

- 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 nabývá 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. Polhotové reaktivitě 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 tvůrčí myšlenkou, schopnosti orientace ve spletitých 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 jakosti 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 jakosti produktů bez výraznějších jakostních výkyvů. Dočítat 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 jakosti 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 budování nákladů a na ředění optimálních způsobů jejich dosažení, což je možné zvládnout jediné pro- řednictvím schopných, vysoce kvalifikovaných pracovníků.

Všeobecně platí, že 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 bjekelem, který je v ohnisku zájmu všech jakostních procesů v podniku. Čto- k – lidský faktor zůstává 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 zájmech přínadě neposilují 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 stova i osmi 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 přípravená 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, tvůrčivosti i nadšením lidí vytváří reálné 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 předpoklady umění srozumí- telně interpretace podnikové strategie zaměstnancům a jejich následně zřetoznění s firemními cíli. Schopnost globálního komplexního myšlení zároveň předpoklá- dá i promyšlení všech nezbytných detailů, včetně umění převést všechny obecné poznanky do reálného života.

Je proto nutností téměř každodenně přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých cílů, a přízně reagoval na všechny změny vnějšího 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 reál- ně 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 na trhu nelze trvale získávat

zornosti 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 dosahou 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“.

Shrneme 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;
 - e) programy musí být zabezpečeny příslušnými finančními prostředky.
- Je možno tedy zobecnit, že procesem výchovný 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 materiálu.

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 cvičení 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.

Uvodní 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 přízřisoben 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 jejích 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 porýdání a zapojení zaměstnanců, má výcvik zahrnovat

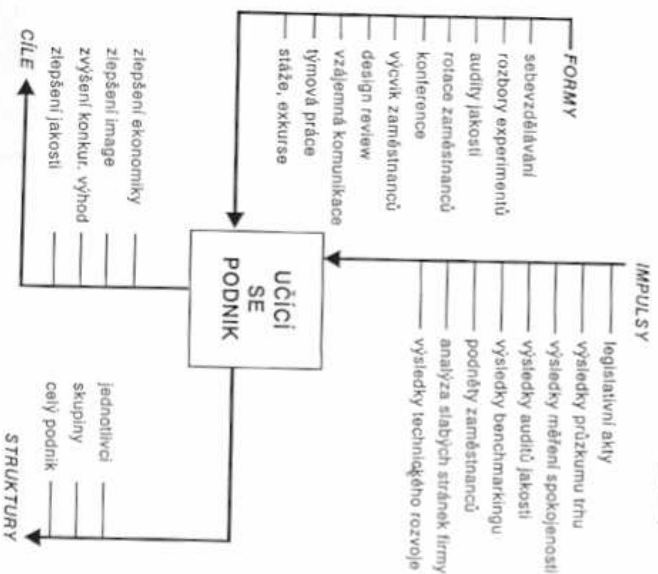
- vizi budoucnosti organizace;
- dílní politiky a cíle organizace;
- organizační změny a vyvoji;
- iniciování a uplatňování zlepšování;
- kreativitu a inovace;
- působení organizace na společnost;
- programy úvodních školení pro nové zaměstnance;
- periodické školení programy pro zaměstnance, kteří již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

Plány výcviku má zahrnovat

- cíle výcviku;
- výcvikové programy a metodiky;
- 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

LEONOV TANOV, V. GYBONOVICH, JAVON

Za učící se organizaci je přitom možno považovat každou organizaci, jejíž zaměstnanci se dobrovolně podrobují procesům neustálého rozšiřování svých vědomostí a zručností 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 výsledky učícího se podniku dokonalé 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.

Íde 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-