

čím nenahraditelnou roli právě motivace lidí a od ní se odvíjející podnikové motivační procesy a programy.

V běžné praxi je problematická motivace zaměstnanců často podceňována a vnímána jako cosi obecně platného, jakoby známého, ale není respektována její vnitřní podstata a hloubka na jedné straně a její efektivní aplikovatelnost v konkrétních podmínkách na straně druhé.

Motivační systémy našich podniků jsou stále ještě v převážné míře založeny na peněžní odměně a ani této stimulační formy není mnoho účinně využíváno. Performace minulých období v mnohých podnicích ještě stále přežívají a jsou natolik silné, že často působí jako zábrany zvyšování produktivity práce, jakosti, i tudíž i snižování nákladů, tedy faktorů, které stále více vystupují do popředí nejen jako rozhodující oblasti tržního úspěchu, ale i přežití řady podniků.

Vedoucí pracovník může motivovat jen na základě toho, co zaměstnanec potřebuje, což je uvádí do pohybu, jaké zájmy chtějí ve své práci realizovat. Umění řádného vedoucího je spojit zájmy spolupracovníků s cíli podniku tak, aby při losování pracovních cílů současně dosahovali i vysokého osobního úspěchu.

Zaměstnanec v každém podniku jsou velice nízní a rovněž jejich potřeby se edy značně odlišují. Co jednoho motivuje k výkonu, nechává jiného zcela lhostejným. Z toho vyplývají následující poznatky. Především je nutné zaměstnance lkladně poznat a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupňů. Zasadní chybou by tedy bylo vypracovat v podniku jediný motivační systém platný pro všechny zaměstnance podniku. Motivační programy musí být diferencované pro jednotlivé vybrané skupiny zaměstnanců daného podniku. Mimořádnou olí v nich pak sehrávají právě vedoucí, kteří v rámci celkové motivace k výkonu motivují individuálně své spolupracovníky podle jejich konkrétního spektra potřeb.

V této souvislosti je si zapotřebí neustále uvědomovat, že lidé tráví v podniku eikratnější čas svého života - minimálně osm nejsvětějších hodin každého všedního dne. V současnosti snad už jen výjimečně za to očekávají pouze hmotnou dnu cíli peníze. I když i peněžní odměna, je-li správně a včas použita, může lit motivační účinek, víceméně působí pouze jako tzv. satisfaktor. To znamená, e určitou odměnu musíme zaměstnancům poskytnout, aby celou je získali a aby yli „zdánlivě“ uspokojeni.

Na výdělek si však zaměstnanec rychle zvykne a považuje ho ze svého pohledu za samozřejmost. Takový zaměstnanec je možná spokojený, ale v žádném případě není motivován k výkonu a požadmo ani k výkonnosti, která je rozhodujícím kritériem pro hodnocení úspěšnosti a užitečnosti pracovníku pro organizaci celou společnost.

Jaké jsou tedy obecné potřeby zaměstnanců vedle jejich běžné peněžní odměny?

smysla a tvůrčí práce

Lidé potřebují cítit, že se věnují něčemu, co má smysl. Chtějí přispívat svou pomocí k něčemu významnému, chtějí mít pocit, že mají svůj „tvůrčí“ podíl na něčem úspěšném svého podniku.

pocit vzdánné důvěry

Lidé potřebují mít určitou oblast, v které si sami rozhodují, kládou si cíle a dosahují jich. Chtějí mít alespoň část odpovědnosti za svou práci a zároveň cítit hrdost z vlastní úspěšně vykonané práce. Malokterý pracovník má nad sebou rád časou a mnohdy zcela zbytečnou kontrolu věcné všech případných projevů nedůvěry.

3. pocit uznání

Každý člověk potřebuje alespoň trochu uznání a chvály za svou práci. Potřebuje bytostně vnímat pocit, že je v něčem dobrý, v něčem velmi dobrý a alespoň v něčem se moci považovat za vynikajícího. U některých lidí zaujima právě tento pocit významné místo v jejich hodnotové stupnici.

