšovat žádný proces, pokud budou data promítnutá do jednotlivých bodů ležet mimo kontrolní limity. Toho můžeme dosáhnout, pokud se ve výčtu dat nachází jedna nebo více extrémních hodnot. Pokud bychom s takovými daty dále počítali, budeme pracovat se zkreslenými procesními údaji. Dojde k tomu, že nám data nebudou vypovídat o daném, jak ve skutečnosti vypadá.

V první fázi je nutné zjistit, co je důvodem chyby. Poté je třeba odstranit tyto hodnoty ležící mimo horní a dolní kontrolní limit. Až ve třetí fázi se můžeme zabývat zlepšováním procesu.

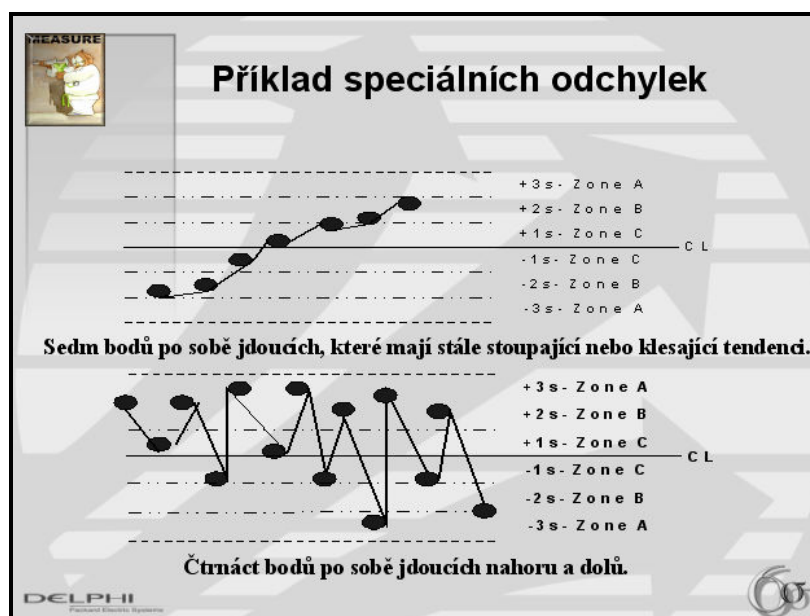
Speciální odchylka nám říká, že proces není pod statistickou kontrolou a nedá se s ním pracovat.

Jestliže všechny body leží uvnitř kontrolních limitů, proces je pod statistickou kontrolou (Obr. 16). Neznamená to však, že je proces v pořádku, protože zákazník může chtít úplně něco jiného.



Obr. 16. Ukázka procesu pod statistickou kontrolou.

Může se nám však i stát, že všechny body budou ležet uvnitř kontrolních limitů, ale bude se jednat o speciální odchylku. To nám ukazuje obrázek (Obr. 17).



Obr. 17. Speciální odchylky uvnitř kontrolních limitů.

Na obrázku vidíme dva grafy, které představují speciální odchylku uvnitř kontrolních limitů. Na prvním grafu je sedm bodů po sobě jdoucích, které mají stále stoupající tendenci. Druhý graf obsahuje čtrnáct bodů po sobě jdoucích nahoru a dolů.

8.1 Nejzákladnější typy kvantitativních grafů

V následující části se budu zabývat základními typy grafů. Mezi ně patří:

- Individuals and Moving Range Charts (I-MR) – Graf individuálních hodnot a jejich rozpětí
- X-bar & R Charts – Graf průměru a jejich rozpětí

Základním rozdílem mezi grafy je, jak pracují s daty. Graf individuálních hodnot a jejich rozpětí používá data jako jeden celek. Graf průměru a jejich rozpětí používá data, která jsou rozdělena do skupin.

Podrobněji se budu zabývat grafem individuálních hodnot a jejich rozpětí, který rozdělujeme na dvě části:

- Individuals Chart (graf individuálních hodnot) – „jde o samotné hodnoty“
- Moving Range Chart (graf rozpětí) – „rozdíl mezi jednotlivými hodnotami“

Grafy pro kvantitativní hodnoty slouží k určení, zda je proces pod statistickou kontrolou.

8.1.1 Základní vzorec pro výpočet kontrolních limitů pro graf individuálních hodnot

Horní a dolní kontrolní limit = $X \pm E_2 \cdot MR$

Hodnota “X” představuje průměr. Znaménka “+/-”, znamenají horní a dolní kontrolní limit. E_2 je Shewhartova konstanta a hodnota “MR” představuje průměr rozdílů mezi jednotlivými hodnotami.

8.1.2 Základní vzorec pro výpočet kontrolních limitů pro graf rozpětí

Horní kontrolní limit: UCL_{MR} (upper control limit) = $D_4 \cdot MR$

Dolní kontrolní limit: LCL_{MR} (lower control limit) = $D_3 \cdot MR$

Hodnoty “ D_3 a D_4 ” představují opět tzv. Shewhartovu konstatu (Tab. 2).

Tab. 2. Shewhartovy konstanty pro graf individuálních hodnot a jejich rozpětí.

Velikost podskupiny	E2	D3	D4
2	2.66	-----	3.27
3	1.77	-----	2.57
4	1.46	-----	2.28
5	1.29	-----	1.29

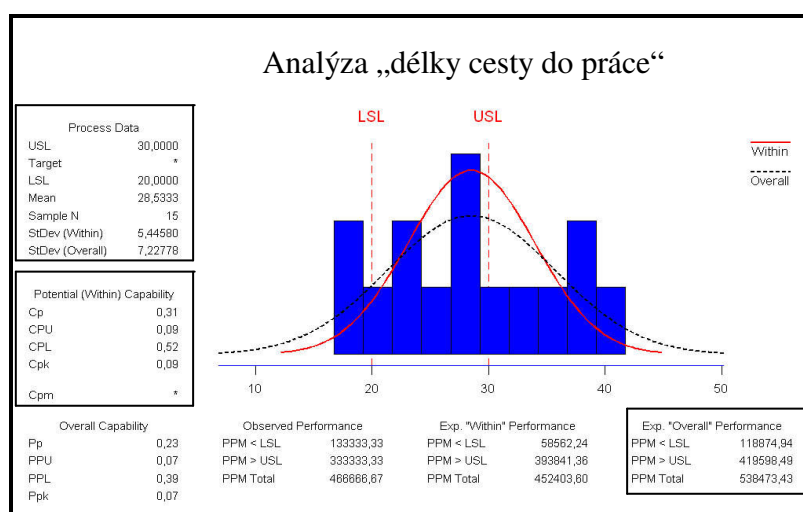
Hodnota „D3” představuje na každé úrovni nulu. Dolní kontrolní limit pro graf rozpětí vyjde vždy nula.

