

- mer Awareness. In: EOQ'93 World Quality Congress. Proceedings. Vol.1. Helsinki, EOQ 1993, s. 48-54.
- AT & T Quality Improvement Cycle. Indianapolis, AT & T Bell Laboratories 1989, 36 s.
- Customer Loyalty. A key to business growth and profitability. Brussels, EFQM 1996, 25 s.
- Customer Satisfaction Quality Working Group. Interim Report. Brussels, EFQM 1994, 67 s.

9 Lidský faktor v systémech jakosti aneb Nezapomínejme na člověka

Rizici lidských zdrojů (personální management) je neodmyslitelnou součástí podnikového řízení a nabyvá na zvláštní důležitosti právě v souvislosti s budoucím a rozvojem moderních systémů jakosti. Proto se v následujícím textu zamyslíme nad úlohami personalistiky v managementu jakosti.

9.1 Nezastupitelnost úlohy člověka v zajišťování jakosti

Podniky, které budou aspirovat na úspěch v příštím období, by měly být především pruživými a učebními se organizacemi. Pochytové reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je zapotřebí, aby měly nejen dobrou výrobní organizační strukturu, ale především, aby do této struktury dokázaly vnést život. To se však může podařit jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména kreativních pracovníků, vybavených plýmatostí, flexibilitou a originálníou tvůrčího myšlením, schopnosti orientace ve spleťtých situacích a často napjatých vztazích a uměním tyto situace bez odkladu řešit.

Jednoznačné je tedy možno konstatovat, že dominující roli při řešení řady problémů české ekonomiky bude hrát v následujícím období nejen podniková síť, ale především lidé, kteří v ní pracují a kteří jsou nejtěžšími zdroji každé moderní společnosti.

Rada literárních odkazů významných osobností světového managementu zmiňuje stále častěji rostoucí postavení a úlohu člověka zejména v systémech řízení. Disciplinová řízení je však i řízení jakosti a jako každá taková disciplína má mnoho společného jak s technikou, tak především s lidmi.

Postupně se vytvářející podmínky pro vznik a fungování tržního hospodářství signalizují proto dosti zřetelně, že úspěšnost dalšího podnikání se bude ve stále větší míře odvíjet od schopnosti podniků vyrábět a dodávat na trh jakostní produkty bez výraznějších jakostních výkyvů. Dočítit takového stavu bez dokonale připravených lidí a hlavně změn v systému řízení je téměř nemožné.

Zákazníci ve vyspělých zemích a stále častěji i zákazníci tuzemští požadují jakostní zboží, a proto vyhledávají takové výrobce a obchodní partnery, kteří jsou schopni poskytnout záruky, že jejich požadavky budou v maximální míře plněny. Je rovněž zřejmé, že takové záruky mohou poskytovat pouze podniky mající

losahování jakostních standardů zakotveno ve svém systému řízení. Jsou-li schopny ložit dosaženou jakost produktů nebo systémů řízení přísušnými certifikáty, iníže je jakost garantována, stávají se pro zákazníky velice atraktivním partnerem. Minimální tlak na vysokou jakost při konkurenčních nákladech a cenách však otevírá především vysoké kvalifikovaný management. Jádrem je totiž často ná- čná analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích nákladech a na ředění optimálních způsobů jejich dosažení, což je možné zvládnout jediné pro- řednictvím schopných, vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Všeobecně platíže v mnohokrátě v praxi ověřené zásady a principy řízení lidí berentují určitou filozofii, z které je možné odvodit i praktické postupy realizace becne platných zásad a požadavků, spojených s funkcí člověka v systému řízení kosti.

Jednotlivé prvky po spirále jakosti jednoznačně dokumentují, že člověk je tím bjeektem, který je v ohnisku zájmu všech jakostních procesů v podniku. Čto- k – lidský faktor začíná ovlivňovat tyto procesy od vedení organizace, jeho iv pokračuje přes vývoj, obchodní síť, celou výrobu, povýrobní operace, směrem auditoví a poradení zákazníka, jeho vliv už zahrnuje i ty, kteří se starají o likvi- ci výrobků po skončení jeho životního cyklu.

Nepochybně významný je tedy podíl nejen vrcholového managementu, ale ma- ěgementu vůbec, což však v záležitostech nepostihují dosud platné normy INISO řady 9000. Tyto normativní dokumenty sice nepochybně přispěly k zlep- štění, avšak stálejší problematiku personálního řízení řeší pouze v omezené řšobecně rovně. Když si pak v této souvislosti uvědomíme, že jde o jednu zavádění opravdu efektivního a fungujícího systému řízení jakosti stalo v mno- organizacích jen formálním a neúčinným aktem, zcela odříznutým od každo- ní reality podniku.