4. pocit jistoty a bezpečí

V současnosti je možno konstatovat, že jde o jednu z nejvýznamnějších potřeb zaměstnanců. Při orientacím mapování podnikové kultury některých firem v našem regionu řada zaměstnanců zařadila ve své hodnotové stupnici tuto potřebu vážných hrozeb zřetelně zaměstnání, bez jakýchkoli výkyvů, s jednodušeými, srozumitelnými a pevnými pravidly.

5. informovanost

Lidé potřebují znát alespoň základní informace o situaci, perspektivě svého oddělení, pracoviště i celého podniku. Potřebují být alespoň částečně informováni nejen o výsledcích svého podniku, ale především o svých výsledcích v porovnání s jinými, o vlastních možnostech, svých vlastních perspektivách.

Motivovat lidi však vyžaduje oceňovat jejich výsledky, iniciativu a pokrok, kterých dosahují, mnohem častěji a účinněji než dosud. Experti dokonce tvrdí, že přes všechnu snahu účinně motivovat a odměňovat zaměstnance je tato v současné době na nejnižší hodnotě, na jaké kdy byla. A tato skutečnost je o to závažnější, že v souvislosti s integrací ČR do evropských struktur se bude nutno touto oblastí odměňování pracovníků bezodkladně zabývat.

Co jsou účinné odměny? Jsou to takové odměny, které dokážou uvolnit zdroj energie dřímavci v zaměstnancích, ať by přitom vyvolaly problémy vázané na působení tradičních odměn (peníze). Peníze jsou velmi tralá forma odměny. A investuje firma do peněžních odměn, kolik chce, lidé si na ně brzy zvyknou. Snaha motivovat lidi pouze pomocí peněz vede k tomu, že je nutné věnovat stále více a více peněz na dosažení stále stejného motivačního účinku.

Peníze samozřejmě zůstanou základem každého systému odměňování, nicméně nadměrný důraz na peněžní odměny vytváří pouze tzv. peněžní motivaci, nikoliv motivaci vázanou na dobrou a vysoce kvalitní práci. Lidé budou mít snahu dostat se k penězům co nejlépe a nejjednodušší cestou, i když to bude znamenat cílem veškerého úsilí, jak zmíníme mimo jiné i filozofie TOM, ale pouze nástrojem k získání peněžních odměn.

Opravdu účinné odměny mají proto spíňovat následující charakteristiky:

- podporovat dosahování žádoucích výsledků podniku;
- dávat lidem dobrý pocit, pokud jde o jejich minulé a současné pracovní výkony;

- pozbuďovat je, aby se snažili dosáhnout ještě lepších výsledků;
 - působit synergeticky spolu s vnitřní motivací zaměstnanců;
 - do vše zajišťovat nákladově efektivním způsobem.
- Bylo by jisté ideální, kdyby zaměstnanci pracovali naplno bez jakýchkoli vnějších odměn. I když většina lidí má vysoký potenciální stupeň sebemotivace, přece je ale třeba určitě externí motivace. I dnes tak platí to, co řekl již Euripides: „Při každé činnosti činí odměna radost z práce dvojnásobnou.“

9.4 Komunikace a informovanost v systémech jakosti

Komunikace a informovanost jsou značně provázané pojmy. Týmová práce, spolupráce ani existence kružků jakosti, o kterých bude řeč v následujících kapitolách, jsou zcela nemyšlitelné bez vzájemné komunikace zaměstnanců podniku a jejich maximální informovanosti.

Volná a otevřená komunikace znamená volný pohyb informací zdola nahoru, shora dolů a všemi směry v podniku. Volná a otevřená komunikace dále znamená, že vzájemná zpětná vazba může fungovat pouze v atmosféře vzájemné důvěry. A konečně – volná a otevřená komunikace rovněž znamená, že si lidé v podniku nejsou hostejní, všimají si jeden druhého a vzájemně se respektují.

Zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává, co od nich očekávají jejich nadřízení a jak dalece to, co se děje uvnitř podniku, v ostatních útvarech nebo i vně podniku, souvisí s jejich vlastní činností. A záleží především na schopnostech vedení, aby zajistilo volný tok informací celým podnikem. Význam tohoto aspektu umocňuje i zmínka v kap. 6.5 novely ČSN EN ISO 9004:2001.

Portéba informací je zvláště zřetelná v období příprav jakýchkoli organizačních změn v podniku. Nejistota bývá živnou půdou pro nejrůznější pomluvy, je zdrojem obav zaměstnanců z jejich nových rolí a úkolů. Čím vyšší nejistota, tím méně jakostní a společlivě vykoná a s tím spojená nižší produktivita. Zaměstnanci ztrácejí spousty času ve snaze zjistit, co se v podniku děje, co se připravuje. Nejistota a úzkost vytvářejí základ pro zcela neracionální reakce, vlastní práce pak často ustupuje do pozadí. Je již známou zkušeností, že podstatná část odporů ke všem změnám má svůj původ v nejistotě. Proto se zaměstnanci komunikují, hovoří otevřeně o všech připravovaných změnách, buďte upřímní a konkrétní.

Z analýzy postojů zaměstnanců je rovněž zřejší patrné, že chyby i komunikace a informovanost o širších, koncepčních a perspektivních problémech podniku, bez nichž lze dosti těžko budovat jeho image a úspěšnost.

Komunikace a informovanost probíhá velmi často selektivně nebo se dokonce redukuje na ukládání konkrétních úkolů jednotlivým pracovníkům bez vzájemných vazeb a kontextu. V nichž mají být realizovány. Velice často se o těchto úkolech zaměstnanci dovídají až bezprostředně před termínem realizace nebo dokonce až po tomto termínu.

Je si potřeba rovněž uvědomit, že informování zaměstnanců nemůže být v žádném případě pouze jednorázovou záležitostí. Je proto nezbytné udržovat nepřetržitý tok informací a podporovat zaměstnance, aby přemýšleli společně s vedením, aby vzájemně-komunikovali a společnými aktivními přístupy řešili vzniklé problémy.

Všechny problémy v podnikové komunikaci a informovanosti, at už chceme řízení, se promítají i do vzájemných a kolegiálních vztahů na všech úrovních formovanost jako jedny z důležitých motivačních faktorů svých zaměstnanců. Včasná informovanost o cílech podniku a o jejich připravované konkretizaci na jednotlivá pracoviště vytváří přírozenou základnu motivace zaměstnanců a jejich tvorbě spolupráce, bez kterých nelze dosahovat jakostních a společlivých výkonů zaměstnanců a potažmo i jakostní produkce. Můžeme doporučit některá opatření k úspěšné komunikaci.

1. Podporujte otevřenou komunikaci, buďte přístupní i stížnostem.
2. Při zadávání instrukcí buďte rozhodní (nemunkejte, nezděvovdňujte).
3. Ve vztahu k podřízeným i nadřízeným dbejte na jejich informovanost.
4. Odstraňujte z pracoviště stres a nejistoty.
5. Chcete-li něco vyzískat z nesoňhlasně argumentace vůči partnerovi, vyhněte se jí.
6. Respektujte názor partnera.
7. Nemáte-li pravdu, přiznejte ji.
8. Začínajte jednání vždy přátelsky, pozitivním oceněním.
9. Nechte hovořit více svého partnera, projeďte sympatie k jeho názorům.
10. K nesoňhlasu směřujte otázkami (z antické filozofie).
11. Pozbuďujte každé zlepšení.
12. Jednejte tak, že připadně chyby budou snadno napravitelné.

Kdo chce mít úspěch v jednání s lidmi, měl by se především snažit poznat sám sebe a svůj způsob komunikace s lidmi. Každé sdělení by totiž mělo být impulsem pro další významné podnikové aktivity a úspěšná komunikace může tyto aktivity dokonce částečně předurčit.