Pro lepší pochopení Shewhartových grafů uvedu příklad.

8.1.3 Příklad na nejzákladnější typy kvantitativních grafů (délka cesty do práce)

Představme si pracovníka, který chodí do práce a cesta mu trvá každý den různou dobu. Údaje jsou v minutách za každý den: 25, 20, 23, 28, 29, 30, 35, 38, 28, 40, 18, 19, 24, 34, 37.

Po výpočtech, které provede program Minitab, získáme následující grafy. Gaussovu křivku (Obr. 18) a graf individuálních hodnot a jejich rozpětí (Obr. 19).



Obr. 18. Graf Gaussovy křivky

Graf Gaussovy křivky nám znázorňuje několik údajů. V tabulce „Process data“ patří mezi nejzákladnější údaje horní a dolní specifikační limit (USL, LSL). Je to optimální doba délky cesty do práce. Pohybuje se mezi 20 – 30 minutami. Tento údaj může být zadán např. zaměstnavatelem. Dalším údajem je průměr (Mean). Ten se pohybuje kolem hodnoty 28,5. Položka „target“ není zadána, ale mohla by představovat tzv. cílovou hodnotu, to, co by bylo úplně nejlepší. Hodnota „Sample N“ je počet hodnot času, patnáct. Četnost výskytu času je v grafu dána sloupci. Více stejných hodnot znázorňuje vyšší sloupec.

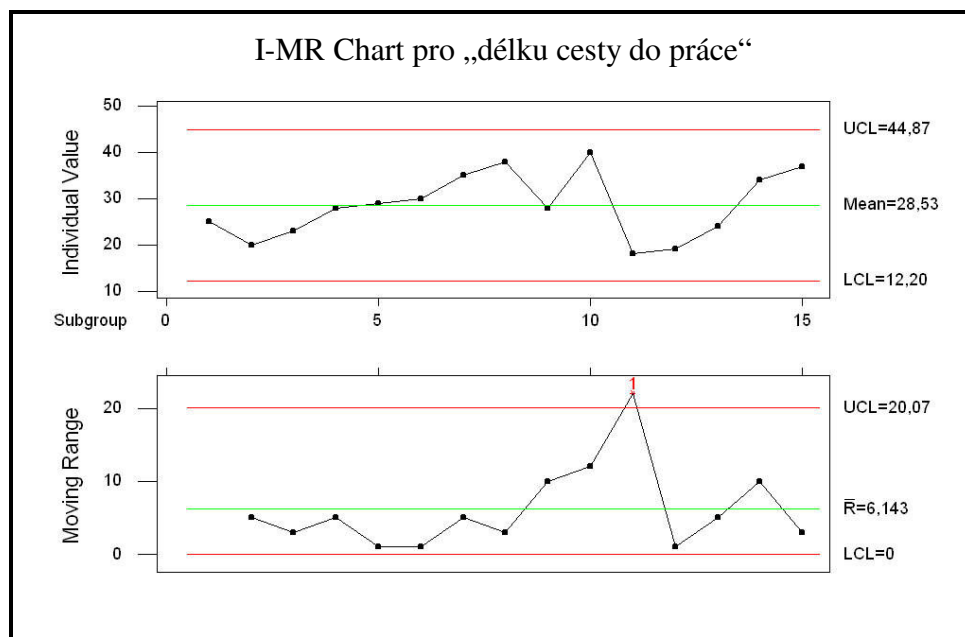
Tabulka „Potential (Within) Capability“ nám znázorňuje dvě důležité hodnoty. Jsou jimi „Cp“ a „Cpk“. Hodnota „Cp“ nám říká, zda jsme teoreticky schopni dostat křivku do očekávání zákazníka. Porovnává šířku našeho procesu („naši gaussovu křivku“) a šířku očekávání zákazníka, v našem příkladě se jedná o kontrolní limity 20 – 30 minut. Hodnota „Cpk“ nám říká, zda jsme, či nejsme v oblasti očekávání zákazníka. Tato hodnota je pro nás velice důležitá. Výsledek spočítaný softwarem vychází pro $Cp=0,31$ a $Cpk=0,09$. To znamená naprosto katastrofální proces. Delphi standard je totiž pro $Cpk=1,33$. Při $Cpk=2$ se jedná o proces 6 Sigma a při $Cpk=1$ se jedná o proces 3 Sigma.

V grafu jsou znázorněny dvě Gaussovy křivky. Přerušovanou čarou (Overall) a plnou čarou (Within). Plná čára nám znázorňuje tzv. výběrový soubor, „variance uvnitř skupiny“. Přerušovaná čára pak představuje tzv. celkový soubor, „variance celé skupiny“. Pro nás je důležitější přerušovaná Gaussova křivka (Overall), protože předpokládá větší počet dat, a je proto přesnější.

Výsledky křivky „Overall“ jsou pro náš příklad velice špatné (tabulka obrázku 9, Exp. „Overall Performance“). Chyb z miliónu (PPM Total – Parts Per Million) pro křivku „Overall“ je 538 473. To znamená, více jak polovina příchodů do práce je špatně. Polovička toho, co chodím do práce, znamená, že přijdu buď pozdě nebo brzy.

Pro praxi nám z příkladu vyplývá důležité poučení. **Vše, co jde mimo kontrolní limity, jsou peníze, které ztrácíme.** Je nutné náš proces, který představuje Gaussova křivka, dostat do šíře kontrolních limitů, které zobrazují očekávání zákazníka. Taková optimální situace byla znázorněna již dříve (Obr. 13).

Další údaje nám ukazuje graf individuálních hodnot a jejich rozpětí (Obr. 19).



Obr. 19. Graf individuálních hodnot a jejich rozpětí.

