Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

JAKOST A LIDSKÝ FAKTOR

učební text

Růžena Petříková

Ostrava 2008

Recenze: Ing. Alan Vápeníček, CSc.

Název: Jakost a lidský faktor
Autor: prof. Ing. Růžena Petříková, CSc.
Vydání: první, 2008
Počet stran: 104

Studijní materiály pro studijní obor řízení jakosti fakulty FMMI
Jazyková korektura: nebyla provedena.

Určeno pro projekt:
Operační program Rozvoj lidských zdrojů
Název: E-learningové prvky pro podporu výuky odborných a technických předmětů
Číslo: CZ.O4.01.3/3.2.15.2/0326
Realizace: VŠB – Technická univerzita Ostrava
Projekt je spolufinancován z prostředků ESF a státního rozpočtu ČR

© Růžena Petříková
© VŠB – Technická univerzita Ostrava

ISBN 978-80-248-1735-4

Obsah

1. Rozvoj a řízení lidských zdrojů ... 6
   1.1. Úvod do kapitoly ... 6
   1.2. Stěžejní pojmy a hlavní úkoly ŘLZ ... 7
   1.3. Význam lidského faktoru/osobní kvality v podnikovém řízení ... 8
   1.4. Prioritní požadavky na osobní kvalitu/rozvoj ... 10
2. Synergie v řízení ... 13
   2.1. Význam synergie v řízení, synergetika ... 13
   2.2. Podniková/firemní kultura, definice, vymezení ... 14
   2.3. Synergie v řízení podnikové kultury ... 18
3. ŘLZ V KONTEXTU SOUČASNÝCH TRENDŮ MANAGEMENTU JAKOSTI ... 21
   3.1. Současné trendy managementu jakosti ... 21
   3.2. Trend ISO k integraci systémů řízení QMS, EMS a OH/SMS ... 22
   3.3. Základní typy integrace a předpoklady úspěšnosti ... 25
   3.4. Problémy komplexní podnikové integrace ... 26
   3.5. Lidé v kontextu současných trendů managementu jakosti (ČSN EN ISO 90001, 90004 – kap. 6 Management zdrojů) ... 27
4. VÝCHOVA A VÝCVIK ZAMĚSTNANCŮ ... 30
   4.1. Výchova zaměstnanců k jakosti, výchovné programy ... 30
   4.2. Výcvik jako proces ... 32
   4.3. Učící se organizace ... 33
   4.4. Hodnocení efektivnosti výcviku a certifikace personálu ... 35
5. Komunikace a informace ... 39
   5.1. Komunikace a informace v podnikovém řízení ... 39
   5.2. Význam komunikace ve vývoji organizačních struktur ... 41
   5.3. Interkulturní komunikace ... 46
6. MOTIVACE V SYSTÉMECH ŘÍZENÍ ... 50
   6.1. Motivace zaměstnanců (definice, vývoj a formy motivace, motivační programy) ... 50
   6.2. Současné trendy v oblasti pracovní motivace, bariéry ... 54
7. MANAGEMENT ZNALOSTÍ ... 57
   7.1. Management znalostí (úvod do problematiky) ... 57
   7.2. Management znalostí, definice, historický vývoj ... 59
   7.3. Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda ... 61
8. TÝMOVÁ TVŮRČÍ PRÁCE, TVOŘIVOST, INOVACE ... 64
   8.1. Týmová práce, tvůrčí tým, základní struktury týmových činností ... 64
   8.2. Formy a zásady týmových činností v oblasti managementu jakosti ... 65
   8.3. Tvořivost a inovace (úvod do problematiky, definiční vymezení, základní pojmy) ... 68
   8.4. Inovace jako vysoce tvořivé poslání manažera/podnikatele ... 72
9. PROCESY ZLEPŠOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM LIDÍ ... 74
   9.1. Metoda KAIZEN (vymezení pojmu, uplatnění v podnikové praxi; přístup lidí, realizace v procesech); ... 74
   9.2. Přístup 5 S (definiční vymezení, cíle zavedení 5 S a jejich přínosy) ... 78
   9.3. Štíhlá výroba (vymezení pojmů, cíle štíhlé výroby, lidský rozměr štíhlé výroby) ... 80
10. ETIKA V PODNIKÁNÍ ... 83
   10.1. Etika v podnikovém řízení ... 83
   10.2. Rozhodování a odpovědnost ... 84
   10.3. Základní oblasti etického chování ... 86
   10.4. Etický a sociální audit ... 87
11. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ ... 90
   11.1. Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců ... 90
   11.2. Ekologická ohleduplnost a trvale udržitelný rozvoj ... 91
   11.3. Mezinárodní společenská odpovědnost ... 94

12. BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ 98
12.1. Baťova soustava řízení - úvod 98
12.2. Odkaz T. Bati v kontextu současných trendů řízení jakosti 99
12.3. Paralely Baťovy soustavy řízení s některými prvky QMS 101

POKYNY KE STUDIU

Jakost a lidský faktor

Při studiu každé kapitoly doporučujeme následující postup:

Čas potřebný ke studiu: xx hodin

Na úvod kapitoly je uveden **čas** potřebný k prostudování látky. Čas je orientační a může vám sloužit jako hrubé vodítko pro rozvržení studia celého předmětu či kapitoly. Někomu se čas může zdát příliš dlouhý, někomu naopak. Jsou studenti, kteří se s touto problematikou ještě nikdy nesetkali a naopak takoví, kteří již v tomto oboru mají bohaté zkušenosti.

Cíl: Prostudování této kapitoly vám umožní

- Definovat…
- Popsat …
- Vyřešit…

Ihned potom jsou uvedeny cíle, kterých máte dosáhnout po prostudování této kapitoly – konkrétní dovednosti, znalosti.

Výklad

Následuje vlastní výklad studované látky, zavedení nových pojmů, jejich vysvětlení, vše doprovázeno obrázky, tabulkami, řešenými příklady, odkazy na animace.

Shrnutí pojmů z kapitoly 1:

Na závěr kapitoly jsou zopakovány hlavní pojmy, které si v ní máte osvojit. Pokud některému z nich ještě nerozumíte, vraťte se k nim ještě jednou.

Otázky vztahující se ke kapitole 1.:

Pro ověření, že jste dobře a úplně látku kapitoly zvládli, máte k dispozici několik teoretických otázek.

Úspěšné a příjemné studium s touto učebnicí Vám přeje autor výukového materiálu

Růžena Petříková

1. ROZVOJ A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Členění kapitoly:

Stěžejní pojmy a hlavní úkoly ŘLZ; Význam lidského faktoru/osobní kvality v podnikovém řízení; Prioritní požadavky na osobní kvalitu/rozvoj.

Čas potřebný ke studiu: 1,5 hodiny

Cíl: Prostudování této kapitoly vám umožní

- Definovat některé ze stěžejních pojmů a principů ŘLZ;
- Popsat význam a nezastupitelnost člověka v podnikovém řízení;
- Pochopit, že osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit.

Motto:

„Přední úkol každého manažera je rozpoznat a rozvíjet potenciál svých lidí".
P. Drucker

„Člověka nepoznáme podle myšlenek, ale podle činů".
J.W. Goethe

Výklad

1.1. Úvod do kapitoly

V průběhu druhé poloviny 90. let probíhá i v našich podmínkách podnikové praxe renesance vztahu k jakosti/ kvalitě, což výrazně podporují i nově přijaté dokumenty v oblasti systémů řízení jakosti. Výrazně ubývá podniků, kde jedinou známkou péče o jakost je na zdi top managementu visící bezobsažný certifikát. Řada organizací si totiž konečně uvědomila, že funkčně úspěšný systém řízení jakosti je neoddělitelný od celkového stylu podnikového řízení, od znalostního vybavení a vzdělanosti personálu, od úrovně jejich praktického výcviku, úrovně komunikace a motivace v rámci podniku, a v neposlední řadě rovněž od míry loajality zaměstnanců k podniku.

V současnosti je tedy možné jednoznačně konstatovat, že lidé - zaměstnanci a zejména jejich kvalita hrají rozhodující roli v rozvoji úspěšnosti a výkonnosti organizace. Moderní řízení lidských zdrojů musí vést k vysoké aktivitě lidského potenciálu organizace a soustavou všech dostupných nástrojů je nutno ovlivňovat kvalitu a strukturu lidských zdrojů tak, aby odpovídala rostoucím nárokům neustále se měnícího podnikatelského prostředí. Tyto v současnosti velmi intenzivní změny, nová ekonomika, vlivy integračních a globalizačních procesů vyžadují maximální míru flexibility a adaptability ekonomických subjektů a následnou implementaci všech dostupných metod a technik řízení, které tyto náročné požadavky zabezpečí. I podnikový management lidských zdrojů se tak stává bezpochyby spoluodpovědným za vytváření výkonnostního klimatu, osobního pracovního výkonu, za zvyšování znalostí, schopností a dovedností všech svých zaměstnanců. Současná praxe řízení lidských zdrojů již přináší řadu důkazů o tom , že vysoce úspěšné organizace se od těch méně úspěšných odlišují především způsobem, jakým dokáží formovat svůj lidský potenciál a maximálně jej motivovat k

vysokému a kvalitnímu osobnímu výkonu, k pozitivnímu vztahu k organizaci a konečně i k trvalému posilování identifikace svých zaměstnanců s podnikovými cíli.

V úvodu této kapitoly bude věnována pozornost zejména skutečnosti, jak organizace – především podnikatelské subjekty (firmy) – dosahují svých cílů prostřednictvím lidí. Tito lidé v nich působí jako různorodé osobnosti se svými konkrétními kompetencemi, ale také s různou úrovní motivace, s vlastními představami a plány. Řízení lidských zdrojů je procesem, který tuto nekonečnou mnohotvárnost svádí do jednoho řečiště. Proto se zaměříme rovněž na nástroje, jimiž současné řízení lidských zdrojů disponuje.

Úvodem ještě poznámka k základním používaným pojmům. Zdá se, že líté spory o používání pojmu personalistika a řízení lidských zdrojů jsou již za námi, a že tato dvě označení žijí nekonfliktně vedle sebe. Zřejmě je to dáno tím, že sama personalistika, která ještě před pár lety zaváněla prostou personální administrativou, přijala do svého obsahu vše to, čím se od počátku vymezovalo řízení lidských zdrojů. To se vůči „nekoncepční“ personalistice vymezovalo především strategičností, systémovostí, rozvojovostí. Personální řízení se dnes ovšem ani v malé firmě už neorientuje jen na pouhé přijímání a propouštění zaměstnanců a na výkaznictví o lidech, ale zakomponovává do svého obsahu popisy pracovních míst a z nich vyplývajících požadavků na jejich vykonavatele, systematické získávání a výběr zaměstnanců, motivaci v širokém slova smyslu, řízení výkonu, hodnocení výkonu a potenciálu lidí a především trvalé a cílené zlepšování lidských zdrojů. **Proto budeme v následujícím textu používat obě označení – personální řízení a řízení lidských zdrojů – jako synonyma.** Použitím termínu „personální řízení“ budeme akcentovat vše, co musí být bezpodmínečně přítomno, aby byly optimálně využity diferencované pracovní schopnosti lidí. Pojmem „řízení lidských zdrojů“ budeme chtít zdůraznit ona širší hlediska, jimiž se personalistika integruje do systému moderního managementu.

