

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Teze diplomové práce**

**Six Sigma – využití v řízení podnikových procesů**

**Bc. Vendula Pokorná**

© 2015 ČZU v Praze

## **Souhrn**

Předložená diplomová práce je zaměřena na zhodnocení přínosů a efektivity Six Sigma a projektového řízení v Hexion a.s. je rozdělena do dvou částí, první teoretická část je zaměřena na teorii strategického managementu, Six Sigma a projektového řízení spolu s nástroji využívaných při projektech Six Sigma a implementace nových systému v organizaci. Dále pak situace, které mohou nastat a upozornění na situace, kterých je třeba se při implementaci vyvarovat.

Druhá, praktická část je ukázkou projektu Six Sigma a komparace s projektovým řízením, které je součástí řešení projektů v Hexion a.s., charakteristika společnosti a také problematika, která se vyskytla při implementaci Six Sigma přímo v Hexion a.s. Její součástí je i bližší seznámení s vedením projektu Six Sigma a také jeho výsledek.

Klíčová slova: Organizace, podnik, řízení podniku, řízení podnikových procesů, principy Six Sigma, zlepšování kvality, řízení projektů, řízení lidských zdrojů

## **Cíl práce a metodika**

Cílem diplomové práce je na základě teoretických poznatků zhodnotit přístup firmy Hexion a.s. k implementaci systému Six Sigma, jeho využití a zhodnotit fungování organizace, kde zároveň je funkční systém projektového řízení, který byl již funkční před implementací Six Sigma.

Diplomová práce se skládá ze dvou částí, teoretické a praktické. Obsahem teoretické části je literární rešerše dané problematiky. Pro zpracování této části diplomové práce bylo nutné přečíst odbornou literaturu z oblastí jako je projektové řízení, strategický management a Six Sigma. Literatura z těchto oborů je velmi rozmanitá a neexistuje zde jednotný pohled, což však není na škodu, protože je možné si utvořit vlastní názor na danou problematiku.

V teoretické části je kapitola jak úspěšně zavádět nové systémy do organizací, jaké chyby se dělají a na co musí být brán zřetel.

Pro zpracování praktické části byl použit projekt Six Sigma z Hexion a.s., který byl nastartován v roce 2012. V projektu jsou rozebrány hlavně části, které určuje přímo metoda DMAIC, vzhledem k rozsahu projektu a jeho technické složitosti byly vybrány

pouze části, které jsou pro vysvětlení, jakým způsobem projekt probíhá, nezbytné a současně komparace systému Projektového řízení, který je v organizaci stále funkční.

Součástí praktické části je i zhodnocení projektu a zároveň doporučení pro zlepšení fungování Six Sigma v Hexion a.s., protože implementace nebyla provedena dle zásad zavádění nových projektů.

V závěru jsou pak shrnuty poznatky a doporučení z průběhu implementace a doporučení ke zlepšení fungování Six Sigma v Hexion a.s..

### **Zhodnocení výsledků a návrh řešení**

V případě srovnání metody projektového řízení a Six Sigma v Hexion a.s., které fungují paralelně v jedné organizaci lze usuzovat, že každá metoda má své výhody i nevýhody. Projektové řízení existující již mnoho let představuje systém, který byl doveden ke 100% fungování, všichni, kteří se ho zúčastňují jsou s ním srozuměni a jako pracovní-projektová metoda je plně funkční. Po prozkoumání a srovnání obou metod je zřejmé, že obě metody jsou použitelné pro řešení projektů jak ve výrobní sféře, tak v řízení procesů, na zvážení je však to, jak je efektivní pracovat v jedné organizaci se dvěma metodami projektového řízení. Stávajícím modelem řízení lidských zdrojů v Hexion a.s. je jeho tzv. tvrdá podoba, která je charakteristická svým pragmatickým přístupem, tento přístup je takový, že lidé jsou pouhým kapitálem, prostředkem ke zvyšování zisku a jediným kritériem je to, že všechno se musí vyplácet a hlavním cílem je dosažení cílů organizace, bez ohledu na zaměstnance jako takové, kde nejsou brány v potaz potřeby a zájmy lidí jako takových. S tím souvisí i naprostá absence jakéhokoli odměňování zaměstnanců při řešení Six Sigma projektů. Přesto týmy spolupracují a jejich výsledky jsou nezpochybnitelné, je to však důsledkem sociální vztahů, které jsou nadprůměrně dobré a to je hlavní důvod úspěšnosti projektů.

Návrhem řešení je větší propracovanost řízení lidských zdrojů, z kterých vyplývají i motivační programy těchto zaměstnanců, který by se měl ubírat směrem k tomu, že budou propojeny nárokové složky odměny za práci s ostatními formami ocenění, které mohou mít monetární i nemonetární podobu. Strategie odměňování je ovlivněna pracovním trhem, legislativou, zvyklostmi v organizaci, firemní kulturou, manažerskými postupy a stylem řízení, strukturou zaměstnanců a jejich odbornou kvalifikací.