Graf individuálních hodnot (Individual Value) má všechny body ležící uvnitř kontrolních limitů. To znamená, že proces je pod statistickou kontrolou. Jak jsme se však přesvědčili u grafu Gaussovy křivky, neznamená to, že je proces v pořádku. Zaměstnavatel (případně zákazník) může chtít úplně něco jiného. To bylo znázorněno v podobě chyb z miliónu. Zaměstnavatel stanovil zákazníkovi délku cesty do práce mezi 20 – 30 minutami, ale on ve více jak polovině případů přišel brzy nebo pozdě. Graf individuálních hodnot nám tedy říká jen to, že je proces pod statistickou kontrolou, ale už nevypovídá nic o „hlasu zákazníka“.

Graf rozpětí nám zjistil speciální odchylku. Ukázalo se, že ve výčtu časů jsou i extrémní hodnoty, se kterými nemůžeme pracovat. Konkrétně je to hodnota 22 ($40-18=22$), která přesahuje kontrolní limit. Říkáme, že proces není pod statistickou kontrolou. Je nutné tuto hodnotu odstranit a teprve potom se zabývat zlepšováním procesu.

9 ZÁVĚREČNÉ SHRUTÍ NEJPODSTATNĚJŠÍCH OBLASTÍ METODY SIX SIGMA

Než začne probíhat zlepšování jakéhokoliv procesu ve firmě, je nutné vyškolit pracovníky na metodu Six Sigma. Mluvíme o TH pracovnících, kteří musí pochopit základní podstatu metody Six Sigma. Podstatou školení je přesvědčit sebe sama, že Six Sigma je správný nástroj pro zlepšování procesů. Poté je třeba přesvědčit ostatní spolupracovníky a provést pět fází „D.M.A.I.C.“. Závěrem dochází ke zlepšení procesu, případně projektu, na kterém se pracovalo.

Jednou z nejpodstatnějších oblastí je **zákazník**. Podle jeho požadavků, potřeb a přání se musíme řídit, abychom byli úspěšní. Pro dosažení našeho cíle, spokojenosti zákazníka, musíme splnit tři základní požadavky. Jsou jimi kvalitní výrobek, dodaný včas a za stále stejnou dohodnutou cenu. V úvodu jsem ukázal, že ne vždy je tohle možné, aby firma nebyla ztrátová.

Základní křivkou metody Six Sigma je **Gaussova křivka**. Z ní čerpáme několik poznatků. V části „Uvedení základní křivky Six Sigmy do praxe – zákazník versus dodavatel“ jsem ukázal nespolehlivost průměrných hodnot, které nám zkreslují skutečnost. Cílem metody Six Sigma je křivku tzv. „zúžit“. To znamená, že je třeba poslouchat hlas zákazníka a přizpůsobovat mu šířku našeho procesu. To jsem znázornil v části „Redukce variací (odchylek) je klíč k úspěchu Six Sigmy“.

Další podstatnou skutečností je úroveň Sigmy, na které celosvětově pracuje společnost Delphi. Jedná se o úroveň **3 Sigma**, což je 0,27% defektů, to je 66 807chyb z miliónu výrobků. 3 Sigma představuje standard, na kterém se pohybuje většina firem.

Jedním z problémů, na které upozorňuje metoda Six Sigma, jsou **oblasti ztráty peněz**. Jsou rozděleny na lehce identifikovatelné (1,5% z prodeje) a obtížně zjištěitelné (15 – 20% z prodeje). Jakmile si uvědomíme důležitost tohoto problému, udělali jsme první krok k nastolení nápravy. Poté se můžeme zabývat způsoby, jak problémy řešit. Existují dvě cesty, „Down Stream“ a „Up Stream“. Optimálním řešením je cesta „Up Stream“, díky které problémům předcházíme.

V poslední části jsem se zabýval kontrolními grafy a uvedl nejzákladnější typy kvantitativních grafů - graf individuálních hodnot a jejich rozpětí, graf průměru a jejich rozpětí.

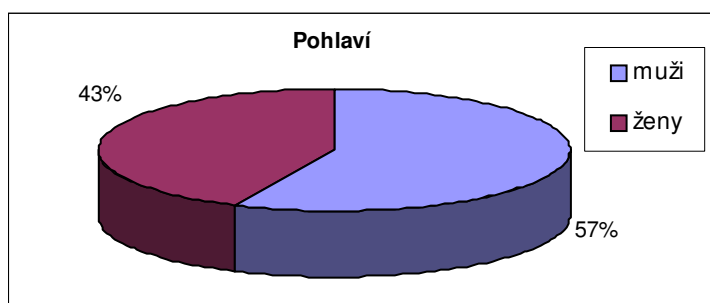
10 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU K METODĚ SIX SIGMA

Cílem dotazníku bylo vyhodnotit úroveň manažerské kompetentnosti jednotlivých subjektů managementu. Po primárních identifikačních otázkách jsem zjišťoval znalosti z nejzákladnějších oblastí metody Six Sigma. Další část dotazníku se zaměřila na jejich názory, zda považují metodu Six Sigma za vzdělávací metodu a zda souhlasí s tvrzením, že tato metoda zvyšuje kompetentnost jednotlivých subjektů managementu.

Dotazník příkládám v příloze. Následující grafy ukazují odpovědi dotazovaných technicko-hospodářských pracovníků.

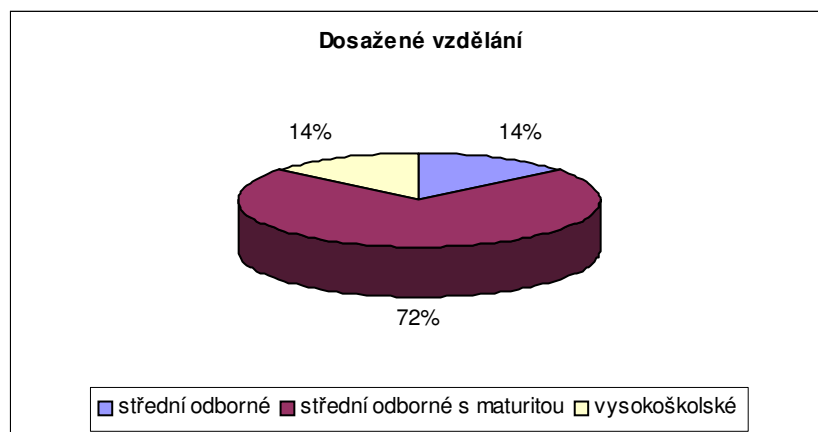
10.1 Pohlaví.