Postupně stále více akcentovaným úkolem řízení lidských zdrojů se rovněž stává starost o potírání diskriminace v nejširším slova smyslu: diskriminace osob zdravotně handicapovaných, diskriminace žen a starších osob, diskriminace rasové, a konečně i té diskriminace, která vyplývá z různé národnostní příslušnosti. Nesporně prvořadé jsou zde důvody všeobecně lidské, etické. Podnikům ovšem tento protidiskriminační přístup zároveň pomáhá k lepšímu vyrovnání se s různorodostí trhu a zákazníků v globální ekonomice. U národnostních společností se uvedený úkol personálního managementu transformuje do **totálního multikulturního přístupu**.

Poznámka: ***O těchto, často zcela nových principech, budou postupně pojednávat kapitoly 10 a 11.***

1.2. Stěžejní pojmy a hlavní úkoly ŘLZ

Řada odborníků z oblasti managementu ještě stále používá pojem „lidský faktor“ a myslí tím prostě člověka, tak v současnosti již běžně užíváme pojem „lidské zdroje“ a myslíme tím lidé. I když naprostá většina v tom nic jiného, než prosté přejmenování fakt nevidí, přesto by správná terminologie měla být otázkou zásadní, zejména jedná-li se o oblast podnikového řízení.

A tak se nacházíme v období, kdy se řada odborníků staví stále častěji proti zmiňování člověka na prosté ekonomické jmenovatele a tím se staví do opozice proti užívání spojení lidské zdroje. Jak postupně zmíní následující kapitoly, lidé opravdu nemohou být pouhými zdroji. Vždyť výraz „zdroj“ představuje především něco, co vyvěrá, co se těží, z čeho se bere, co se tedy spotřebovává, čeho ubývá. V přeneseném smyslu slova však lidé zdroje být opravdu mohou, a to zdrojem schopností, znalostí, sil, práce i spolupráce, tvořivosti a inovací – jednoduše řečeno, mohou být zdrojem všeho, co je zapotřebí k efektivnímu řízení podnikových zdrojů. A jelikož se právě znalosti, schopnosti a dovednosti stávají pro podnik tím nejcennějším kapitálem, jsou i jejich nositelé, tzn. lidé/zaměstnanci nejvýznamnější součástí každého podniku.

Řízení lidských zdrojů (personální management) je neodmyslitelnou součástí celopodnikového řízení a nabývá na zvláštní důležitosti zejména v souvislosti s budováním a rozvojem moderních systémů řízení.

Konečně se tak dočkal uznání „produktivní“ význam osobnosti, což ostatně i v mnoha kapitolách zmiňuje i novela normy řady ISO 9000:2000 (viz kap. 2; vedení a řízení lidí, zapojení lidí apod.).

Poznámka: ***Pro detailnější seznámení se s obsahem této kapitoly odkazuji studenty na studijní oporu předmětu „Systémy managementu jakosti I.“***

Hlavní úkoly personálního řízení:

- **Úsilí o zařazování správného člověka na správné místo**, tzn. snažit se o to, aby každý zaměstnanec byl neustále připraven přizpůsobit se měnícím se požadavkům pracovního místa.
- **Optimální využívání pracovních sil podniku**, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby, stejně jako optimální využívání pracovních schopností, kvalifikace (tzn. dovedností a znalostí) lidí.
- **Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů** v podniku vedoucí k dosažení podnikové kultury dané organizace.
- **Personální a sociální rozvoj pracovníků podniku**, rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry s cílem nejen vlastního vnitřního uspokojení z vykonané práce, ale dokonce s cílem ztotožnění individuálních a podnikových zájmů.

Poznámka: ***Detailněji se s řadou uvedených úkolů seznámíte v dalších kapitolách.***

1.3. Význam lidského faktoru/osobní kvality v podnikovém řízení

Význam řízení lidských zdrojů vyplyne z toho, když na něj budeme nahlížet jako na proces – který jako každý jiný firemní proces – má své vstupy, obsah/činnosti a výstupy. (Mimochodem řízení lidských zdrojů se ve většině analýz nachází v klíčové skupině hlavních – základních procesů ve firmách). **Působení zaměstnance ve firmě vyžaduje systematickou pozornost zajišťování předpokladů k tomu, aby co nejlépe přispíval k naplňování poslání firmy či jiné organizace.** Vedle tohoto podnikatelsky účelového významu (záměrně abstrahujeme od úvah, zda je to význam prioritní) **sílí v současnosti přesvědčení, že významem personálního řízení je zároveň i starost o vlastní rozvoj zaměstnance samotného.** Tato dvojjedinost se odvíjí od existující situace na trhu práce a od hledání nástrojů, jak vývoj na trzích práce zvládnout. Jedním z klíčových paradigmat se stává **priorita zaměstnatelnosti člověka** ve vztahu k prosté zaměstnanosti.

V Evropské unii je vyhlašována řada programů, jejichž cílem je posílit sociální roli firem a zaangažovat je na jejich účasti při rozvoji širšího okolí, které je obklopuje. Takové programy se zaměřují např. na malé podnikatelské jednotky, na vytváření sítí s regionálními subjekty. Při jejich realizaci dochází k přebírání zodpovědnosti firem za širší zaměstnatelnost jejich lidských zdrojů. Tento „tlak“ Evropské unie odráží potřebu uvědomění si významu personálního řízení pro řešení zaměstnanosti vůbec, jako vážného společenského problému.

Dříve, než vyjádříme hlavní úkoly současného personálního řízení (resp. řízení lidských zdrojů) je nutno si připomenout, kdo je za splnění těchto úkolů zodpovědný, a jak se na jejich realizaci podílí. Ještě do nedávné doby platilo, že hlavními „hráči“ na tomto poli jsou **linioví manažeři** a **personální útvar (útvar řízení lidských zdrojů).** Takto vymezené kompetence stále nacházíme i v renomované literatuře. Rozdělení úloh mezi tyto dva typy aktérů je přirozené: personalisté (personální administrátoři, specialisté a personální manažeři) jsou především servisní a metodickou –

konzultativní oporou a postupně se stávají i partnery ve svých strategických aktivitách. **Linioví manažeři** jsou prioritně za řízení lidských zdrojů zodpovědni, ale zároveň převážnou část aktivit v řízení lidí přímo implementují. Jsme přesvědčeni, že s růstem významu a rozšiřováním aplikací týmové práce se objevuje na poli řízení lidských zdrojů další subjekt, a tím je týmový leader, který není liniovým manažerem, ale jeho vliv na formování lidí je nesporný. Podobně můžeme začít uvažovat o koučích a interních trenérech. Nenaplňují sice celý rozsah úkolů personálního řízení, ale to ostatně platí i pro dva hlavní implementátory.

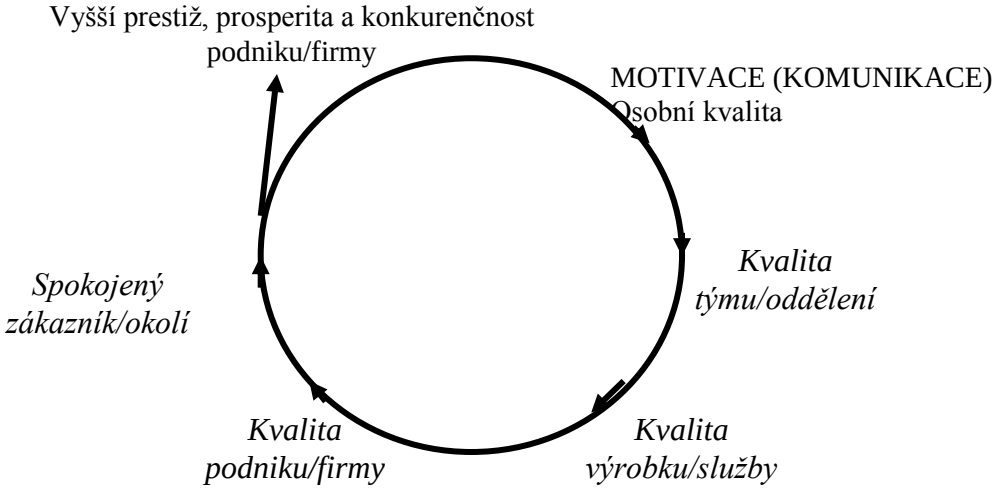
Každopádně podniky, které budou aspirovat na úspěch v příštím období, by měly být tedy především pružnými a učícími se organizacemi, pohotově reagujícími na měnící se požadavky trhu. K tomu je zapotřebí, aby měly nejen dobrou výrobně organizační strukturu, ale především aby do této struktury dokázaly vnést život. To se však může podařit jen prostřednictvím schopných, kvalifikovaných lidí, zejména kreativních pracovníků, vybavených plynulostí, flexibilitou a originalitou tvůrčího myšlení, schopností orientace ve spletitých situacích a často napjatých vztazích a uměním tyto situace bez odkladu řešit.

Mimořádný tlak na vysokou jakost při konkurenčních nákladech a cenách však potřebuje především vysoce kvalifikovaný management. Jádrem je totiž často náročná analytická práce zaměřená na diagnózu tendencí a budoucích nákladů a na hledání optimálních způsobů jejich dosažení, což je možné zvládnout jedině prostřednictvím schopných, vysoce kvalifikovaných pracovníků.

V zájmu plnění těchto úkolů v oblasti práce s lidmi musí podnikové vedení zejména:

1. Zajišťovat, aby organizace dodržovala všechny zákony v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv.
2. Provádět analýzu pracovních míst, za účelem stanovení potřeb organizace v oblasti práce.
3. Předvídat a plánovat potřebu pracovních sil, nezbytnou k jakostnímu chodu organizace.
4. Zpracovávat a realizovat plány směřující k pokrytí těchto potřeb pracovních sil a v této souvislosti provádět příslušné průzkumy trhu práce.
5. Získávat pracovníky potřebné pro plnění úkolů organizace.
6. Rozmisťovat pracovníky takovým způsobem, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti a dovednosti.
7. Vzdělávat a trénovat pracovníky tak, aby byli připraveni zvládat nejen všechny požadavky svého stávajícího pracovního místa, ale aby byli připraveni i na případné změny v rámci podniku.
8. Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce.
9. Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovníků.
10. Zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
11. Motivovat pracovníky, vytvářet a realizovat účinné systémy odměňování pracovníků.
12. Spolupracovat s odbory.
13. Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
14. Vytvářet a realizovat systémy podnikové sociální práce.
15. Participovat na řešení osobních problémů zaměstnanců, které by mohly ovlivnit jakost a spolehlivost jejich pracovního výkonu.
16. Vytvářet, zajišťovat a zlepšovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
17. Zajišťovat fungování personálního informačního systému, tzn. pořizovat, aktualizovat a uchovávat dokumenty týkající se jednotlivých pracovníků, zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům a podnikovým záměrům, včetně zajištění zpětné vazby.