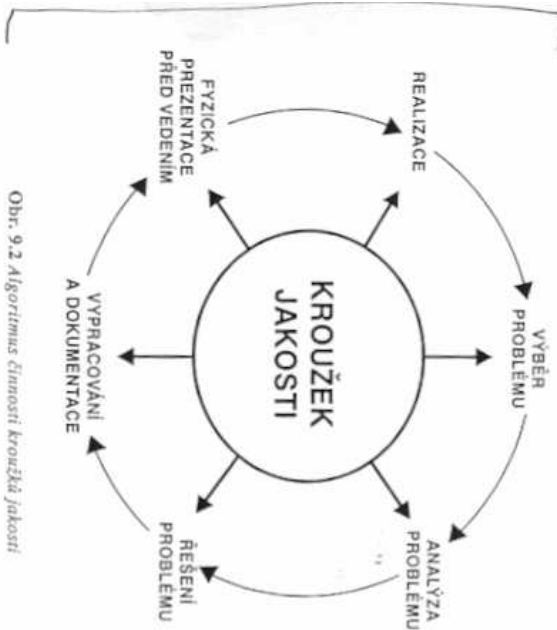
9.5 Týmová práce a formy týmových činností v systémech jakosti

Dosahování efektů ve výrobě a s tím spojenou vysokou jakostí není možno zajišťovat jednotlivými prací jednotlivce, ale naopak účelným spojením schopností, dovedností a znalostí jednotlivců formou „týmové práce“.

Přímou týmovou práci spatřují odborníci především v tom, že je pravděpodobnější, že skupina nebo tým se výhne španým alternativám či rozhodnutím, lépe se nacházejí nové nápady využitím nejrůznějších týmových praktik (např. brainstormingu), výkonnost skupiny je vyšší a vzbuzuje nadšení. Práce v týmu přináší uznání a ocenění jednotlivců i kolektivního usílií.

Lidé v kroužku se učí novým technikám a rozvíjejí své schopnosti a dovednosti. Nový přístup je samozřejmou a pomáhá vytvářet ovzduší důvěry a respektu k talentu a umu spolupracovníků. Kroužek jakosti je prostředek, který dáva zaměstnancům příležitost dělat něco pozitivního s problémy, s kterými se setkávají a žít na společném pracovišti. Kroužky jakosti jsou založeny na filozofii co nejefektivnějiho využití nejmenšího aktiva organizace – lidí.

Kroužky jakosti pracují tak, že jejich členové vyberou projekty, které konkrétní pracovníci nejvíce tíží a které se budou postupně realizovat. Sbírají data o všech aspektech projektu a podle nejlepší schopnosti a možnosti se snaží využít všech dostupných technik a nástrojů pro systematické řešení jednotlivých problémů. Ohodnotí se naklady, účinnosti řešení a výsledky se předloží managementu k schválení. Pokud dojde k schválení a je to možné, realizuje se řešení navržené pracovníky kroužku jakosti a sledují se jeho efekty (viz schéma na obrázku 9.2.)



Obr. 9.2. Algoritmus činnosti kroužků jakosti

Praxi je prokázáno, že kroužky jakosti pracují nejlépe, pokud jsou považovány za skutečnou součást systému řízení jakosti podobné jako klasické útvary řízení jakosti. Jestliže tyto formální (útvary řízení jakosti) i neformální struktury (kroužky jakosti, popř. týmy zlepšování jakosti) nepodporují konkrétní řešení projektů jakosti, je zde mnohem více nejasností okolo jejich cílů, pokrok v organizaci v oblasti řízení jakosti může být velmi pomalý, a to může vést k otázkám, zda jejich existence má vůbec nějaký smysl.

Zavádění kroužků jakosti se rovněž neobejde bez pečlivého a obzvláště důležitých opatření. Je důležité vzít v úvahu, jak se kroužky jakosti budou podílet na řízení

jakosti a jak budou podporovat další techniky řízení jakosti samotný systém jakosti. Je proto důležité nepřezentovat je jako něco, co k nám přišlo z „jiné planety“, a naopak neříkat, že jsou důležitější než ostatní techniky pro zlepšování jakosti. Nelze totiž předpokládat, že by v izolaci produkovaly řešení pro všechny problémy společně s jakostí. Jsou spíše jedním z elementů celkového plánu organizace na vývoj kultury managementu jakosti.