Z celkového počtu 35 THP, kteří prošli školením na Six Sigma, **dotazník vyplnilo 14 THP.** Z toho 8 mužů a 6 žen. Graf ukazuje rozdělení v procentech.



Graf 1. Pohlaví.

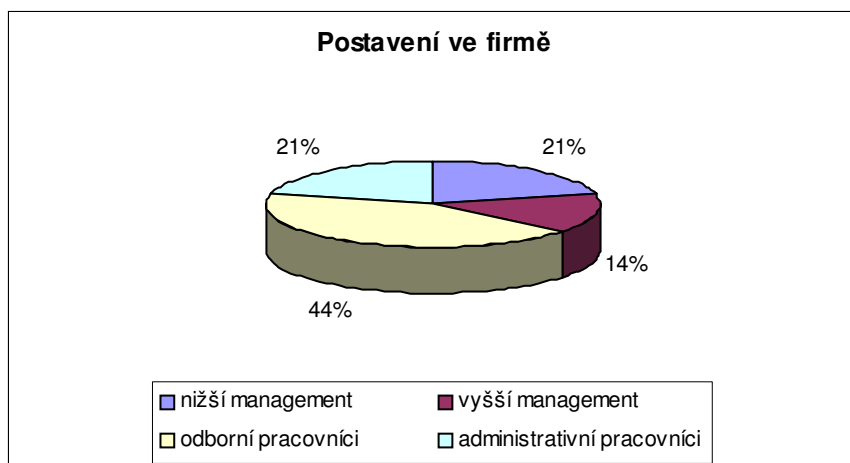
10.2 Vaše dosažené vzdělání.



Graf 2. Dosažené vzdělání.

Deset dotázaných má vzdělání střední odborné s maturitou, dva pracovníci střední odborné a dva vysokoškolské.

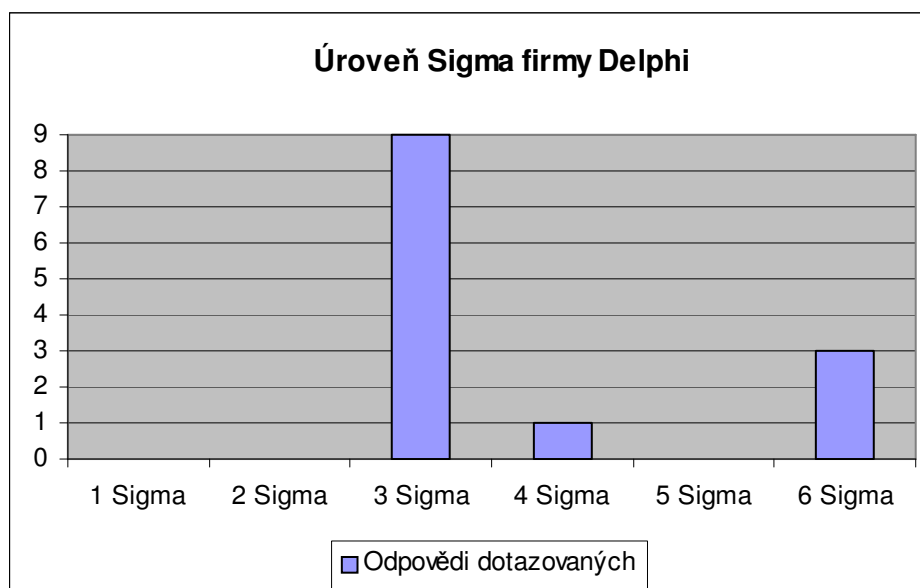
10.3 Jakou funkci zastáváte?



Graf 3. Postavení ve firmě.

Šest THP se řadí do skupiny odborní pracovníci, tři jsou administrativními pracovníky, dva dotázaní zastupují vyšší management a tři nižší management.

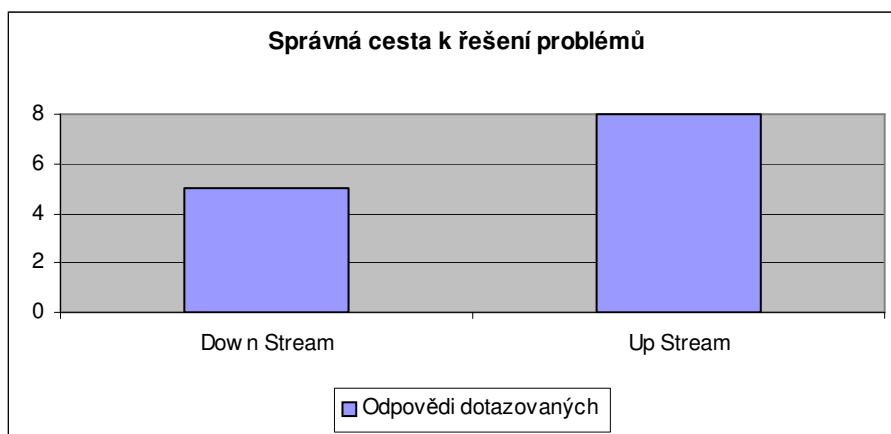
10.4 Na jaké úrovni Sigma pracuje společnost Delphi?



Graf 4. Otázka na úroveň Sigma firmy Delphi.

Devět dotazovaných odpovědělo, že úroveň, na které pracuje firma Delphi, je 3 Sigma. Jeden dotazovaný odpověděl 4 Sigma a tři dotazovaní 6 Sigma. Jeden dotazovaný otázku nevyplnil. Správnou odpovědí je pochopitelně 3 Sigma.