Z výše uvedeného vyplývá, že významnou součástí úspěšných organizací je tedy nejen zapojení všech zaměstnanců do celopodnikového řízení, ale především jejich vysoká „osobní kvalita“ (znalost a dovednost). Člověk je tvůrcem a zdrojem všech ostatních kvalit, ne jejím následkem. Z jednoduchého obrázku je pak zřejmé, že pouze osobní kvalita uvolňuje řetězovou reakci zlepšování kvality, proces rozvoje kvality.



Obr. Osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit

Vysoká úroveň osobní kvality přispívá k vysoké úrovni jednotlivých týmů, týmy s vysokou úrovní kvality pak zcela logicky produkují výrobky a služby vynikající kvality. Kvalita ve všech těchto oblastech vede ke kultuře kvality, která ovlivňuje kulturu nejen celé firmy, ale potažmo uspokojuje zákazníky i okolí. Spokojený zákazník znamená lepší finanční výsledek, lepší pověst (kladné reference), efektivnost, prosperitu a v neposlední řadě i velmi důležitou konkurenčnost té které organizace.

1.4. Prioritní požadavky na osobní kvalitu/rozvoj

Podívejme se alespoň na některé z prioritních požadavků na tuto osobní kvalitu, potažmo na znalostní vybavenost současných zaměstnanců/ manažerů:

- **Komplexní podniková integrace** konečně vstupuje na pořad dne. Způsob systémové dokumentace, prokazování shody v rámci stávajících individuálních systémů řízení přímo nabízejí možnost integrace těchto systémů do jediného uceleného integrovaného systému (detailněji v kapitole 3). Předmětem řízení našich manažerů již rovněž nebudou pouze krátkodobé a společensky omezené cíle zohledňující pouhou kvantifikaci uspokojování jednostranných potřeb, vedoucí často k degradaci pojmu jakost z globálního (civilizačního) hlediska, ale bude se jednat o podnik jako celek, s vyváženým a harmonizovaným průběhem a rozvojem všech podnikových procesů, systémů a funkcí, jak bylo podrobněji pojednáno úvodem.

- **Řízení celkového procesu** změn bude po dlouhém období výrazným rysem a trvalou součástí činností našich manažerů. Není vůbec jednoduché rozhodnutí, kdy uplatnit radikální formu transformace podniku, či uplatnit některé formy z široké škály postupných, případně dílčích změn, typických pro naše podnikatelské prostředí. Nejtěžším úkolem přitom bude zvládnout lidský faktor v procesu těchto změn – tzn. vysvětlovat potřeby změn, motivovat lidi, získávat souhlas a podporu, usnadňovat přechod do nových podmínek včetně využití zkušeností a iniciativy každého člena týmu při realizaci všech nastoupených změn.

- **Rozhodování na základě fakt** je dnes spojeno se zvládáním a využíváním všech dostupných moderních manažerských technik, postavených na informačních a komunikačních technologiích, které mají schopnost usnadnit, zpřesňovat a urychlovat řídící a kontrolní procesy. Nabídka těchto

technik je dnes velmi široká, problémem našich manažerů je však stále ještě jejich správný výběr a efektivní využití.

- **Role odpovědného chování, podnikatelské morálky či etiky** jako součásti tzv. podnikové kultury poroste významnou měrou. Tato se postupně utváří a definuje na základě toho, co podnikatelé a ostatní aktéři každodenního hospodářského života považují za celkově prospěšné a reálně možné. Mezi běžné projevy neuspokojivého stavu patří vzájemné neplacení dluhů, pohrdání závazky a smlouvami, úmyslné skrývání závad, dodávání nekvalitních výrobků a služeb, vědomé poškozování a znevýhodňování obchodních partnerů a další nevhodné způsoby jednání, které se vymykají normálním vztahům a chování charakteristickým pro kultivovanou tržní ekonomiku.

- **Řízení a rozvoj lidských zdrojů** se stále častěji dostávají do centra pozornosti managementů našich podniků. To znamená, že na základě poznání skutečnosti, že budoucnost české ekonomiky, která neoplývá zdroji přírodními, finančními, ani rozsáhlým vnitřním trhem, ale spočívá především v kvalitě lidského potenciálu, je potřeba urychleně vypracovat a realizovat politiku rozvoje lidských zdrojů vycházející z koncepce tzv. „učící se organizace“, či v posledním období dokonce tzv. „znalostní organizace“, a to plně v duchu všech přijatých principů řady dokumentů, nejen těch tuzemských, ale v současnosti i dokumentů EU.

  Z výše uvedených důvodů by mělo být hospodaření s lidskými zdroji vždy účelné a efektivní tak, aby potenciál a výkon (tzn. zdroje a vlastní práce lidí) byly využívány a rozvíjeny ve vzájemné harmonii.

  - **Cílevědomé zvyšování osobní kvality a výkonnosti**, musí vést bezesporu ke kritickému pohledu na vlastní výkonnost a na kvalitu všech podnikových procesů (řídící, hlavní, podpůrné) a jejich výsledků včetně kvality samotného vrcholového managementu. Základem rozvoje manažerských schopností a kompetencí je proto schopnost řízení vlastního osobního rozvoje, tj. řízení sama sebe (osobní kvalita každého manažera). Včasné zjišťování problémů, nedostatků, nevyužitých možností nebo potřeb změnit způsob práce a jednání se zákazníky je proto především věcí manažerovy sebeanalýzy a sebekritiky. Možno tedy, byť poněkud nadneseně konstatovat, že **osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit**.

Shrnutí pojmů z kapitoly 1:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Lidský faktor – lidské zdroje
- Řízení lidských zdrojů/personální management
- Kvalita lidských zdrojů
- Osobní kvalita, osobní rozvoj
- Podniková integrace
- Procesy změny
- Rozhodování na základě fakt

Otázky vztahující se ke kapitole 1.:

1. V čem spatřujete zásadní význam nezastupitelné role lidských zdrojů v podnikovém řízení?
2. Vyjmenujte některé ze stěžejních úkolů ŘLZ v podnikové praxi.
3. Co musí zajistit podnikové vedení pro úspěšné plnění úkolů v oblasti práce s lidmi?
4. Co si představujete pod pojmem „osobní kvalita“?
5. Jakým způsobem lze trvale zvyšovat úroveň osobní kvality?

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů (základy moderní personalistiky), 3. vydání, Management Press.

ZELENÝ, M.: *HSM – Integrating Knowledge Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore, 2005.

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*, Rubico Olomouc, 2001.

LIVIAN, Y.F. – PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s ČR),* NVF Praha, 1997.

PETŘÍKOVÁ, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti),* DT Ostrava, 1996.

MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*, Nakladatelství H+H Praha, 2000.

2. SYNERGIE V ŘÍZENÍ

Členění kapitoly:

Význam synergie v řízení, synergetika; Podniková/firemní kultura; Synergie v řízení podnikové kultury.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování této kapitoly vám umožní

- Definovat pojmy synergie, synergetika;
- Pochopit význam synergie v podnikovém řízení, včetně procesů integrace;
- Vymezit roli podnikové kultury;
- Pochopit význam synergie v řízení podnikové kultury.

Motto:

„Kultura podniku je obecně uznávaný vzor chování, sdílení víry a hodnot, které jsou společné všem jeho zaměstnancům“.

H. Weihrich, H. Koontz

Výklad

2.1. Význam synergie v řízení, synergetika

O významu synergie v řízení již bylo v posledním období napsáno mnoho statí, přesto možno konstatovat, že je v rámci podnikového řízení ze strany managementu stále ještě víceméně aspektem značně opomíjeným, i když v rámci integrovaných systémů je jeho role nadmíru významnou.

Přitom současná praxe – a nakonec i život sám, vyžaduje **synergická řešení**, v tom nejširším smyslu slova, stále častěji a naléhavěji, neboť každá jednostrannost/izolovanost ve stále složitějším světě může znehodnotit výsledky i toho nejpoctivějšího a nejusilovnějšího snažení podniku/firmy. Vždyť přirozeným argumentem může být i řada velmi pružných změn, které provázejí poslední vývoj samotných standardů ISO, určených pro postupné zavádění podnikových systémů kvality, environmentu a bezpečnosti se současnou snahou o jejich, co nejjednodušší implementaci prostřednictvím jejich vzájemné integrace. Excelentní podniky již velmi dobře chápou, že pouze takový „integrovaný“ systém řízení se může stát vhodným prostředím pro naplňování cílů organizace, pro zvyšování účinnosti a efektivnosti jejího řízení.

Nejlepší organizace ve svém oboru si velmi dobře uvědomují, že pro úspěch na světových trzích už zdaleka nestačí zavedení pouhého IMS, ale musí bravurně zvládat a následně aplikovat další, mnohem komplexnější schémata řízení (označované autory odborné literatury nejrůznějšími pojmy, jako jsou celopodnikové řízení, celostní řízení či tzv. komplexní podniková integrace), kde jednu z klíčových rolí sehrává jednoznačně management znalostí. Konečně již Deming hovořil o nezbytnosti a vhodnosti takových synergických propojení mezi jednotlivými subsystémy řízení v rámci organizací.

To samozřejmě znamená existenci jisté míry synergie dalších úzce souvisejících aspektů napříč podnikovým spektrem, ať už se jedná o **problematiku manažerského rozhodování, mezilidských vztahů v podnikání, společenské odpovědnosti organizací, trvale udržitelného rozvoje, nových přístupů k motivaci personálu či problematiku korupce a etiky v podnikání**. Řadou z těchto oblastí se budou postupně zabývat některé z následujících statí .

Pozoruhodné výsledky synergických řešení, které berou v úvahu široké spektrum možností v rámci řízení pak jednoznačně dokladují, že i řada variantně nastavených strategických cílů, nemusí ani zdaleka znamenat diametrální rozpory uvnitř firmy, ale naopak její zvýšenou produktivitu a konkurenceschopnost.

Úspěšné fungování takového „celopodnikového řízení“, založeného na synergických řešeních svých strategických záměrů však předpokládá jejich bezpodmínečné promítnutí do aktivit každého pracovníka.

Dalším souvisejícím předpokladem je vytvoření takového systému sdílení znalostí, který zajistí, aby znalosti existující na jednom místě v podniku byly využívány všemi v rámci celé firmy – tzn. aby se co nejrychleji rozšiřovaly z člověka na člověka, z oddělení do oddělení a trvale se také zlepšovaly. Tento proces samozřejmě velmi úzce souvisí nejen s účinností týmové práce v podniku, ale velmi úzce souvisí rovněž s úrovní a rozvojem podnikové kultury.

Vědní disciplínou, zkoumající vznik nové kvality, dané integrací systémů se zabývá synergetika. Jejím základním poznáním je skutečnost, že celek je více než prostý součet jeho částí, protože i vztahy mezi jednotlivými částmi jsou samy o sobě přece také součástí celku, a to součástí podstatnou, jak bude ostatně doloženo v následujících subkapitolách.