Šanci řešit tento neúčinný stav nabízí novela ČSN ISO 9000:2000, jejíž osná ze se závěrem roku 2001 konečně objevila i ve své české podobě. Zásadním isobem se tak mění nároky klientů na hodnocení všech podnikových procesů edpokladů, které rozhodují o skutečné, nikoliv pouze vykazované schopnosti ítká dlouhodobě zaručit plnění jakostních ukazatelů přně v souladu s požá- ky zákazníků.

Jednou novou lidský aspekt výrazně zohledňuje a vedle již výše zmíněného stová i osmí zásad EFQM definuje i činnosti, které určují povinnost identifikovat, šovat a hodnotit procesy, kterými organizace dosahuje efektivnosti manage- tu jakosti.

Výrazně lidského faktoru tak můžeme zaznamenat zejména v kontextu zá- 1 – 3 (orientace na zákazníka – vedení – zapojení pracovníků), kde najdeme nových požadavků, například:

• úraz na identifikaci zainteresovaných stran a na plánování uspokojování je- chl potřeb;

• potřebu popisu pracovních činností;

• řezkoumávání úrovně pracovních prostředí a jeho vlivu na jakost; úraz na identifikaci potřeb zákazníků/zaměstnanců;

- přezkoumávání potřeb a očekávání zákazníků/zaměstnanců;
 - řezkoumávání způsobilosti uspokojovat požadavky zákazníka;
 - realizaci procesů měření míry spokojenosti zákazníků/zaměstnanců apod.
- Detailněji se výše uvedenými novými požadavky zabývá přípravná publi- kace autorů Peřířková – Nenadál – Zelentý – Jirásek – Zapletalová [8].

9.2 Výchova pracovníků k jakosti, výchovné programy, filozofie učící se organizace

V moderním, inovacně řízeném podniku vzdělávání společně se systematic- kým hledáním nových příležitostí a v kombinaci se schopností fracionálního roz- hodování, tvoritvostí i nadšením lidí vyvíjí realné předpoklady pro úspěch i těch nejnáročnějších podnikatelských aktivit, ať už jde o posilování pozice podniku na trhu, zvyšování jeho výkonnosti nebo jiné náročné cíle.

Poznaná souvislost podnikatelského úspěchu a vzdělávání naznačuje, že tam, kde má být vzdělávání skutečně efektivní, musí být neodmyslitelnou a trvalou součástí strategie podniku, což dvojnásob platí v oblasti řízení jakosti, jak bude zmiřneno později.

Vzdělávání je nutno posuzovat neobdobnou optikou, která je uplatňována u stra- tegie podniku. Schopnost předvídat možné změny předpokladů umění srozumí- telně interpretace podnikové strategie zaměstnancům a jejich následně zřetoznění s firemními cíli. Schopnost globálního komplexního myšlení zároveň předpokla- dá i promyšlením všech nezbytných detailů, včetně umění převést všechny obecné poznanky do reálného života.

Je proto nutností téměř každodenně přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplnění dlouhodobých cílů, a přízně reagoval na všechny změny vnějšho i vnitřního prostředí a podniku.

Význam všech aktivit v souvislosti s podnikovou výchovou a vzděláváním by mělo velice rychle pochopit zejména vrcholové vedení, které nese plnou odpo- vědnost nejen za jejich realizaci, ale především za jejich průzřnou přeměnu v reali- né efekty.

Chceme-li tedy hovořit o zvládnutém systému řízení jakosti, musí být neod- myslitelné spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti. Vzdělá- vání (kvalifikace) znalosti a dovednosti jsou hlavními klíčem k úspěchu. Investo- vat do vzdělávání je stále důležitější, a to jak pro každého jednotlivce, tak i pro každou firmu/podnik.

Na první místo z praktických činností podnikatele patří th. Z jeho znalosti vyplývá jasná představa o tom, v čem a komu chce sloužit svými výrobky a služ- bami. Světový obchod se spotřebním zbožím se postupně zřavuje bariér a lze očekávat jeho další liberalizaci. Znamená to větší možnosti, ale i větší konkuren- ci. Důležitě je proto mít jasnou představu o výrobcích nebo službách, s nimiž vstupují na trh a snažit se být s jejich úrovní v čele, nekopířovat a nenapodobo- vat, ale inovovat či tvořit nové. Rozhodující místo má th, nelze získávat

z omezení reklamních tisků, ale především požadovanou jakostí výrobků/služeb a jejich prodávností.