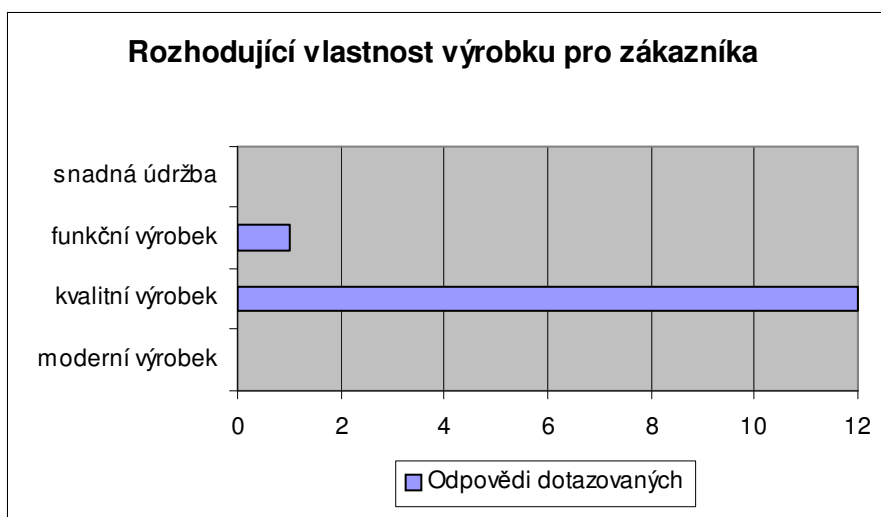
10.5 Která cesta je vhodnější k řešení problémů?



Graf 5. Správná cesta k řešení problémů.

Osm dotazovaných odpovědělo Up Stream, což je správná odpověď. Pět THP odpovědělo Down Stream. Jeden dotazovaný otázku nevyplnil.

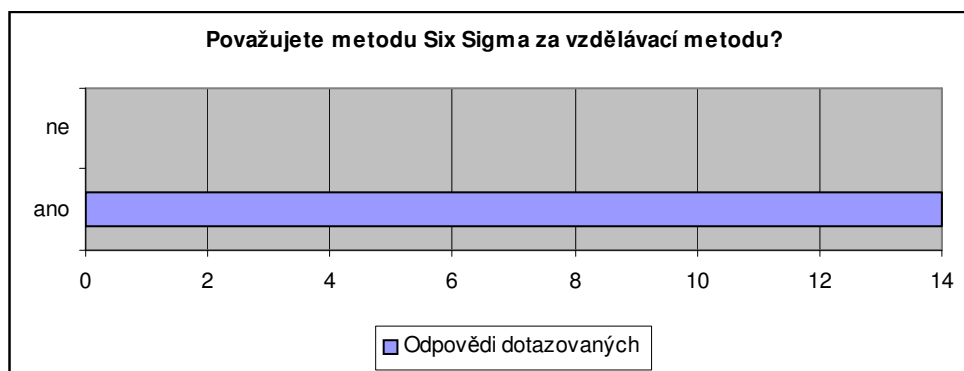
10.6 Která vlastnost výrobku je pro zákazníka rozhodující?



Graf 6. Rozhodující vlastnost výrobku pro zákazníka.

Dvanáct dotazovaných vyplnilo kvalitní výrobek a jeden funkční výrobek. Jeden dotazovaný otázku nevyplnil. Správnou odpovědí je kvalitní výrobek, ostatní možnosti jsou v této odpovědi zahrnuty.

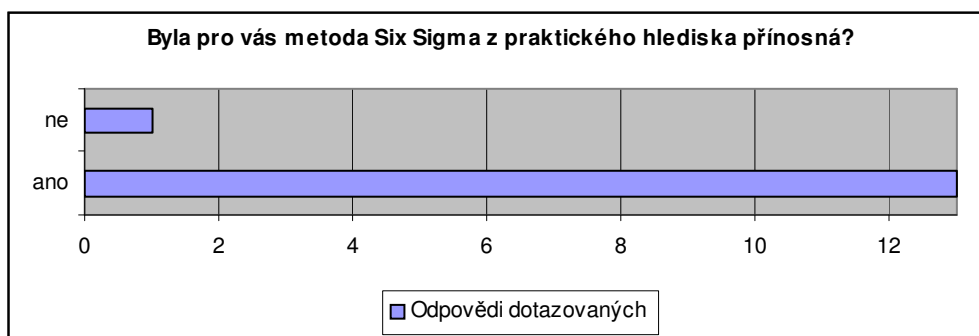
10.7 Považujete metodu Six Sigma za vzdělávací metodu?



Graf 7. Považují THP Six Sigma za vzdělávací metodu.

Všichni dotazovaní odpověděli, že považují metodu Six Sigma za vzdělávací metodu.

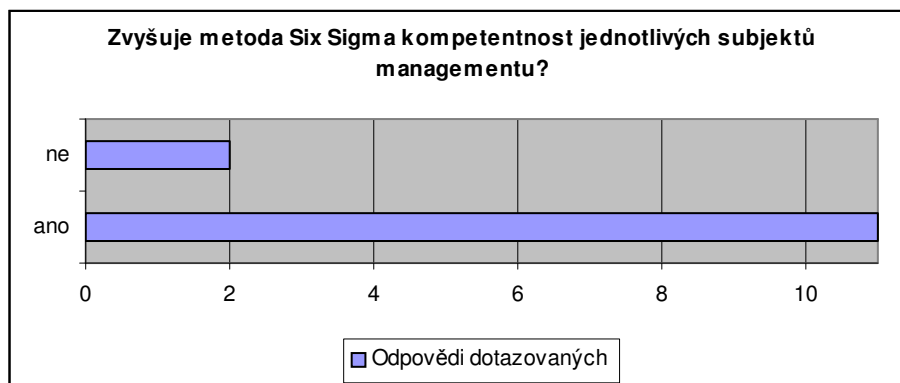
10.8 Byla pro vás metoda Six Sigma z praktického hlediska přínosná?



Graf 8. Praktický přínos metody Six Sigma.

Třináct dotázaných odpovědělo, že pro ně byla metoda Six Sigma z praktického hlediska přínosná. Pouze jeden dotazovaný odpověděl, že přínosem nebyla.

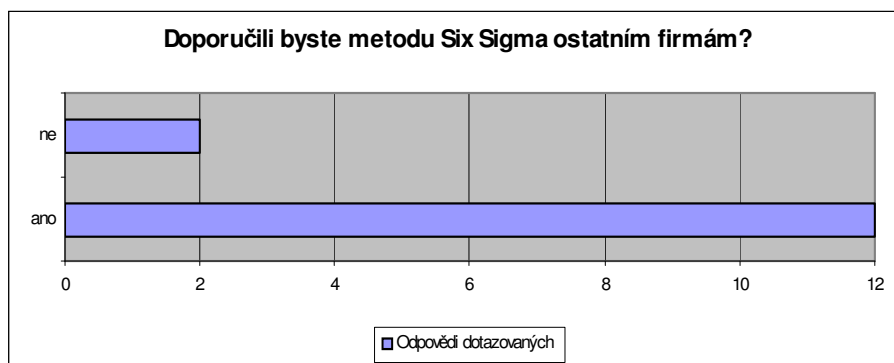
10.9 Souhlasíte s tvrzením, že metoda Six Sigma zvyšuje kompetentnost jednotlivých subjektů managementu?