Jednoduše řečeno, když se rozšíří stávající systém podnikového řízení o další oblasti (subsystémy), měla by se synergie projevit zvýšenou účinností tohoto systému.

Význam této disciplíny dokládá skutečnost, že se synergetika dostává do oficiálních studijních osnov prestižních univerzit na celém světě, včetně univerzit s technickým zaměřením. A není proč se divit – vždyť přirozeným projevem synergie je sám život. Orgány lidského těla plní svoji funkci jedině jako součást celého organismu a život je zachován jedině při splnění určitých podmínek (např. dostatek stravy, spánku, existence přijatelného životního prostředí apod.).

Uveďme si několik známých příkladů synergických efektů:

- ***Princip voru*** (spojení několika kmenů) vor unese mnohem větší zátěž, než by v součtu unesly jednotlivé kmeny.

- ***Tenisový pár***, sestavený z dobrých, nikoliv špičkových hráčů, může dosahovat lepších výsledků, než pár sestavený z vynikajících individualit.

V souvislosti s podnikovým řízením můžeme bez jakýchkoliv skrupulí konstatovat – co je platné, když jsou sice excelentně zvládnuty jednotlivé manažerské aktivity, když jsou současně podceněny vazby mezi těmito aktivitami. Úspěch činnosti jakéhokoliv uskupení (týmu, skupiny, divize, organizace) je tedy jednoznačně determinován vzájemnými vztahy s výrazným vlivem do oblasti řízení a rozvoje podnikové kultury.

2.2. Podniková/firemní kultura, definice, vymezení

Zejména několikrát zmíněná **podniková kultura** je synergickým zobrazením dosažené systémové úrovně kompatibility, flexibility, adaptivity a koexistence podnikové filozofie a strategie, ze které se dá usuzovat na zdraví podniku, jeho stabilitu a funkčnost. Přeneseno do filozofických rovin, pak by podniková kultura měla být rovněž zobrazením tolik v současnosti potřebné sociální odpovědnosti, podnikové etiky a morálky, o kterých bude ještě pojednáno detailněji v samostatných kapitolách.

Jiná charakteristika by možná podnikovou kulturu označila jako **soustavu sdílených názorů, postojů, představ, zájmů a očekávání, jež probíhají v oblasti formálních i neformálních vztahů**. Ovlivňuje totiž jak chování uvnitř podniku, tak i jeho chování vůči prostředí, ve kterém daný podnik operuje. Připravenost na trvalý rozvoj a dobrá znalost všech těchto aspektů se stávají nutností, neboť při jejich nerespektování může docházet k mylným rozhodnutím a tím i ke snížení podnikové výkonnosti.

Na místě je tedy i dnes zásadní tvrzení, že podniková kultura toho kterého podniku je přímo závislá nejen na úrovni, vyspělosti a spokojenosti jeho managementu, ale i na úrovni, vyspělosti a spokojenosti všech ostatních zaměstnanců.

Přes veškeré stávající rozpory mezi managementem a ostatními zaměstnanci již postupně dochází ke změnám firemní kultury i v naší podnikové praxi. Podniky si bytostně začínají uvědomovat potřebu schopnostmi a znalostmi vybavených lidí, jejich řešení a rozvoj se proto stávají pro podnik významnou prioritou.

Firemní kultura se však nedá, ani při sebelepší přijaté podnikové strategii, změnit ze dne na den. Jde o dlouhodobý proces jejího vytváření, v podmínkách našich podniků o to složitější, že zaměstnanci již začínají v mnoha případech pociťovat únavu ze stálých a náročných změn a další změny (byť podstatné) přijímají stále ještě s velkými rozpaky.

A opět je pouze na schopnostech, taktice a erudici zejména managementu, jaký **přístup k těmto změnám** a jejich zavádění zvolí, aby tyto změny byly zejména zaměstnanci akceptovány bez větších problémů a následně respektovány v jejich každodenní práci.

Úspěšné organizace, vědomy si tohoto faktu, si proto v současnosti čím dál tím více cení nejen stávajících znalostí a dovedností svých zaměstnanců, jejich ochoty zvládat všechny náročné úkoly, ale rovněž jejich loajality k podniku. Což následně umožňuje snadnější zvládání všech problémů souvisejících s nastoupenými změnami.

Podniková kultura bývá vymezená z nejrůznějších pohledů, z nichž je nutné podtrhnout **pět nejvýznamnějších oblastí**:

1. **Stupnice hodnot** – souvisí s celkovou etikou firmy, přičemž k základním etickým hodnotám v současnosti patří slušnost a věrnost, bezpečnost a kvalita výrobků a služeb, konflikty zájmů a jejich řešení, uzavírání pracovních smluv, bezpečnost a ochrana zdraví na pracovišti, poctivost v odbytových praktikách, vztahy k dodavatelům, vztahy k zákazníkům, stanovení cen a zacházení s vnitřními ekonomickými informacemi, úplatky při získávání informací a zakázek, ochrana životního prostředí. V současnosti si některé elitní firmy vyhlašují dokonce tzv. **„etický kodex“**, dle kterého se odvíjí celkové etické chování firmy/podniku.

2. **Normy** – jde o psané či nepsaná pravidla chování, jež významně ovlivňují způsob řešení záležitostí a jednání lidí. Významné jsou zejména sociální normy utvářené v neformálních vztazích, jež sehrávají důležitou roli v procesu změn.

3. **Podnikové klima** – jedná se o pracovní atmosféru organizace, v níž se promítají jak vnitropodnikové faktory (hodnoty, normy, úroveň pracovních a životních podmínek atd.), tak i mimopodnikové faktory (celkové kulturně politické klima společnosti včetně rodinného zázemí zaměstnanců).

4. **Styl řízení** – jde o soustavu manažerských metod a nástrojů pro vedení lidí v podniku. Produktivita, efektivita a ziskovost podniku se výrazně zvyšuje zapojením co nejvíce lidí do klíčových rozhodovacích a řídících procesů. Tzv. participativní řízení znamená vlastně týmovou práci a v kontextu moderní podnikové kultury znamená právě **týmová práce** výrazný krok k demokratizaci a uvolňuje netušený skrytý potenciál.

5. **Struktura a systémy** – důraz na rozvíjení formálních struktur (profesní, kompenzační, odměňování), tak i neformálních, vznikajících spontánně a zcela náhodně na základě vzájemných sympatií či nesympatií.

Z výše uvedeného možno shrnout následující fakta. Podniková kultura plní řadu úkolů důležitých pro součinnost jednotlivých pracovníků v organizacích. Její náplní jsou hodnotové představy, které popisují jak vypadají odpovídající vztahy mezi podnikem a jeho zaměstnanci a jaké kontrolní mechanizmy se mohou, a tudíž i mají, považovat za přijatelné. Dále stanoví, které vzory chování jsou obvyklé a naopak. Podniková kultura odráží rovněž rozsah konkurence a kooperace, jakož i odstup – resp. blízkost, které jsou mezi členy firemní rodiny obvyklé.

Jednoduše řečeno – podniková kultura v současném pojetí zahrnuje cíle, hodnoty a přesvědčení, kterými se řídí chování zaměstnanců podniku. **Silná podniková kultura má pomoci sjednotit činnosti zaměstnanců, vytvořit vyšší stupeň motivace a sounáležitosti (identity) s podnikem, zajistit organizační strukturu bez demotivující demokracie.**

❑ Podniková kultura v konkrétních otázkách a odpovědích

Otázka: K čemu je podniková kultura dobrá?

Odpověď: Firemní kultura je úspěšným nástrojem pro:

- ***Vedení (řízení) lidských zdrojů***, používající převážně nepřímých forem ovlivňování pracovníků. Funguje jako společenský tlak, jehož cílem je vytvořit a posílit chování, jež jsou v souladu s firemními cíly a pravidly.
- ***Zvyšování podnikové výkonnosti***, dosahování firemní jednoty /identity) a loajality. Působí jako standard pracovní výkonnosti, který se od členů organizace očekává.

Otázka: Co tvoří podnikovou kulturu?

Odpověď:

- ***Úroveň hmotného a nehmotného pracovního prostředí***, vybavení pracovníků, uspořádání pracovního prostředí apod.
- ***Způsoby a formy vnějšího projevu firmy***, image a goodwill firmy, marketing, reklama a úroveň služeb a výrobků, které firmy poskytují na trhu a odrážející se především v jednání se zákazníky či obchodními partnery.
- ***Soubor typických firemních hodnot***, norem, zvyklostí a tradic, rituálů /psaných či nepsaných) a projevujících se v určitých (očekávaných) formách chování a mezilidských vztazích, systému řízení, patří se i soubor „symbolů“ jako je řeč, formy společenského styku, oblečení, firemní logo apod., které jsou systematicky zpětnovazebně sdíleny a udržovány po celou dobu, kdy firma působí na trhu.

Otázka: Jaké jsou funkce podnikové kultury?

Odpověď:

- ***Kultura vnější***, která by se měla zabývat především způsobem určité adaptibility na podmínky firemního okolí, firemní image (jak se tváří a prezentuje, jak je především vnímána zvenčí) a goodwill.
- ***Kultura vnitřní***, což je způsob jak je firma svými zaměstnanci vnímána uvnitř.

Otázka: Co řadíme k nejčastějším projevům podnikové kultury?

Odpověď:

- ***Pracovní chování a postoje*** (pracovní nasazení, vztah k zákazníkům, úsilí o kvalitu a dokonalost, sklon k inovacím, ochota nést vlastní odpovědnost a samostatně rozhodovat apod.).
- ***Podnikové klima*** – hlavní rysy podnikového klimatu
    - výkonové orientace firmy (zaměření firmy na plnění cílů a efektivity svých pracovních postupů);
    - uspokojování sociálních potřeb zaměstnanců, zachycující tendenci firmy podporovat individuální rozvoj zaměstnanců, posilovat vztahy, důvěru a identifikaci s firmou.
- ***Mezilidské vztahy*** (spolupráce a týmová práce, soutěživost a rivalita, otevřená komunikace nebo naopak neochota předávat informace apod.).
- ***Vztah podniku ke svým zaměstnancům*** (stejné příležitosti, spravedlnost hodnocení, odměňování, motivace, vzdělávání, trénink a rozvoj, respektování sociálních potřeb zaměstnanců, pozornost vůči návrhům pracovníků (ne)odmítání kritiky).
- ***Vztah zaměstnanců k podniku*** (iniciativa, loajalita spočívající ve schopnosti identifikovat se se společností, jejími cíly, úkoly, prioritami, otevřeně hájit zájmy společnosti, vystupovat na její podporu, spojovat se společností svou profesní kariéru, snaha neustále zdokonalovat své schopnosti, hrdost na podnik, pocit odpovědnosti k podniku, ochota klást podnikové zájmy nad zájmy osobní).
- ***Řídící styl***, tj. způsob, jakým manažeři jednají a uplatňují své pravomoci – vysoká nebo nízká náročnost, sklon rozhodovat samostatně nebo po poradě se zaměstnanci, zvyk vysvětlovat provedená rozhodnutí, rychlost a kvalita rozhodování, ochota delegovat pravomoci a důvěřovat zaměstnancům, pružnost nebo důraz na formální a byrokratická pravidla, přátelskost nebo zachovávání společenského odstupu, ohleduplnost nebo nezájem o osobní problémy, otevřenost v komunikaci, zájem o rozvoj zaměstnanců, způsob hodnocení nebo kritiky, rychlost a kvalita zpětné vazby).