Všechny tyto základní principy je třeba neustále vyšetřovat zaměstnancům na všech úrovních podniku. Metodicky pracovat s lidmi tak, aby sami dospěli k převědění, že uspokojení zákazníků, ale i zaměstnání a požadavky celé společnosti ze dosahnou pouze správnou politikou a strategií, správným vedením lidí, správným využitím všech dostupných zdrojů, neustálým dosahováním změn k lepšímu, což nutně vede k těm nejefektivnějším výsledkům.

Účinnost a forma výchovných programů dlouhodobě ovlivňuje vztah zaměstnanců k jakosti i úroveň jejich teoretických znalostí a praktických zkušeností v této oblasti. Jeden z největších mistrů japonského řízení jakosti prof. K. Ishikawa dokonce tvrdí, že „řízení jakosti začíná a končí výchovou a vzděláváním“.

Shrňme si základní nároky na efektivní výchovné programy:

- a) musí jít o trvalou součást personálního managementu podniku/firmy;
- b) musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky;
- c) programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců; účinnost, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti a zpravidkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí;
- d) musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti a zpravidkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí;
- e) programy musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky.

Je možno tedy zobecnit, že procesem výchovným k jakosti by měli projít všichni zaměstnanci podniku, jejichž činnost má vliv na jakost během výroby a uváděním do provozu, a samozřejmě i pracovníci předvýrobních etap a výroby materiálů.

Z výše uvedených základních požadavků tedy vyplývá, že výchova k jakosti nemá sice obsáhnout prakticky všechny zaměstnance daného podniku, avšak účelně by měla u jednotlivých vybraných skupin probíhat diferencovaně.

Vedle výchovy a vzdělávání, které bývají spíše teoretického charakteru, se v podobných obdobích klade důraz zejména na praktický výcvik (trénink). Rozumíme n osvojení si profesní zručnosti a znalosti při praktické aplikaci poznatků získaných předchozím vzděláváním a zdokonalováním celkové profesní zdatnosti.

Výcvik jako efektivní pomocník však musí začít rovněž u vrcholového vedení jak sestupuje na nižší úrovně. Znovu je nutno podtrhnout, že v žádném případě o pouhou podporu vrcholového vedení, ale o jeho aktivní spolupráci. To šem vyžaduje velmi dobré znalosti o jakosti, včetně maximálně pozitivních poznání a přístupu k jakosti.

Výcvik musí být prováděn vždy tak, aby dával podněty k dalšímu zefektivnění práce. Při výcviku musí být ~~přesně~~ pojem jakosti a efektivnosti dáván neustále souvislostí s cíli, nástroji, celopodnikovou strategií a přístupy k jakosti. Maturity upravený a pravidelně prodiskutovaný názory vedení na stav podniku.

Program výcviku zaměřeného na zlepšování znalostí a zvyšování motivace cvovníků je třeba vést diferencovaně, tzn. v závislosti na jejich postavení a funkci. Itropodnikové vzdělávání a výcvik k jakosti mají dva základní cíle: částečně kvytují vědomosti pracovníků, kteří ovlivňují jakost, částečně vytvářejí indikální povědomí jakosti. Obecně se doporučuje rozdělit praktický výcvik do tří ú - výrobní školení, specializovaný výcvik v oblasti řízení jakosti a další výcvik.

Výrobní vzdělávání je zaměřeno na prvotní ovlivnění postojů všech. Měli se jakýmkoli způsobem podíleli na výsledné jakosti. Seznamují se zále s pojmem jakosti, odpovědnosti za jakost, ale i se zásadami celopodnikového řízení jakosti.

Specializovaný výcvik v činnostech zajišťování jakosti musí být přízvisoben potřebám nejrůznějších výstav účastníků. Předměty školení mohou být např. technika řízení jakosti, metrologie, spolehlivost, plánování experimentu, marketing, odběratelsko-dodavatelské vztahy, ekonomika jakosti a další.