Graf 9. Zvyšuje Six Sigma kompetentnost jednotlivých subjektů managementu.

Jedenáct dotazovaných THP považuje Six Sigma za metodu, která zvyšuje kompetentnost jednotlivých subjektů managementu. Jeden dotazovaný s tímto tvrzením nesouhlasí a jeden neodpověděl.

10.10 Doporučili byste metodu Six Sigma i dalším firmám?



Graf 10. Doporučení metody Six Sigma.

Dvanáct THP by metodu Six Sigma ostatním firmám doporučili, dva by ji nedoporučovali.

11 ZÁVĚREČNÉ ZHODNOCENÍ A VÝSLEDKY

Z dotazníku vyplynulo, že technicko-hospodářští pracovníci firmy Delphi považují metodu Six Sigma za vzdělávací metodu a souhlasí s tvrzením, že tato metoda zvyšuje kompetentnost jednotlivých subjektů managementu. Na základě odpovědí z dotazníku a zkušeností z firmy hodnotím **úroveň kompetentnosti manažerů jako uspokojující.** To znamená, že manažeři jsou přístupní novým cestám a myšlenkám. Jsou ochotní se učit novým věcem a uvědomují si potřebu neustálého vzdělávání. Na druhou stranu z dotazníku vyplývají i negativa. Především je to vysoké číslo špatných odpovědí u otázek čtyři a pět. Podle mého názoru by měli všichni dotázaní vědět na jaké úrovni Sigma pracuje společnost Delphi. Je to totiž nejzákladnější údaj. Pět THP dále odpovědělo, že správnou cestou k řešení problémů je „Down Stream“. To ukazuje na neznalost tohoto pojmu.

Abych mohl přesněji posoudit znalosti THP, které měli získat na školení k metodě Six Sigma, musel bych vypracovat daleko podrobnější a hlubší dotazník. Tento by pak měl příkladně dvacet otázek a na jeho vyplnění by neměli pracovníci čas ani chuť.

Můžeme říct, že po zavedení metody Six Sigma ve firmě Delphi v roce 2003 a proškolení všech manažerů se úroveň manažerské kompetentnosti zvýšila. **Díky metodě Six Sigma jsou dnes manažeři na vyšší úrovni jejich kompetentnosti, než tomu bylo před jejím zavedením.** Six Sigma totiž zvyšuje kompetentnost pro jejich práci. Jsou schopni předcházet problémům, zlepšovat procesy způsobem, který byl před zavedením metody neznámý. Manažeři mnohem lépe rozumí „hlasu zákazníka“ a umí jej využít pro firmu v optimálním výrobním procesu. Je však nutné se vyvarovat problémů, které zmíním v následující kapitole.

12 OPATŘENÍ NA ZVYŠOVÁNÍ A ROZVOJ MANAŽERSKÉ KOMPETENTNOSTI

Metoda **Six Sigma**, kterou jsem se v práci podrobně zabýval, představuje hlavní nástroj na **zvyšování manažerské kompetentnosti** ve firmě Delphi. **Aby tato metoda plnila toto očekávání i nadále, je nutné se podívat na několik problémů, které jsou s ní spojeny a kterým je třeba se vyhnout.** Nejprve se však podívejme na zkušenosti z praxe.

12.1 Zkušenosti z praxe

Jack Welch, bývalý člen nejvyššího managementu společnosti General Electric (jednoho z největších uskupení firem různých oborů na světě), říká: „Six Sigma je nejdůležitější iniciativa, která kdy byla v GE podstoupena - je základním kamenem našeho úspěchu" a podotýká: „Six Sigma je zodpovědná za úspory v řádech miliard dolarů.“ [17]

Autoři Goodman, Theuerkauf však oponují a přidávají: „Six Sigma v GE fungovala především proto, že část výdělku každého zaměstnance byla vázána na úspěch tohoto systému. **Hmotná zainteresovanost je klíčový bod při realizaci Six Sigma.** Bez účinné hmotné zainteresovanosti se projekty Six Sigma zpravidla dostávají do obtíží.“ [11]

12.2 Pět základních problémů

Existuje pět základních problémů, nad kterými je třeba se zamyslet. Předkládám je ve formě doporučení.

12.2.1 Problém č. 1: Chybná očekávání

Je důležité začít s představou úspěšného konce – cílového stavu celé iniciativy Six Sigma. Představme si, jak bude úspěch vypadat a sdílejme svoji představu s ostatními. Pak si položíme pár otázek, na příklad:

- Z jaké úrovně kultury firmy startujeme?
- Kdo jsou naši spojenci a odpůrci?
- S kým se dostaneme do střetu?
- Které změny budou v organizaci probíhat současně s realizací Six Sigma? [11]

Uvedená doporučení se týkají především firem, které se Six Sigmou hodlají teprve začít. Firma Delphi by však měla umět i zpětně odpovědět na položené otázky.

12.2.2 Problém č. 2: Jste přesvědčeni, že nelze využít individuální prvky Six Sigma?

Samozřejmě, že lze. Rozhodující jsou očekávání a zdroje, které do toho můžeme vložit. Zvláštností Six Sigma je soustředění na tři druhy projektů a projektových nástrojů:

- **Projektové nástroje** podporující drobné, přírůstkové zlepšování
- **Nástroje podporující nové výrobky a služby a zásadní přestavbu procesů (reengineering)**
- **Projekty rychlých a velkých změn**

Tyto tři druhy projektových nástrojů můžeme používat zcela samostatně, pokud to odpovídá našim cílům a očekáváním. **Management očekávání a použitelných zdrojů je klíčovým bodem celé realizace Six Sigma.** [11]

Dalším důležitým doporučením je hlídat si očekávané výsledky ve čtyřech oblastech:

1. Finanční výsledky
2. Spokojenost zákazníků, jejich loajalita a skutečné nákupní zvyklosti
3. Interní procesy a inovace
4. Učení + talentování zaměstnanci

Čím lepší výsledky budeme požadovat v těchto čtyřech oblastech, tím komplexnější bude naše verze Six Sigma. [11]

12.2.3 Problém č. 3: Naším problémem jsou hřebíky, proto potřebujeme kladiva

Jde o problém, jak správně zvolit množství a strukturu výcviku zaměstnanců ve vztahu ke skutečným potřebám vyplývajícím z realizace zvolené verze Six Sigma. Musíme si položit otázku: **Jaké problémy budou naši zaměstnanci muset řešit, když budou chtít splnit očekávání?** Jednoduché, izolované problémy jednotlivých procesů? Budou zlepšovat existující procesy nebo budovat zcela nový proces? Odpovědi na tyto otázky nám naznačí, jaký druh výcviku potřebujeme.