Otázka: Jaké máme nástroje podnikové kultury?

Odpověď:

- Analýza hodnocení firemní kultury na základě průběžného pozorování, průzkumu a rozhovorů s reprezentativními skupinami zaměstnanců.
- Formulace prohlášení o poslání a hodnotách organizace, shrnující a vysvětlení firemních cílů a hodnost, vysvětlování významu firemních hodnot a norem /nácvik nových rolí pracovníků a manažerů, semináře pořádané na toto téma pro různé skupiny zaměstnanců).
- Vedení pracovníků ze strany manažerů, působení osobním příkladem, pozornost manažerů věnovaná jednotlivým projevům žádoucí firemní kultury.
- Začlenění pracovníků do procesu tvorby a rozšiřování firemní kultury.
- Zavedení systému řízení výkonnosti (stanovování cílů a hodnocení pracovního výkonu) založeného na hodnotách a normách firemní kultury.
- Zavedení systému odměňování a motivace posilujícího hodnoty nové firemní kultury.
- Přijetí odpovídajících kritérií získávání, výběru, adaptace, povyšování a hodnocení pracovníků.

Otázka: Existují společné rysy úspěšných podnikových kultur?

Odpověď:

- Firma funguje jako tým – lidé si důvěřují, podporují se, společně usilují o dosažení firemních cílů.
- Zaměstnanci chápou úlohu jednotlivých částí organizace.
- Lidé jsou iniciativní, zvyklí přijímat odpovědnost a nepřenášet řešení svých pracovních problémů na jiné, pracovníci přicházejí s vlastními nápady nových řešení.
- Zvykem je otevřená komunikace, lidé se nebojí veřejně promluvit.
- Konflikty nejsou zastírány, ale řešeny včas.
- Lidé jsou zvyklí naslouchat ostatním.
- Manažeři posilují schopnost a odpovědnost pracovníků.
- Manažeři usilují o širší uplatnění řízení na základě cílů.
- Pracovníci mají tendenci firmu propagovat navenek, cítí za firmu odpovědnost.

A závěrečnou otázku směrujme k výčtu fenoménů podnikové kultury v praxi českých podniků:

- Určitý odstup od širšího podnikového dění.
- Neochota přejímat větší díl odpovědnosti.
- Krátkodobá orientace na rychlý profit a materiální výhody.
- Alibismus v sociálních vztazích.
- Častá nejednoznačnost a rozporuplnost v jednání, což nám zároveň dává určitý návod na případnou eliminaci negativních dopadů těchto jevů na výsledek pracovního výkonu a chování.
- Aplikace řídících metod založených na dialogu.
- Aktivním nasloucháním
- Delegováním úkolů i s odpovídajícími pravomocemi, ale i odpovědností
- Vytvářením srozumitelného a prakticky smysluplného systému norem a pravidel jednání.

2.3. Synergie v řízení podnikové kultury

Úspěch a produktivita firem úzce souvisí s povahou vztahů v organizaci. Záměrně mluvíme o vztazích obecně, protože – jakkoli jsou mezilidské vztahy důležité – nejde tu jenom o ně, ale o celou řadu dalších aspektů, jak bude pojednáno dále.

Vcelku obecným důvodem vzniku firem, ve kterých pracuje více než jeden člověk, bývá přesvědčení, že do nich vstoupí synergický efekt – víra, že když se lidé spojí ke společné práci, výsledek bude lepší, než by byl součet jejich samostatných úsilí. Ostatně vzpomeňme základní filozofii učící se organizace, která staví právě na tomto principu.

A skutečně, kdykoliv společně působí dva faktory, výsledek nebývá jejich prostým součtem. Výsledek je součtem, který je opraven o vliv vztahu mezi oběma faktory. Pokud se faktory vzájemně podporují, výsledek přesahuje onen prostý součet a synergie je na světě. Pokud se vzájemně omezují, nebo dokonce ruší, výsledek prostého součtu faktorů nedosahuje. Lze tedy napsat, že:

$$r_{12} = k_{12} (f_1 + f_2),$$

kde r_{12} je výsledek společného působení faktorů f_1 a f_2 a k_{12} je opravný koeficient, který závisí na povaze vztahu mezi faktory f_1 a f_2, je definován například tak, aby nabýval hodnot od 0 do nekonečna. Potom hodnoty k_{12} menší než 1 indikují ***konfliktní vztah*** obou faktorů a hodnoty k_{12} větší než 1 ukazují na jejich ***synergický vztah***.

Faktorů může být samozřejmě více a v zásadě všechny nezanedbatelné vztahy mezi nimi budou ve svém výsledku zřejmě utvářet určité prostředí – konfliktní, neutrální nebo synergické. Výsledek bude zahrnovat nezanedbatelné vztahy mezi každou dvojici faktorů, ale i nezanedbatelné vztahy uvnitř různých skupin těchto faktorů a mezi těmito skupinami. V zásadě bude výsledek popisovat kvalitu vztahů v daném prostředí (Lit.: Plamínek - Fišer).

Pokud je prostředím firma a mezi faktory se objevují lidé, můžeme tento výsledek označit jako firemní kulturu. Firemní kultura je tedy souhrnem vztahů mezi významnými faktory ovlivňujícími život firmy. Jejím jádrem jsou vztahy mezi lidmi a vztahy mezi lidmi a myšlenkami, které firmu definují. Jejím vnějším projevem jsou neformální vzorce chování firemních zaměstnanců.

Aby mohla být firemní kultura synergická (a tedy koeficient ***k*** větší než ***1***), musí byt splněny určité předpoklady. Faktory by měly působit v co největším souladu (především by měli lidé – obrazně řečeno – táhnout za jeden provaz, a to stejným směrem a ve stejném smyslu). Toho můžeme dosáhnout zejména tehdy, je-li některým faktorům přisouzena vyšší váha – nejlépe neformálně. Má-li například některý člověk (lídr) mimořádnou autoritu, mohou se ostatní lidé kolem něho semknout a působit v souladu s ním. Vznikla-li tato autorita samovolně, tím lépe. Podobně mohou lidé jednat v souladu, pokud se semknou kolem určité myšlenky (vize).

V tomto kontextu je možné rozlišit dva výrazné typy synergických podnikových kultur, ***podniky řízené lidmi*** a ***podniky řízené myšlenkami***.

<u>V podniku řízeném lidmi</u> jsou základním kritériem rozhodování názory nadřízených. Když si někdo není jistý co udělat, očekává se, že se půjde zeptat svého šéfa. Nadřízení tak mají v průměru dobrý přehled o tom, co se ve firmě děje, ale zároveň bývají zavaleni operativními starostmi.

<u>V podniku vedeném myšlenkami</u> jsou základním rozhodovacím kritériem vize, cíle, úlohy – prostě myšlenky, kvůli kterým podnik žije. V nejistotě se lidé nejdřív ptají, který z možných postupů povede k naplnění firemních myšlenek. Jsou primárně loajální vůči těmto myšlenkám, loajalita vůči nadřízeným je od této primární loajality odvozená, protože (dobří) nadřízení v očích zaměstnanců reprezentují systém firemních myšlenek, tento systém je v nich personifikován.

Reálné firemní/podnikové kultury však mohou být – a často také jsou – někde mezi těmito uvedenými možnostmi, mezi nimiž lze najít souvislou řadu kulturu přechodných.

Mohou však ležet i mimo tuto řadu. Zpravidla to znamená, že zčásti nebo úplně opouštějí teritorium synergie a do jisté míry popírají smysl existence firem jako synergických uskupení. Chaotické firemní kultury se vyznačují nepřítomností faktorů způsobilých tmelit a sjednocovat firmu. Slovíčka jako synergie, harmonie, soudržnost, sdílení hodnot v podnikovém slovníčku zcela absentují. V takovém prostředí se pak lidé pochopitelně chovají zcela autonomně a výsledkem je – v lepším případě – náhodný, tedy neutrální výsledek společného úsilí. Tento stav by se dal přirovnat ke známému neuspořádanému Brownovu pohybu částic.

Častěji však lidé nebo jejich skupiny při nepřítomnosti sjednocujících faktorů usilují o vlastní individuální nebo skupinový prospěch. Pak se prostředí stává často konfliktním a pro firemní kulturu je typická roztříštěnost a rozvoj individualismu nebo různých subkultur.

Řízení podnikové kultury (jako množiny významných neformálních vztahů a vzorců chování ve firmě) je důležitým předpokladem firemní vitality a progrese. **Podniková kultura je jedinečným prvkem firemní identity. Vzniká dlouhodobým procesem, ale může být poměrně rychle erodována nebo zcela devastována, pokud jsou zásahy do ní necitlivé.**

Shrnutí pojmů:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Synergie
- Synergetika
- Podniková/firemní kultura
- Konfliktní a synergický vztah
- Podnik řízený lidmi
- Podnik řízený myšlenkami

Otázky vztahující se ke kapitole 2.:

1. Uveďte některé z příkladů synergických efektů.
2. Uveďte definici vědní disciplíny pod názvem synergetika.
3. Vymezení podnikové kultury – které oblasti jsou označovány jako klíčové?
4. Co tvoří podnikovou kulturu?
5. Jaké znáte nástroje podnikové kultury?
6. Existují společné rysy úspěšných podnikových kultur?
7. Jaké hodnoty opravného koeficientu ($k_{1,2}$) indikují tzv. konfliktní a které synergetický vztah dvou navzájem působících faktorů (f_1, f_2)?

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J.: *Moderní systémy řízení jakosti* (2. doplněné vydání). Management Press Praha, 2005.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

ZELENÝ, M.: *HSM – Integrating Knowledge Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore, 2005.

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*, Rubico Olomouc, 2001.

PLAMÍNEK, L. – FIŠER, R..: *Řízení podle kompetencí*, GRADA Publishing Praha, 2005.

LIVIAN, Y.F. – PRAŽSKÁ, L.: *Řízení lidských zdrojů v Evropě (srovnání s ČR),* NVF Praha, 1997.

BROOKS, I.: *Firemní kultura (Business books)*, Computer Press Brno, 2003.

3. ŘLZ V KONTEXTU SOUČASNÝCH TRENDŮ MANAGEMENTU JAKOSTI

Členění kapitoly:

Současné trendy managementu jakosti; Trend ISO k integraci systémů řízení QMS, EMS a OH/SMS; Základní typy integrace; Problémy komplexní podnikové integrace, řízení lidí a jejich rozvoj v kontextu současných trendů managementu jakosti.