Z výše uvedeného je tedy zřejmé, že péče o jakost, výchova k jakosti, k potřebě jakosti ve všech aspektech musí být součástí výchovy moderního člověka stejně jako výchova k ostatním kulturním a lidským hodnotám. Úspěšné organizace, vědomy si tohoto faktu, si proto vysoce cení znalosti a dovednosti svých zaměstnanců a ruku v ruce s tímto trendem neustále rozšiřují a prohlubují vzdělávací programy ke všem aktivitám v oblasti řízení, zabezpečování a zlepšování jakosti, které postupně organizují pro své zaměstnance. Podívejme se v této souvislosti na výcvik tak, jak ho komentuje nová norma ČSN EN ISO 9004 v článku 6.2.2.2. Vědomí závaznosti a výcvik [9].

Organizace má analyzovat potřeby rozvoje všech svých zaměstnanců a navrhovat pro ně plány výcviku. Cílem je umožnit zaměstnancům získání znalosti, které jsou s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

Organizace má poskytovat svým zaměstnancům výcvik, aby mohli dosahovat svých cílů. Výcvik má zdůrazňovat důležitost plnění požadavků a potřeb zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Má rovněž zahrnovat vytváření vědomí závažnosti o následcích neplnění požadavků pro organizaci a její zaměstnance.

Zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a výuky zahrnuje

- technické znalosti a dovednosti;
- dovednosti a nástroje managementu;
- schopnost jednat s lidmi;
- znalost trhu a potřeb a očekávání zákazníků;
- příslušné zákonné požadavky a požadavky předpisů;
- interní a příslušné externí normy;
- dokumentaci pro provádění práce.

Abyste zlepšilo povědomí a zapojení zaměstnanců, má výcvik zahrnovat

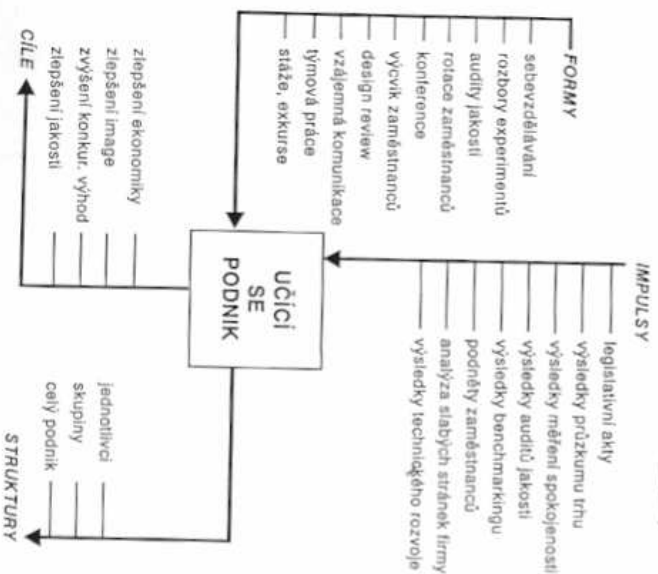
- vizi budoucnosti organizace;
- dílní politiky a cíle organizace;
- organizační změny a vývoj;
- iniciování a uplatňování zlepšování;
- kreativitu a inovace;
- působení organizace na společnost;
- programy úvodních školení pro nové zaměstnance;
- periodické školení programy pro zaměstnance, kteří již výcvik absolvovali.

Plány výcviku má zahrnovat

- cíle výcviku;
- výcvikové programy a metody;
- zdroje potřebné pro výcvik;
- identifikaci nezbytné podpory;

- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti zaměstnanců;
 - měření efektivity výcviku a jeho působení na organizaci.
- Organizace má, kromě poskytnutého výcviku o rozvoji organizace, zvážit poskytnutí výcviku pro osobní rozvoj svých zaměstnanců.
- Oproti původnímu znění jsou tedy v revidovaných normách v maximální míře uplatňovány požadavky na odbornou způsobilost zaměstnanců a jejich další rozvoj. V praxi to znamená, že vedení organizace musí zajistit pravidelné hodnocení způsobilosti jednotlivých zaměstnanců, následně potvrdit existující úroveň způsobilosti se současnými, ale i budoucími požadavky a na základě zjištěných faktů sestavit plán vzdělávání výcviku jednotlivých zaměstnanců. Pále pak zajistit potřebný výcvik a posoudit jeho efektivnost zejména z pohledu přínosu pro příslušný oddělek, přičemž efektivnost lze chápat jako stupeň plnění cílů, kterých mělo být výcvikem dosaženo. Znaným fenoménem v této oblasti se v posledním období stává pojem tzv. učící se organizace, jenž je podporován dokonce EFQM Modelem excelence, který ve všech svých aspektech preferuje zejména roli perferentně zvládnutého personálního managementu.