Pokud nezvolíme správně množství a strukturu výcviku, může dojít ke dvěma extrémům:

- Realizační týmy si nebudou vědět rady se složitými problémy, protože k tomu nedostaly odpovídající metodické nástroje.
- Lidé vycvičení v používání náročných metod a nástrojů budou tyto nástroje aplikovat na jednoduché problémy.

Výcvik, má-li být efektivní, je třeba při aplikaci Six Sigma přesně odměřovat podle odpovědnosti za splnění konkrétních očekávání. [11]

12.2.4 Problém č. 4: Chybí zpětná vazba

Procesy zpětné vazby od zákazníků jsou v 70% firem neefektivní. V čem je problém?

1. K realizaci jsou vybírány chybné projekty.
2. Six Sigma se používá k dosažení úspor nákladů, což poškozuje loajalitu zákazníků.
3. Projekty se jen v omezené míře orientují na zlepšování procesů tak, aby to kladně pocítili zákazníci.
4. Návrhy projektů, které se plně soustřeďují na spokojenost zákazníků, ale nemohou prokázat finanční efekt, zejména krátkodobý, jsou často zamítány.

Spokojenost a loajalita zákazníků se projevuje ve výsledcích pouze dlouhodobě, nikoli krátkodobě. [11]

12.2.5 Problém č. 5: Jste si jisti, že měříte správně?

Firma se dostane do potíží, jestliže její zaměstnanci v útvarech kvality a financí nedokážou správně porozumět skutečným nákladům určitého procesu.

Je třeba si položit tři aktuální otázky:

1. Jak se bude měřit vliv zvýšené spokojenosti zákazníka na výnosy?
2. Která oddělení se zahrnou do měření přínosů a nákladů?
3. Za jaké časové období se budou měřit výnosy a úspory nákladů? [11]

12.3 Závěr k doporučením

Co je třeba udělat v zájmu zlepšení? Je zde riziko, že Six Sigma upadne v nevážnost v důsledku nepružné realizace a prosazení jediného řešení pro všechny účely. Tomu je třeba předejít těmito opatřeními:

- Poučit management firmy, aby dokázal klást **správná očekávání** na projekty Six Sigma, a zajistit zdroje pro realizaci těchto očekávání.
- Musíme dát odborníkům firmy **potřebný výcvik**, vedení a nástroje k tomu, aby byli s to zajistit reálná očekávání managementu.
- Je nutné zajistit soustavnou **zpětnou vazbu od zákazníků** a využívat ji při definování potřeb a priorit zákazníků.
- Při kalkulaci nákladů a přínosů projektů Six Sigma musíme používat **nejen úspory nákladů, ale i růst výnosů**.
- Je třeba **zmapovat procesy** probíhající v jednotlivých útvarech, které produkují výstupy a zdroje spotřebovávané těmito procesy.
- Musíme **přehodnotit původní očekávání** kladená na Six Sigma. Je třeba **se učit** z prvních projektů Six Sigma a **zdokonalovat celý proces Six Sigma**. [11]

Uvedená doporučení považuji pro firmu Delphi za velice důležitá. Na základě svých zkušeností mohu konstatovat, že firma Delphi se snaží zajišťovat potřebný výcvik pro manažery a nižší pracovníky, kteří pracují na projektech v rámci metody Six Sigma. Klade velký důraz na zákazníka a zpětnou vazbu. Snaží se dodávat kvalitní výrobek a to včas, za dohodnutou cenu.

Navrhnutá opatření na zvyšování a rozvoj manažerské kompetentnosti v rámci metody Six Sigma představují pro firmu následující **přínosy**.

Jestliže firma Delphi celý proces Six Sigma zdokonalí a uvědomí si nutnost hmotné zainteresovanosti každého TH pracovníka, dovoluji si tvrdit, že tato metoda bude do budoucna pro firmu velmi užitečná. Díky ní může společnost celosvětově ušetřit vysoké částky a může neustále zvyšovat kompetentnost manažerů, učit je novým myšlenkám a směřovat je na nové cesty.

Firma bude mít spokojenější zákazníky, protože vedení přijme i takové projekty, které jsou z krátkodobého hlediska finančně nezajímavé. Spokojenost a loajalita zákazníků se totiž projevuje ve výsledcích pouze dlouhodobě.

Vedení firmy dokáže klást správná očekávání na projekty metody Six Sigma. To znamená, že tuto metodu nebude přeceňovat, ale ani podceňovat.

Technicko-hospodářští pracovníci budou lépe rozumět přínosům metody Six Sigma a budou ji považovat za správný nástroj pro zlepšování procesů ve firmě. To se jeví v současné době jako problém.

13 ZÁVĚR

V bakalářské práci jsem představil sedm pohledů na manažerskou kompetentnost. Dále jsem vymezil pojem vzdělávání, zabýval jsem se zvyšováním kvalifikace pracovníků a rozvojem manažera. Hlavní myšlenkou teoretické části bylo, že vzdělávání je celoživotní proces. Jestliže manažeři chtějí být úspěšní, musejí tuto myšlenku vzít za svou.

V praktické části jsem provedl průzkum ve firmě Delphi a vymezil hlavní metody vzdělávání. Zaměřil jsem se na **metodu Six Sigma, kterou považuji já i vedení firmy za hlavní nástroj zvyšování manažerské kompetentnosti ve firmě.**

Provedl jsem podrobnou analýzu metody Six Sigma a ukázal jsem, co se touto metodou manažeři učí. Six Sigma ukazuje nové cesty a způsoby, jak předcházet problémům.