Čas potřebný ke studiu: 3 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Připomenout si základní koncepce managementu jakosti;
- Pochopit základní principy, význam a přínosy IMS;
- Seznámit se se základními typy integrace a předpoklady jejich úspěšnosti;
- Pochopit úlohu synergie v procesu podnikové integrace.

Motto:

„Celopodnikové řízení jakosti je revoluce myšlení v managementu“.

Kaoru Ishikawa

„Celopodnikové řízení jakosti prostě znamená dělat to, co dělat máme a dělat to nejlépe jak umíme“.

Kaoru Ishikawa

Výklad

3.1. Současné trendy managementu jakosti

Globální ekonomika, internet, telekomunikace a rychlé technologické a znalostní transfery přinášejí viditelný posuv od tradiční hegemonie výrobce k trvalé nadvládě zákazníka a spotřebitele. Výsledkem je i nový pohled na kvalitu“ z hlediska zákazníka/spotřebitele, ne pouze z hlediska výrobce.

Tradičně byla kvalita chápána jako jedna z dimenzí výrobku a procesu, obzvláště mezi výrobními inženýry, Tedy jako něco, na co se lze soustředit, co lze separovat, vyjmout z kontextu, oddělit od ostatních dimenzí. Výrobce se může soustředit na náklady, *nebo* rychlost, ***nebo*** kvalitu, ***nebo*** spolehlivost ***nebo*** … důraz je vždy na to „nebo“. Někdo vyrábí levně, jiný kvalitně, další rychle … **buď – anebo**. Tradiční strategické myšlení učilo výrobce, aby zvolili své strategické „zbraně“: náklady, kvalitu, rychlost anebo nějakou jinou analytickou „dimenzi“ výrobku či služby. Toto představuje pohled výrobce: soustředění se na jednu dimenzi je snazší, srozumitelnější a techniky zvládnutelnější.. Zákazník je nucen volit, musí kompenzovat svá rozhodnutí: platit za kvalitu či rychlost, vzdávat se kvality či rychlosti za nižší ceny, atp. **Rozhodovací kompenzace (tradeoffs)** byly způsobem života ve světě hegemonie výrobce.

Pohled zákazníka/spotřebitele je zcela jiný: každý zákazník dává přednost vyšší kvalitě, nižší ceně a rychlejšímu uspokojení – současně a najednou. Důraz již není na „nebo“, ale na **„a“**. Tedy, cena *a* kvalita *a* rychlost *a* spolehlivost *a* … atd. Neexistuje (a neexistoval) zákazník, který by nedal přednost eliminací rozhodovacích kompenzací, který by nechtěl vše najednou – kdykoliv by dostal možnost takové volby. |Nikdo by nevolil náklady nebo kvalitu, ale vždy jen náklady a kvalitu za svá rozhodovací kritéria. Zákazník netouží být uspokojován *per partes*.

Uspokojení zákazníka není tedy separováno podle jednotlivých dimenzí, ale existuje pouze jako integrovaný soubor neoddělitelných a vzájemně se podmiňujících rozměrů nákladů, kvality a rychlosti: *spokojenost zákazníka*.

Kvalita tedy není „dimenze“ a nelze se na ni „soustředit“ na úkor jiných dimenzí. Není kvalitní to, co jest drahé či předražené. Není kvalitní ani to, co není včas, či ve správný čas. Je drahé to, co není kvalitní a je nekvalitní to, co lze získat až po dlouhém čekání a urgencích. ***Kvalita spokojenosti* zákazníka je jenom jedna: celá a úplná**.

Je tedy zřejmé, že dnešní pojetí kvality se diametrálně odlišuje od pojetí, které u nás převládalo v minulosti, a připusťme, že v některých podnicích tato situace přetrvává dodnes. Změna orientace našeho exportu na náročnější zákazníky, především na země EU, přinesla mnoha českým průmyslovým podnikům praktické zkušenosti s moderním nazíráním na jakost ve světě. Přizpůsobení se tomuto novému pojetí jakosti bylo často nezbytnou podmínkou pro zachování jejich obchodní úspěšnosti. Většina těchto firem si význam jakosti uvědomila a proces přesunu zodpovědnosti za jakost vyráběné produkce i samotného způsobu výroby, od státu k zodpovědnosti každého jednotlivce či firmy, je více než patrný.

Významným posunem v nazírání podnikového managementu na jakost je tak rovněž poznání, že jakost v podniku, firmě či jakékoli organizaci je zapotřebí systematicky řídit a to ve všech jejích souvislostech.

Mít fungující systém managementu jakosti se stalo nezbytností pro dosažení potřebné úrovně vyráběné produkce a poskytovaných služeb. Všechny tyto tendence dostaly posléze určitý řád tím, že byla na mezinárodní úrovni postupně vytvořena pravidla pro tvorbu, realizaci a fungování takových systémů jakosti.

Můžeme tedy konstatovat, že management jakosti obohatil podnikovou praxi o řadu doporučení, které vycházejí ze tří základních koncepcí:

- **Koncepce podnikových, respektive odvětvových standardů**
- **Koncepce TQM**
- **Koncepce ISO.**

Poznámka: ***Detailněji se můžete s uvedenými koncepcemi seznámit pomocí studijních opor předmětů Management jakosti I. a II.***

3.2. Trend ISO k integraci systémů řízení QMS, EMS a OH/SMS

Je zřejmé, že dnešní pojetí kvality se diametrálně odlišuje od pojetí, které u nás převládalo v minulosti a připusťme, že v některých podnicích tato situace přetrvává dodnes. Změna orientace našeho exportu na náročnější zákazníky, především na země EU, přinesla mnoha českým průmyslovým podnikům praktické zkušenosti s moderním nazíráním na jakost ve světě. Přizpůsobení se tomuto novému pojetí jakosti bylo často nezbytnou podmínkou pro zachování jejich obchodní úspěšnosti. Většina těchto firem si význam jakosti uvědomila a proces přesunu odpovědnosti za jakost vyráběné produkce i samotného způsobu výroby od státu k odpovědnosti každého jednotlivce či firmy je více než patrný.

Významným posunem v nazírání podnikového managementu na jakost je tak rovněž poznání, že jakost v podniku, firmě či jakékoli organizaci je zapotřebí systematicky řídit. Mít fungující systém

managementu se stalo nezbytností pro dosažení potřebné úrovně vyráběných výrobků a poskytovaných služeb. Všechny tyto tendence dostaly posléze určitý řád tím, že byla na mezinárodní úrovni postupně vytvořena pravidla pro tvorbu, realizaci a fungování takových systémů jakosti.

První ucelenou oblastí jakosti, se kterou získal management českých průmyslových podniků zkušenosti, byl systém řízení jakosti podle **mezinárodních norem ISO 9000**. Ze současných zkušeností možno konstatovat, že se tyto systémy staly pro velkou část českých exportérů nutnou marketingovou podmínkou při prodeji svých výrobků, či nabídce svých služeb.

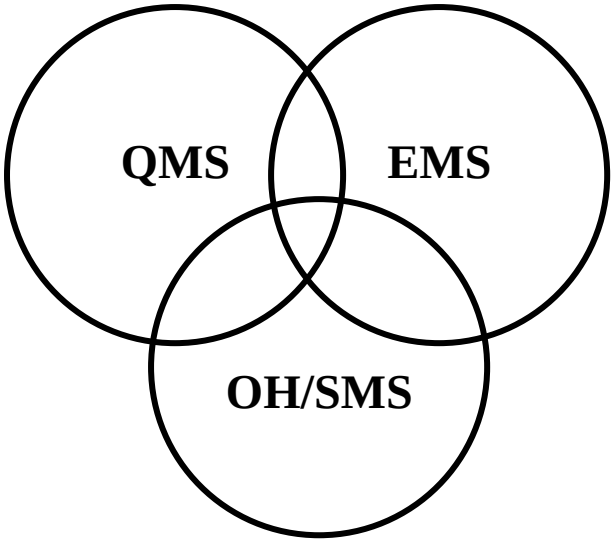
Hodnotíme-li zapojení našich průmyslových podniků do systému ISO řady 9000, musíme i přes nedostatečnost původních standardů z roku 1994 konstatovat, že pro české prostředí svázané po dlouhé období netržními principy znamenalo zavedení tohoto systému už na počátku jednoznačné přínosy. Od zavedení pořádku ve smyslu zmíněných normativních dokumentů a rozšíření odbytových možností, až po současné komplexní uplatnění jakosti v řízení podniku, včetně pozitivních dopadů ekonomických, ekologických a dalších.

Zmíněná, nesčetněkrát diskutovaná a zvláště na počátku mnohými odsuzovaná a kritizovaná soustava norem ISO se však neustále rozvíjí a zdokonaluje (novela ISO 9000:2000), jak ostatně dokumentují další statě tohoto programu, a to jak v šíři oblastí které postihuje (vedle původní oblasti výrobkové i oblast služeb a dalších nově vzniklých odvětví), tak ve sbližování s jinými aspekty lidské činnosti, lidských potřeb a zájmů (bezpečnost, ochrana života a zdraví, ochrana životního a pracovního prostředí, ochrana a bezpečnost dat aj.), které v současnosti již nelze opomíjet na žádné úrovni.

Jakost, chápána jako otázka přežití firem v ostrém konkurenčním boji, se stává významným fenoménem i v našem českém prostředí. Systém jakosti, jako nástroj řízení a zabezpečování jakosti v našich firmách, však musí být velmi flexibilní, tzn. trvale schopný absorbovat stále nové požadavky a aspekty. Tyto požadavky se týkají především ochrany životního prostředí a proto je maximální snahou i našich podniků tyto požadavky zabezpečit např. pomocí **systému EMS**. Dále je zapotřebí vzít v úvahu, že řada těchto požadavků, především v oblasti pracovního prostředí, ovlivní přímo či nepřímo i vlastní zaměstnance toho kterého podniku. Proto se v našem podnikovém prostředí v posledním období stále důrazněji diskutují i požadavky na **bezpečnost a ochranu zdraví při práci (OH/SMS)**.

Zabezpečení těchto požadavků autonomními, izolovanými systémy řízení, se stává v dnešní složité ekonomické situaci pro řadu našich podniků/firem příliš nákladným. Proto se do popředí zájmu stále výrazněji dostává požadavek tzv**. integrovaných systémů řízení** (QMS + EMS + OH(SMS).

Obr. Trend ISO k integraci systému managementu



A jelikož za jeden z nejzvládnutějších podnikových systémů managementu je považován právě systém jakosti, projevuje se v posledním období stále častěji snaha racionalizovat právě tento systém managementu s cílem využít jeho obecných principů v široké škále odvětví a vytvářet postupně **integrovaný systém managementu (IMS)**.

Tento integrovaný přístup však předpokládá postupnou harmonizaci dokumentů, která by měla přinést organizaci řadu výhod. Mezinárodně platné normy by tak měly postupně zprůhlednit strukturu nezbytných kroků v organizaci a zjednodušit organizační zajištění ze strany managementu.

Navíc, u organizací, které již mají funkční systém managementu jakosti zaveden, tak nebude zapotřebí vytvářet systém nový, ale ten stávající pouze rozšířit o nové aspekty a požadavky.