System odměňování by se nově zabývat i motivačním působením, které je závislé také na tom jestli organizace disponuje tím, čemu se říká vnitřní spravedlnost, což je vlastně vyváženost odměňování v jednotlivých odděleních a také pracovní zařazení. Motivační účinek odměňování souvisí s nejrůznějšími druhy odměna, které motivují zaměstnance k vyšší produktivitě a kvalitě práce. V případě Hexion a.s. a projektů Six Sigma se může využít tzv. cílových odměn, které budou vypláceny v případě úspěšného dořešení projektů a dodržení jeho časového rámce.

Dalším motivátorem, jehož působení se nesmí podceňovat, jsou odměny nemonetární povahy. Mezi ně se řadí vhodné poděkování od nadřízených, nejlépe veřejné nebo zveřejněné ve vnitropodnikových novinách. Dalším takovým oceněním je možnost vzdělávání a zvyšování kvalifikace, např. individuální výuka jazyků.

Zlepšení celkové situace v Hexion a.s. je možné a nutné, ale pokud nebude brán dlouhodobě zřetel na změnu řízení lidských zdrojů, motivaci zaměstnanců a zlepšení komunikace může dojít k tomu, že klíčoví zaměstnanci budou odcházet nebo budou pracovat pod takovým tlakem, že bude docházet k chybám a vzhledem k tomu, že v chemickém průmyslu dokáže jedna malá chyba způsobit velkou havárii, tak i k fatálním následkům.

## **Závěr**

Diplomová práce s názvem „Six Sigma – využití v řízení podnikových procesů“ je tématicky zaměřena na prozkoumání a významu implementace metodického nástroje Six Sigma v porovnání s významem zavedené projektové metody, kde sledovaným podnikem je Hexion a.s., a kde oba systémy fungují souběžně.

Jako metodický postup byla použita komparace mezi dvěma systémy, tzv. Projektovým řízením a Six Sigma, následně byl uveden příklad projektu. Vzhledem k tomu, že v rámci zkoumané problematiky se také objevilo, že implementace Six Sigma v Hexion a.s. nebyla provedena tak, jak měla a to má velký vliv na funkčnost celého systému.

Z analýzy řešení projektů v rámci Six Sigma je tato metodika efektivní a účinná vzhledem k tomu jak velké prostředky její používání dokáže ušetřit a tím efektivně řídit jak procesy v organizaci tak i implementaci nových technologických řešení.

Z provedených analýz vyplývá, že stávající situace je řešitelná celkovou změnou komunikace a změny přístupu řízení lidských zdrojů, které mohou být řešeny v rámci top managementu a ve spolupráci s odborníky na řízení lidských zdrojů.

Z analýzy řešení projektů v rámci Six Sigma je tato metodika efektivní a účinná vzhledem k tomu jak velké prostředky její používání dokáže ušetřit a tím efektivně řídit jak procesy v organizaci tak i implementaci nových technologických řešení.

Odborným přínosem této diplomové práce je detailní seznámení s fungováním Six Sigma v Hexion a.s. a tím, jak je s touto metodikou zacházeno a jak je důležité provést správně implementaci tohoto systému. která v Hexion a.s. není ideální a i tak dobře funkčně nastavené systémy nemusí v reálu fungovat z hlediska nastavení lidských zdrojů a také komunikace, což je pro Six Sigma zásadní a učinit z něj nástroj, pro zvýšení konkurenceschopnosti Hexion a.s.

Největším zdrojem úspěchů v jakémkoli podnikání ať je to malý obchod nebo velká technologická firma jsou lidé, kteří v nich pracují.

## Seznam literatury

- BERGEROVÁ, Marcela. *Jak (ne)úspěšně řešit projekt*. Vyd. 1. Praha: Spiral, 2008, 60 s. ISBN 978-80-903015-6-6.
- CARDA, Antonín. *Workflow. Řízení firemních procesů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2001, 136 s. ISBN 80-247-0200-2.
- HOLÁ, Jana. *Jak zlepšit interní komunikaci: vyhněte se zbytečným škodám, odchodu zaměstnanců a ztrátě zákazníků*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2011, vi, 317 s. ISBN 978-80-251-2636-3.
- KOTTER, John P. *Vedení procesu změny: osm kroků úspěšné transformace podniku v turbulentní ekonomice*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 190 s. ISBN 80-726-1015-5.
- KOTTER, John P. *Vědomí naléhavosti: první a nejdůležitější krok realizace změny*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 221 s. ISBN 978-80-7261-193-5.
- ŘEPA, Václav. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 281 s. ISBN 978-80-247-2252-8.
- SVOZILOVÁ, Alena. *Zlepšování podnikových procesů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2011, 223 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3938-0.
- ŠMÍDA, Filip. *Strategie v podnikové praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2003, 219 s. ISBN 80-864-1941-X.
- TÖPFER, Armin. *Six Sigma: koncepce a příklady pro řízení bez chyb*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008, x, 508 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-251-1766-8.
- VODÁČEK, Leo a Olga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-7261-232-1.