Ótázka, která často zaznívá, je, jak velké projekty budou kroužky řešit. Zkušenost z praxe je taková, že na začátku „kroužkového programu“ se začíná obvykle jejich potřeby se mění a jsou čím dál tím méně spokojeni s řešením pouze malých problémů. Takové kroužky pak chtějí řešit komplexnější projekty a často se i do problému, nevidíme z hlediska velikosti projektu často rozdíl mezi zkušenými kroužky a jinými typy obdobných aktivit (komise pro jakost, týmy pro analýzu a řešení problémů apod.). Kroužky tak mohou po čase zcela splýnout s aktivitami ostatních týmů, jediné, co je odlišuje od ostatních skupin, je faktor dobrovolnosti členů kroužku a současně to, že vzájemně vztahy mají dominantní postavení. Jestli-lym pro zlepšování jakosti. A konečně, když vrcholové vedení považuje kroužky za něco podobného komisím jakosti či jiným útvarům, jejich trvání bude krátké. Jaké jsou tedy cíle a postupy při zavádění kroužků jakosti v naší podnikové praxi?

- Cíle mohou být stanoveny např. takto:
1. Vytvořit podpůrnou atmosféru, která umožní aktivní zapojení všech zaměstnanců do všech aspektů pracovního procesu.
 2. Přispívat k zlepšování výsledků podniku a k jeho rozvoji.
 3. Uplatňovat úctu k člověku a vytvářet mu příznivé podmínky a prostředí k práci.
 4. Podporovat rozvoj dovednosti zaměstnanců v oblastech analýzy a řešení problémů v oblasti řízení.
 5. Zlepšovat pracovní a mezilidské vztahy na společném pracovišti a současně podporovat zlepšování oboustranné komunikace mezi všemi úrovněmi organizace.
 6. Vytvářet atmosféru „burzy nápadů“ (brainstorming).
 7. Dát pracovníkovi pocit odpovědnosti za činnost, kterou vykonává.
 8. Zlepšovat jakost výroby včetně efektivnosti práce.
- Pro jednoduchou realizaci uvedených cílů však neexistuje žádný jednoduchý ani univerzální recept. Přesto však existují hlavní body, jejichž dodržování umožní kroužkům jakosti úspěšně řešit problémy.
- Viditelná podpora a angažovanost ze strany vedení.
 - Jasná specifikace důvodů a cílů zavádění programu kroužků jakosti.
 - Investování angažovaného člověka (garant), který bude mít kroužky na starost.
 - Založení řídicího týmu pro program a jasná definice jeho role.
 - Dobrovolná účast všech členů.

- Zajištění adekvátního tréninku pro členy kroužků a pro ostatní, kteří budou na činnosti kroužků jakosti participovat.
 - Rozhodnout, zda budou kroužky jakosti považovány za součásti normálních aktivit daného pracoviště.
 - Rozhodnout, které aktivity budou vyžadovány od vedoucích kroužků.
 - Určit frekvenci a dobu trvání schůzek.
 - Vpracovat opěrnou studii uvádějící plán programu, který bude zaveden.
 - Projevit uznání a pokud je to možné, vždy publikovat dosažené výsledky.
- V praxi však existují případy, kdy tyto nebo obdobné hlavní body byly dodržovány, ale kroužky jakosti měly přesto problémy se svým fungováním. To ukazuje, že hlavní body jsou dobré pouze pro rozbehnutí programu, ale v žádném případě nemohou obsáhnout každou eventualitu na úrovni individuálního kroužku jakosti.
- Pro zavádění kroužků jakosti v našich podmínkách je proto nezbytné, stejně naděsých organizací, které zavedly či zavádějí ve vybraných organizacích kroužky jakosti a mohou prezentovat některé pozitivní zkušenosti, ale i problémy, s kterými se při zavádění kroužků jakosti setkaly. I zde totiž platí, že za základní faktory neúspěchu některých organizací při zavádění kroužků jakosti je možno považovat hrubé podcenění systematické výchovy a vzdělávání pracovníků na všech úrovních podnikové hierarchie, jakož i požadování okamžitých pozitivních výsledků práce kroužků jakosti na rozdíl od Japonska, kde se jejich úspěšnost postupuje až v delším časovém úseku.