Možno tedy konstatovat, že vývoj v oblasti jakosti, životního prostředí, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, směřuje jednoznačně k tvorbě integrovaných systémů managementu, což ostatně jednoznačně dokumentují jejich **přínosy**:

- úspora finančních prostředků;
- účinná koordinace aktivit společnosti;
- vytváří vhodné prostředí a nástroje pro efektivní naplňování strategie společnosti a záměrů vrcholového vedení;
- jasná specifikace odpovědností a kompetencí;
- pořádek v dokumentaci, její zeštíhlení, zpřehlednění a zpřístupnění;
- zdokonalování výrobních procesů;
- snižování spotřeby energie a surovin;
- snižování počtu pracovních úrazů a jejich následků;
- odhalování chyb v jednotlivých činnostech a jejich včasná a účinná náprava;
- efektivnější nakládání s odpady;
- konkrétní a přehledné postupy pro ochranu všech složek ŽP;
- předcházení a případná likvidace možných havárií;
- garance shody se všemi limity platné legislativy.

Řada poradenských a certifikačních organizací zachytila včas tento nastupující trend, a je již dnes schopna nabídnout kompletní služby formou tzv. **kombinovaných prověrek.**

Tento vývoj je vyžadován i současnými celosvětovými trendy řízení podniků. Základem efektivního rozvoje organizací a potažmo i celé společnosti je správně motivovat pracovníky, využít plně jejich tvůrčích aktivit, schopností a dovedností. Při jakýchkoliv změnách technologie výroby, při inovacích či vývoji zcela nového výrobku nebo služby, již zdaleka nestačí zvažovat pouze otázky jakosti, ale je nezbytností zvážit i všechny ostatní vlivy z pohledu jednotlivých konkrétních procesů.

Jakost/kvalita se tedy stává vícerozměrnou veličinou integrovanou do všech činností podniků/firmy.

Splnění požadavků a očekávání zákazníka nelze dnes chápat pouze v dosavadním, často velmi zúženém, pohledu technických specifikací. **Jakost je bezpodmínečně nutno chápat přímo ve spojení s takovými faktory, jako je např. minimalizace nákladů, produktivita, flexibilita, termíny dodávek apod.** Organizace, která není schopna se tomuto nastupujícími trendu přizpůsobit, nemůže obstát v dnešní tvrdé hospodářské soutěži.

3.3. Základní typy integrace a předpoklady úspěšnosti

Způsob dokumentace, prokazování shody v rámci stávajících individuálních systémů managementu tedy přímo nabízejí možnost integrace těchto systémů do jediného integrovaného systému. Na základě vývoje požadavků na systémy jakosti, ochrany životního prostředí a bezpečnosti můžeme se již dnes setkat s následujícími typy integrace:

A. **Dodatečná integrace požadavků speciálních výrobních odvětví**, kdy se jedná o dodatečné zapracování speciálních požadavků některých vybraných výrobních odvětví (např. výroba výbušnin, farmaceutický průmysl, potravinářský průmysl apod.) do již stávajících systémů jakosti vybudovaných podle standardů ISO řady 9000. Příkladem může být ISO 9000 + CIP, ISO 9000 + GMS, ISO 9000 + HACCP a řada dalších kombinací.

B. **Přirozená integracezvláštních požadavků vybraných výrobních odvětví**, kdy se jedná o realizaci speciálních požadavků výrobních odvětví, jejichž významní představitelé, např. velké korporace německých, amerických a francouzských automobile si tyto své požadavky postupně zakotvili do mezinárodně platných standardů (VDA, QS 9000, EAFQ, AQAP a další), které musí být plně respektovány všemi dodavateli.

C. **Integrované systémy managementu**, které se postupně stávají nezbytností pro zabezpečení***synergického*** účinku tří individuálních systémů managementu. **Jedná se o integraci managementu jakosti (QMS), životního prostředí (EMS) a bezpečnosti práce (H&SMS) do jednotného systému řízení.**

D. **Komplexní podniková integrace/celopodnikové řízení**. Podnik/firma je velmi často vysoce organizovaný, komplikovaný systém (technologie, výrobní procesy, informační toky, personál, vstupy, výstupy atd.). Každý sebemenší výkyv a jakákoliv nestabilita se výrazně projeví především v jakosti, následně pak často i v problémech ekologických a potažmo i v oblasti bezpečnosti práce. Souvislosti mezi jakostí, životním prostředím a bezpečností jsou tedy více než zřejmé. Nevyhovující jakost produkce, environmentální problémy, riziko havárií a pracovních úrazů mají ve své podstatě společnou příčinu, kterou je určitá míra neuspořádanosti, chaosu a náhodnosti. Proto je trvalou snahou tyto příčiny v podnikovém prostředí minimalizovat, a to především zaváděním co nejúčinnějších systémů managementu. Kvalitní systém by měl organizovat, zjednodušovat, poskytovat jistou míru uspořádanosti a stability. Síla systémových přístupů zakotvená v mezinárodních standardech je proto již obecně uznávaná a i v podmínkách naší podnikové praxe její význam den ode dne roste.

   Je však nesporné, že vývoj stávajících individuálních systémů managementu jde dál. V současné době se tedy již obecně uplatňuje zásada nepohlížet na různé, avšak spolu těsně související systémy jako na samotné a navzájem nezávislé, nýbrž je snahou klást je na společný základ – **moderní management procesů**. Ze stávajících zkušeností je pak již dostatečně známo, že stěžejním předpokladem úspěšnosti takových řešení v podnikovém prostředí je tzv. „**synergie“** (blíže viz. předcházející kapitola).

   Konkurenceschopné systémy podnikového řízení se v posledních letech radikálně mění. Již dlouho diskutovaná problematika reengineeringu podniku, řízení JIT (Just in Time) a komplexního řízení kvality TQM jsou v současnosti ve světě považovány víceméně za dané, tedy nutné, ale zdaleka ne postačující!

   V našich podmínkách podnikové praxe je však zapotřebí přiznat, že tato nutná fáze je stále ještě na startovní čáře, byť se dá očekávat, že řada nových i nově připravovaných mezinárodně platných dokumentů některé podnikové aktivity výrazně ovlivní, a to směrem k **jedinému komplexnímu systému řízení podniku** = celopodnikovému systému řízení, o kterém se zmiňoval ve své filozofii managementu již Kaoru Ishikawa (viz. i motto v úvodu kapitoly, včetně doporučené literatury).

   Jak již bylo mnohokráte řečeno v předcházejících kapitolách, ani certifikovaný systém managementu kvality, či certifikovaný systém environmentálního managementu, nevede

mnohdy k vysoké produktivitě a konkurenceschopnosti, pokud je pojímán jako systém izolovaný. Současný trend tedy směřuje jednoznačně k tzv. „komplexní podnikové integraci“, kdy k systémům QMS, EMS a SMS přistupují další podnikové systémy, bez kterých nelze konkurenceschopnost našich podniků zajistit, jako např. systémy controllingu, vnitropodnikového účetnictví, systém risk managementu, managementu znalostí , IT/S, nověji CSR (Corporate Social Responsibility)a další.

3.4. Problémy komplexní podnikové integrace

I rozvoj systému **plánování podnikových zdrojů ERP** (z angl. *Enterprise Resource Planning)* by proto měl být základem vzniku procesně orientovaného a procesně integrovaného podniku. Moderní ERP systémy lze však uplatnit pouze na základě dobře zvládnutého strategického reengineeringu podniku včetně reintegrace všech jeho procesů, jak již bylo řečeno v úvodu této kapitoly.

Ve starých striktně hierarchických a funkčně orientovaných organizacích však tyto systémy nefungují a asi fungovat nebudou. Jsou a zůstanou odsouzeny k chaosu dílčích, nesynchronizovaných a izolovaných procesů a subprocesů, které jsou velice nákladné, neproduktivní a vesměs i obtížně řiditelné.

Účinný systém plánování podnikových zdrojů proto bezpodmínečně vyžaduje vytvoření takové **celopodnikové sítě**, která by propojila jednotlivé izolované systémy a podsystémy podniku, stávající systémy managementu, oddělení a funkce uvnitř podniku a napojila ji na celý **hodnotový řetězec od dodavatele až po zákazníka**, tzn. na externí sítě tohoto hodnotového řetězce.

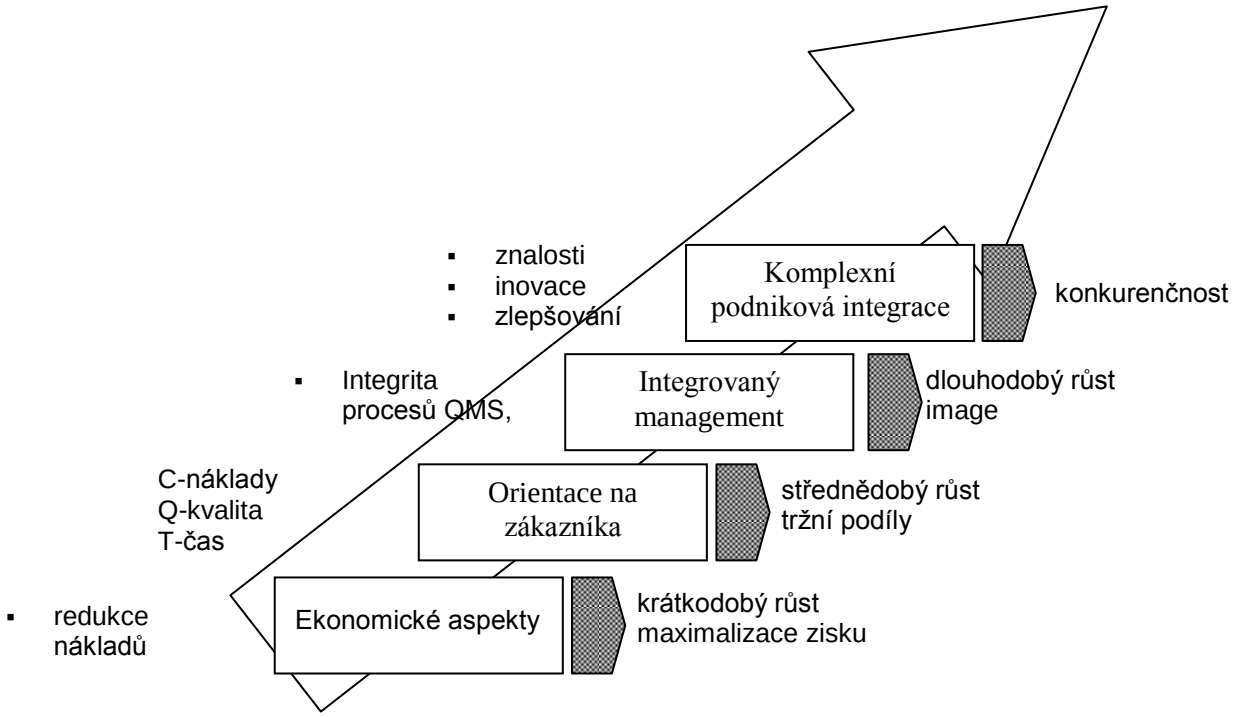
Úspěch podniku světové třídy je tedy jednoznačně založen na principu fungování **interních podnikových a externích mimopodnikových sítí**, které pak umožňují jak efektivní uplatnění ERP systémů, tak potažmo i účinnou **komplexní celopodnikovou integraci**. **A je již dostatek zkušeností, které dokumentují, že bez takovéto celopodnikové integrace ve světě konkurovat nelze.**

Podniky si konečně uvědomují, že aplikací přístupů podnikového řízení v jeho komplexní integrované podobě lze kladně ovlivnit i všechny následující **přínosy**:

- z lepšího obchodního rozhodování,
- ze zvýšené hospodárnosti (limitováním doby a zdrojů k zamezení plýtvání a tím k vyššímu efektu),
- ze zlepšení kvality výrobků a služeb pro externí zákazníky tím, že jsou jasně pochopeny priority dané reálnými potřebami (ze zvyšování úrovně podnikové kultury),
- ze společného „zušlechťování hodnoty“, kterou se zvyšuje stupeň sounáležitosti všech pracovníků s firemními cíli (na základě již zmíněného synergického efektu),
- ze zlepšené vnitřní komunikace a zvýšené úrovně obecných znalostí, jako dalšího z faktorů úspěšnosti firmy,
- ze souběžného zlepšení předávání informací a jejich účinnosti pomocí rozvoje týmové práce,
- a konečně i z takových rozhodnutí, které mají plnou podporu všech zainteresovaných stran.