Školení pracovníků probíhá na základě přednášek a seminářů, pomocí podrobných a špičkově vypracovaných prezentací. Ty usnadňují snadnější pochopení oblastní Six Sigma. Tyto prezentace umožnily i mně pochopení základů metody Six Sigma.

Součástí práce bylo předložení dotazníku THP, kteří byli proškoleni na Six Sigma. Z něj vyplynula důležitá zjištění a potvrzení mých názorů. **Všichni dotazovaní odpověděli, že považují metodu Six Sigma za vzdělávací metodu a souhlasí s tvrzením, že tato metoda zvyšuje kompetentnost jednotlivých subjektů managementu.**

Tato zjištění jsem podložil odbornou knihou zabývající se problematikou metody Six Sigma.

Úroveň kompetentnosti manažerů jsem zhodnotil jako uspokojující. **Díky metodě Six Sigma jsou dnes manažeři na vyšší úrovni jejich kompetentnosti, než tomu bylo před jejím zavedením.**

Závěrem jsem představil doporučení pro firmu Delphi, která jsou založena na **pěti hlavních problémech**, které se vyskytují v rámci metody Six Sigma a na které je potřeba brát ohled.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické publikace:

- [1] KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing, 1998. ISBN 80-7219-014-8.
- [2] KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- [3] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-033-3.
- [4] KUBEŠ, M., SPILLEROVÁ, D., KURNICKÝ, R. *Manažerské kompetence. Způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0698-9.
- [5] PETER, S. P., ROBERT, P. N., ROLAND, R. C. *Zavádíme Metodu Six Sigma, aneb jakým způsobem dosahují renomované světové společnosti špičkové výkonnosti*. 1. vyd. Brno: TwinsCom, 2002. ISBN 80-238-9289-4.
- [6] PETRÁČKOVÁ, V., KRAUS, J. *Akademický slovník cizích slov*. 1. vyd. Praha: AV ČR, 2000. ISBN 80-200-0607-9.
- [7] PORVAZNÍK, J. *Celostní management*. 2. rozš. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 80-89085-05-9.
- [8] PROKOPENKO, J., KUBR, M. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6.
- [9] VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. 1. vyd. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8.

Seriálové publikace:

- [10] ACHRAMENKO, M. Kdo jsou zájemci o rekvalifikační kurzy. *Zlínské Noviny*. 2005, roč. 16, č. 59, s. 23.
- [11] GOODMAN, J., THEUERKAUF, J. Six Sigma: V čem je problém? *Moderní řízení*. 2005, roč. 40, č. 4, s. 57-60.
- [12] KOŠTURIK, J. Blíží se krize vzdělání. *Hospodářské Noviny*. 2004, č. 36

- [13] PATOČKA, O. Sebedůvěra je půl úspěchu. *Zlínské Noviny*. 2005, roč. 16, č. 59, s. 23.
- [14] STOKLASOVÁ, S. Analýza rozvojových a vzdělávacích potřeb manažerů. *Personál*. 2004, roč. 10, č. 8, s. 16-17. ISSN 1213-8878.
- [15] VICERE, A. A., FREMAN, V.T. Executive Education in Major Corporations, An International Survey. *Journal of Management Development*, 1990, č. 1. s. 7-10.

Elektronické zdroje:

- [16] 7 Návyků skutečně efektivních lidí [online]. [cit. 2003-05-27]. Dostupný z WWW: <<http://www.franklincovey.cz/7nawykow.htm>>.
- [17] Proč je Six Sigma tak populární? [online]. [cit. 2003-04-18]. Dostupný z WWW: <http://www.volny.cz/aplus_2003/proces.htm>.

Ostatní zdroje:

Prezentace Delphi na téma:

- Delphi prezentace pro externí účely
- Six Sigma Awareness Training, Europe
- Customer Needs - NEM

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1. Předmětem managementu je soubor poznatků o třech dimenzích kompetence subjektů managementu. [7, s. 57].....	16
Obr. 2. Jednoduchá varianta modelu manažerských kompetencí. [7, s. 59].....	17
Obr. 3. Varianta modelu manažerských kompetencí. [7, s. 60].....	18
Obr. 4. Hierarchický model struktury kompetence. [4, s. 28].....	19
Obr. 5. Kompetence související s emoční inteligencí lídrů. [4, s. 37].....	23
Obr. 6. Proces rozvoje manažera a školení. [1, s. 402].....	37
Obr. 7. Analýza potřeby školení. [1, s. 404]	39
Obr. 8. Porovnání požadavku zákazníka se skutečností ve firmě.....	52
Obr. 9. Základní křivka Six Sigmy.	53
Obr. 10. Rozdílnost pohledu zákazníka a dodavatele.....	54
Obr. 11. Řešení problémů cestou Up Stream a Down Stream.....	56
Obr. 12. Původní křivka Six Sigmy při nevyhovující výrobě kabelových svazků jednotlivých směn.....	58
Obr. 13. Křivka Six Sigmy po zlepšení efektivity výroby.....	58
Obr. 14. Změny procesů ve čtyřech základních fázích.	59
Obr. 15. Ukázka procesu, který není pod statistickou kontrolou.....	61
Obr. 16. Ukázka procesu pod statistickou kontrolou.....	62
Obr. 17. Speciální odchylky uvnitř kontrolních limitů.	62
Obr. 18. Graf Gaussovy křivky	64
Obr. 19. Graf individuálních hodnot a jejich rozpětí.....	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1. Úrovně Sigmy, počty chyb z miliónu a ztráty z prodeje.....	57
Tab. 2. Shewhartovy konstanty pro graf individuálních hodnot a jejich rozpětí.	64

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1. Pohlaví.....	68
Graf 2. Dosažené vzdělání.....	68
Graf 3. Postavení ve firmě.....	69
Graf 4. Otázka na úroveň Sigma firmy Delphi.....	69
Graf 5. Správná cesta k řešení problémů.....	70
Graf 6. Rozhodující vlastnost výrobku pro zákazníka.....	70
Graf 7. Považují THP Six Sigma za vzdělávací metodu.....	71
Graf 8. Praktický přínos metody Six Sigma.....	71
Graf 9. Zvyšuje Six Sigma kompetentnost jednotlivých subjektů managementu.....	72
Graf 10. Doporučení metody Six Sigma.....	72

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník k metodě Six Sigma.