POUŽITÁ LITERATURA

- 1) DIETZEL, H. – SEITSCHEK, V.: Schlusselfaktor Qualität, Wien, 1993, 239 s.
 - 2) HAGEMAN, G.: Motivate. Praha, Victoria Publishing 1992, 208 s.
 - 3) ISHIKAWA, K.: Celopodnikové řízení jakosti - japonská cesta. Praha, ČSÍ 1992.
 - 4) KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha, Management Press 1995, 350 s.
 - 5) PETRÍKOVÁ, R.: Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti). Ostrava, DTO 1996, 97 s.
 - 6) STYVE, J. P.: Quality Management in the „Age of Knowledge and Empowering“. In: Jakost 97. Ostrava, DTO 1997, s. 377-384.
 - 7) WAYNE, F. – CASCIO, M.: Managing Human Resources. University of Colorado 1992.
 - 8) PETRÍKOVÁ, Z. a kol.: Lide - zdroj kvality, znalosti a podnikových výkonů. Ostrava, DOT 2002.
- 1) Norma ČSN EN ISO 9004:2001: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování vykonosti. Praha, ČNÍ 2001.

10 Zlepšování jakosti aneb Jak neustrnout

Už z vykladau kapitoly 2 vyplynulo, že jedním ze základních principů TQM, ale už i managementu jakosti v koncepci ISO jsou procesy neustálého zlepšování. Podívejme se proto podrobněji na podstatu těchto procesů, možné přístupy, metodologii a organizaci projektu zlepšování tak, aby bylo možné pochopit, o co v rámci zlepšování jakosti a zlepšování procesů systémů jakosti opravdu jde.

10.1 Podstata procesů zlepšování

Dominiváme se, že nevhodněji charakterizoval podstatu zlepšování jakosti Juran svou tzv. trilogií jakosti [3], známou na obrázku 10.1. Juran v podstatě management jakosti chápe jako trojici velmi rozsáhlých aktivit:

- plánování jakosti, tj. všechny procesy od identifikace potřeb zákazníků až po uvolnění dokumentace pro výrobu (viz výklad v části 5.3);
- řízení jakosti spočívající v kritickodobém, operativním řízení jakosti, zaměřeném na to, aby se výrobní procesy přišli neodchylovaly od plánované úrovně; zlepšování jakosti, tj. dosahování nové úrovně zabezpečování jakosti v podniku.

Řízení jakosti obvykle reaguje na výskyt sporadických nedostatků. Jejich typickým představitelem mohou být pasivní reklamace, skluzy ve výrobě apod. Tyto sporadické odchylky od stabilizovaného stavu jsou svým způsobem záluďné, protože bývají velmi rychle identifikovatelné a nabývají někdy i drastických obrysů (např. řešení rozsáhlých havárií apod.). V rámci regulace jakosti pak jde většinou o to, aby sporadické nedostatky byly co nejdříve zahlazeny, např. vyřízení reklamace zákazníka. Zmínovaná záluďnost je pak v tom, že odstranování sporadických nedostatků važe v podniku často velkou částí kapacity a zdrojů. Tento proces však není zlepšováním, ale pouze návratem k už jednou dosažené úrovni!

Podstatou zlepšování je totiž odstranování chronických nedostatků v životě firmy, které jsou často latentní a osazenstvo je buď vůbec nevnímá jako handicap, nebo je bere jako nutné zlo. Příkladem chronických nedostatků může být nedostatečná kvalifikační struktura pracovníků sil, opakovaně neshody v dodávkách od monopolního dodavatele, fyzické opotřebení výrobních zařízení, nevhodné řešení materiálových toků apod. Díky odhalování tohoto typu nedostatků a řešení takových projektů, které je dokáží jednou provždy eliminovat, může firma dosáhnout