ZÁKLADNÍ MODEL UČÍCÍHO SE PODNIKU



Obr. 9.1 Model učícího se podniku

Levný řemeslník vyzdobí jenou

Za učící se organizaci je přitom možno považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a znalostí s cílem zdokonalovat svou vlastní práci a zlepšovat výsledky podniku. Filozofie učícího se podniku přitom vychází z následujících zásad:

1. Žádný podnik se nikdy nebude nacházet ve stavu naprosté dokonalosti, ale vždy pouze v situaci, kdy huře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovejší poznatky.
2. Učící se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci.
3. Podniková kultura, TOM a učící se podnik jsou neoddelitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
4. Zádného zlepšování jakosti a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání.

Je pak především na vrcholovém vedení podniku, aby si tyto principy osvojilo a svými rozhodnutími je pomáhalo prosazovat do podnikové praxe. Kvalitní práce učícího se podniku proto musí pro úspěšné zvládnutí všech základních charakteristik se podniku dokonale osvojit:

- psychologické aspekty práce s lidmi;
- interakční a komunikační formy, metody a pravidla;
- schopnost uplatňovat empatii (vcitění se do úlohy a pocitů druhého);
- asertivitu;
- kulturu firemního prostoru (podnikovou kulturu).

Pro takto vybudované „jakostní“ vrcholové vedení se proces řízení a zabezpečování jakosti stává emocionálním pocitem, nevyhnutelnou intelektuální potřebou a rychle nastartování všech předpokladů pro úspěšné fungování učící se organizace není problémem.

Model učícího se podniku se opírá o čtyři základní charakteristiky a lze jej znázornit schématem na obrázku 9.1.

Jde vlastně o novou způsob přetváření podniku sebou samým s tím, že spekrum učení zahrnuje vše, počínaje prací s detaily každodenních aktivit a konče nově definovanou strategií firmy včetně všech environmentálních i jiných aktivit (ať už v duchu ISO, TQM, GQM aj.) s cílem zlepšení ekonomiky, image podniku, zvýšení konkurenčních výhod a konečně i zlepšení jakosti tak, jak dokumentuje uvedené schéma.

9.3 Formy a možnosti motivace zaměstnanců, odměňování zaměstnanců

V úvodu bylo několikrát konstatováno, že ať už jde o výzkum a vývoj, řízení společnosti, řízení jakosti či jakýkoli jiný aspekt podnikání, aktivní silou jsou vždy lidé. A lidé mají vlastní vůli, vlastní názory a svůj vlastní způsob uvažování. Jestliže sami zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění.

Při vytváření moderních personálních systémů tedy hraje velmi důležitou a ni-

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.

Zaměstnanci v každém podniku jsou velice různí 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 otivují individuálně své spolupracovníky podle jejich konkrétního spektra poteb.

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

Na výdělek si však zaměstnanec rychle zvykne a považuje ho ze svého pohleu za samozřejmost. Takový zaměstnanec je možná spokojený, ale v žádném přiadě 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 oděny?

smyslauplná a tvůrčí práce

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

Pocit vzdálené diváky

Lidé potřebují mít určitou oblast, v které si sami rozhodují, kládou si cíle a do-
sahují jich. Chtějí mít alespoň částečnou odpovědnost za svou práci a zároveň cítit
hrdost z vlastní úspěšně vykonané práce. Malokterý pracovník má nad sebou rád
častou a mnohdy zcela zbytečnou kontrolu věcné všech případných projevů ne-
důvěry.

3. pocit uznání

Každý člověk potřebuje alespoň trochu uznání a chvály za svou práci. Potre-
buje bytostně vnímat pocit, že je v něčem dobrý, v něčem velmi dobrý a alespoň
v něčem se moci považovat za vynikajícího. U některých lidí zaujímá 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 na-
šem regionu řada zaměstnanců zařadila ve své hodnotové stupnici tuto potřebu
vážných hrozeb zřetelně zaměstnání, bez jakýchkoli výkyvů, s jednodušeými, stro-
zumitelnými a pevnými pravidly.

5. informovanost

Lidé potřebují znát alespoň základní informace o situaci, perspektivě svého
oddělení, pracoviště i celého podniku. Potřebují být alespoň částečně informová-
ni nejen o výsledcích svého podniku, ale především o svých výsledcích v poro-
vnání 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 součas-
né 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
zároveň energii dřimající v zaměstnancích, ať by přitom vyvolaly problémy vá-
zané na působení tradičních odměn (peníze). Peníze jsou velmi tralná forma od-
měny. A investuje firma do peněžních odměn, kolik chce, lidé si na ně brzy zvyk-
nou. 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
nadměny dnuaz na peněžní odměny vytváří pouze tzv. peněžní motivaci, nikol-
liv motivaci vázanou na dobrou a vysoce kvalitní práci. Lidé budou mít snahu
dostat se k peněžním co nejkratší a nejjednodušší cestou, i když to bude znamenat
cílem veškerého usilí, jak zmíníme mimo jiné i filozofie TOM, ale pouze nástro-
jem 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 výko-
ny;

- pozbudivat 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 sebeovládání, 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 odporu 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 chybi 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. Věčná informovanost o člech podniku a o jejich připravované konkurenci 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, nezděvobdujte).
 3. Ve vztahu k podřízeným i nadřízeným dbejte na jejich informovanost.
 4. Odstraňujte z pracoviště stres a nejistoty.
 5. Chcete-li něco vyzískat z nesohlasné argumentace vůči partnerovi, vyhněte se jí.
 6. Respektujte názor partnera.
 7. Nemáte-li pravdu, přiznejte ji.
 8. Začněte jednání vždy přátelsky, pozitivním oceněním.
 9. Nechte hovořit více svého partnera, projeďte sympatie k jeho názorům.
 10. K nesohlasu směřujte otázkami (z antické filozofie).
 11. Pozbudivte každé zlepšení.
 12. Jednejte tak, že připadné 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.

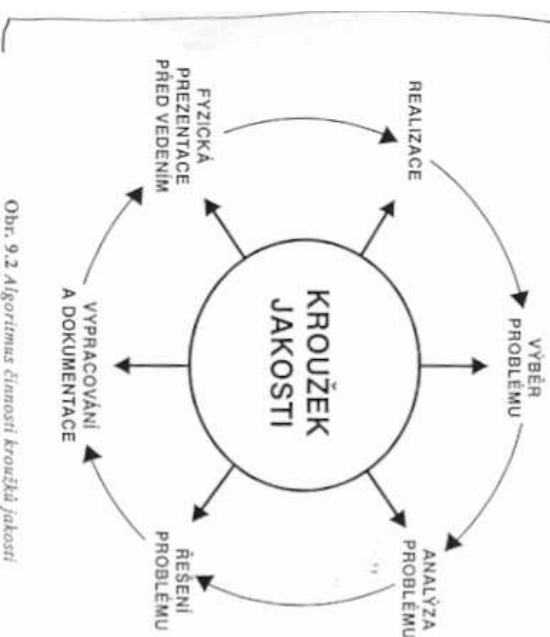
9.5 Týmová práce a formy týmových činností v systémech jakosti

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

Přínos týmové práce spatřují odborníci především v tom, že je pravděpodobnější, že skupina nebo tým se vyhne špatným 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 samozřejmá a pomáhá vytvářet ovzduší důvěry a respektu k talentu a umu spolupracovníků. Kroužek jakosti je prostředek, který dávám 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 projekt, který 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, účinnost 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 obzvláštního plánování. 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. Jedine, 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 realizaci uvedených cílů však neexistuje žádný jednoduchý ani univerzální recept. Přesto však existují hlavní body, jejichž dodržování umožní kroužkům realizaci uvedených cílů.
- Viditelná podpora a angažovanost ze strany vedení.
 - Jasná specifikace důvodů a cílů zavádění programu kroužků jakosti.
 - Jmenování angažovaného člověka (garanta), který bude mít kroužky na starost.
 - Založení fidelního 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 jako je tomu všude v zahraničí, využívat v maximální míře nabídky školicích a poradenských 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.: Lidé - zdroj kvality, znalosti a podnikových výkonů. Ostrava, DOT 2002.
- 1) Norma ČSN EN ISO 9004:2001: Systémy managementu jakosti - Směrnice pro zlepšování vykonanost. Praha, ČNÍ 2001.

10 Zlepšování jakosti aneb Jak neustrnout

Už z vykladau kapitoly 2 vyplynulo, že jedním ze základních principů TOM, 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. vyřízením reklamace zákazníka. Zmínovaná záluďnost je pak v tom, že odstranění 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 odstranění 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