Už první zkušenosti tak ukazují na nezbytnost uceleného integrovaného systému řízení, který musí zajistit efektivitu jak dlouhodobého, tak krátkodobého rozvoje firmy. **Dobré fungování takového celopodnikového systému řízení však vyžaduje nejen vysokou míru osobní kvality (znalostí a dovedností), ale především tvorbu systému sdílených znalostí, zajišťujících aby znalosti existující na jednom místě firmy byly v míře maximálně možné využívány napříč celou firmou.**

Obr. Vývojová stádia prosperity



Ani uvedený výčet však nepředstavuje vyčerpávající nebo konečné členění možných vývojových etap. Současný podnikový management, jehož maximální snahou je zakomponování integrovaného přístupu řízení všech procesů se tak nyní zaměřuje zejména na manažerské cíle s povzbuzováním kladů **lidské tvořivosti**, **dynamičnosti**, s **rozvojem kvality znalostí a dovedností lidí** (jak bude ostatně zmíněno v dalších kapitolách).

3.5. Lidé v kontextu současných trendů managementu jakosti (ČSN EN ISO 90001, 90004 – kap. 6 Management zdrojů)

Dosavadní zkušenosti s uplatňováním norem ISO řady 9000 u nás i v zahraničí vcelku jednoznačně prokázaly, že o úspěšném naplňování cílů a úkolů organizací v žádném případě nerozhodují pouze předepsané, standardní, dokumentované a žel, často i formální postupy, ale víceméně skutečné procesy v každodenních podnikových činnostech, včetně působení všech systematických a náhodných vlivů, dopadů technicko-organizačních podmínek a v neposlední řadě i vliv schopností, znalostí a dovedností lidí – zaměstnanců.

Nemálo podniků, které zavádění systému managementu jakosti považovaly za pouhou cestu k získání certifikátu a ne za proces trvalého zlepšování, je proto dodnes špatně hospodařících a neschopných produkovat zákazníkem požadované jakostní výrobky či služby.

Novelizované dokumenty v oblasti managementu jakosti (ISO, Model Excelence EFQM) nabízí v tomto směru podnikové sféře novou šanci, když zásadně mění náročnost spojenou s hodnocením všech podnikových procesů, které pak rozhodují o skutečné, nikoliv pouze vykazované schopnosti podniků dlouhodobě zaručit plnění všech jakostních ukazatelů v plném souladu s požadavky svých zákazníků.

I samotné revidované normy ISO tak poskytují podnikům možnost trvale zlepšovat svou výkonnost tím, že se soustřeďují na všechny klíčové procesy s orientací na již známou osmičku zásad dle Modelu Excelence EFQM. Pojetí managementu jakosti právě v kontextu těchto zásad je založeno na procesech, které můžeme rozdělit zhruba do **dvou stěžejních oblastí**:

1. ***Uplatňování procesních a systémových principů, nástrojů a postupů podnikového řízení s důrazem na spokojenost zákazníka, neustálé zlepšování, rozhodování založené na faktech a konečně vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy.***

2. ***Management lidských zdrojů s důrazem na zajišťování podmínek pro kvalitní a efektivní činnost lidí (zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců), vedení a řízení lidí, a konečně na zajišťování schopností, postojů a motivaci lidí.***

Z výše uvedených skutečností jednoznačně vyplývá, že nadále již nebude možné uskutečnit certifikační proces, aniž by byla věnována systematická a důsledná pozornost tomu, jak jsou v organizaci nastartovány, řízeny a zlepšovány ty procesy, které rozhodují o konečné jakosti produkce a o uspokojení požadavků zákazníků. Zde je zapotřebí konstatovat, že v prvé řadě se to týká procesů vytvářejících podmínky a předpoklady pro vysokou výkonnost, kvalitu a spolehlivost lidí při realizaci produktu.

Problematika procesního managementu a managementu zdrojů v jejich úzké provázanosti na management lidí a jejich rozvoj (nověji i na management znalostí) se musí bezpodmínečně dostat na první místo zájmu všech zainteresovaných stran.

Základ pro dosažení cílů, jak již bylo řečeno představuje dle novely norem ISO 9000:2000 ***osm zásad managementu jakosti***, vycházející z již zmíněného Modelu excelence EFQM:

1. **Zaměření na zákazníka:** *organizace jsou závislé na svých zákaznících a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonat očekávání zákazníků.*

2. **Vedení:** *vedoucí pracovníci prosazují jednotnost účelu, směru a interního prostředí organizace. Vytvářejí prostředí, v němž mohou být pracovníci plně zapojeni na dosahování cílů organizace.*

3. **Zapojení pracovníků:** *pracovníci na všech úrovních jsou postatou organizace a jejich plné zapojení umožňuje využití jejich schopností v co největší prospěch organizace.*

4. **Procesní přístup:** *požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji, jsou-li související zdroje a činnosti řízeny jako proces.*

5. **Systémový přístup k managementu:** *identifikování, porozumění a řízení systému vzájemně souvisejících procesů zaměřených na daný cíl přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace.*

6. **Neustálé zlepšování:** *trvalým cílem organizace je neustálé zlepšování.*

7. **Přístup k rozhodování zakládající se na faktech:** *efektivní rozhodování jsou založena na logické a intuitivní analýze údajů a informací.*

8. **Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy:** *schopnost organizace a jejich dodavatelů tvořit hodnoty se zlepšuje vzájemně výhodnými vztahy.*

Zvýraznění lidského faktoru tak můžeme zaznamenat zejména v kontextu zásad 1 – 3 (orientace na zákazníka – vedení – zapojení pracovníků), kde najdeme **řadu nových požadavků**, např.:

- důraz na identifikaci zainteresovaných stran a na plánování uspokojování jejich potřeb;
- potřeba popisu pracovních činností;
- přezkoumávání úrovně pracovního prostředí a jeho vlivu na jakost;
- důraz na identifikaci potřeb zákazníků/zaměstnanců;
- přezkoumávání potřeb a očekávání zákazníků/zaměstnanců;

- přezkoumávání způsobilosti uspokojovat požadavky zákazníka;
- realizace procesů měření míry spokojenosti zákazníků/zaměstnanců apod.

Poznámka: ***Některými novými požadavky, souvisejícími s ŘLZ, se budeme zabývat podrobněji v následujících kapitolách, některé najdete v rámci studijní opory předmětů Systému managementu jakosti I. a II.***

Shrnutí pojmů:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Zákaznický pohled na kvalitu/spokojenost zákazníka
- Koncepce ISO
- Koncepce TQM
- Odvětvové standardy
- Integrované systémy řízení (IMS)
- Komplexní podniková integrace/celopodnikové řízení
- Management zdrojů

Otázky vztahující se ke kapitole 3.:

1. Proč dochází k tvorbě integrovaných systémů managementu?
2. Co je typické pro integrovaný přístup?
3. Jaké jsou přínosy IMS?
4. Jaké jsou základní typy integrace?
5. Uveď charakteristiku a přínosy celopodnikového řízení?
6. Jaké je postavení lidského faktoru v současných dokumentech podnikového managementu jakosti?

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J.: *Moderní systémy řízení jakosti* (2. doplněné vydání). Management Press Praha, 2005.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

ZELENÝ, M.: *HSM – Integrating Knowledge Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore, 2005.

VEBER, J. a kol.: Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce, Management Press, Praha, 2006.

ISHIKAWA, K.: *Co je celopodnikové řízení jakosti?* ČSJ Praha, 1994.

4. VÝCHOVA A VÝCVIK ZAMĚSTNANCŮ

Členění kapitoly:

Výchova zaměstnanců k jakosti – výchovné programy; výcvik jako proces; učící se organizace; hodnocení efektivnosti systému vzdělávání a certifikace personálu.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování této kapitoly vám umožní

- Pochopit nutnost potřeby trvalé výchovy a vzdělávání zaměstnanců;
- Seznámit se se základními aspekty výchovných programů v podnikové praxi;
- Pochopit výcvik jako proces;
- Seznámit se s filozofií a základním schématem tzv. „učící se organizace“;
- Ozřejmíte si pojem certifikace personálu;
- Seznámíte se s možností hodnocení efektivnosti vzdělávacích akcí.

Motto:

„Řízení jakosti začíná a končí vzděláváním“.

K. Ishikawa

„Učení a změny jsou neoddělitelné“.

P. McLagan

„Každý, kdo se přestane učit, je starý, ať mu je dvacet nebo osmdesát. Každý, kdo se stále učí, zůstává mladý. To nejlepší v životě je zůstat mladým“.

H. Ford

Výklad

4.1. Výchova zaměstnanců k jakosti, výchovné programy

V moderním, inovačně řízeném podniku vzdělávání společně se systematickým hledáním nových příležitostí a v kombinaci se schopností racionálního rozhodování, tvořivostí 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 zmíněno později.

Vzdělávání je nutno posuzovat podobnou optikou, která je uplatňována u strategie podniku. Schopnost předvídat možné změny předpokládá umění srozumitelné interpretace podnikové strategie zaměstnancům a jejich následné ztotožnění s firemními cíly. Schopnost globálního komplexního myšlení zároveň předpokládá i promyšlení všech nezbytných detailů, včetně umění převést všechny obecné poznatky do reálného života.

Je proto nutností téměř každodenně přemýšlet o tom, jak přispívá vzdělávání k naplňování dlouhodobých cílů, a pružně reagovat na všechny změny vnějšího i vnitřního prostředí a podmínek.

Význam všech aktivit v souvislosti s podnikovou výchovou a vzděláváním by mělo velice rychle pochopit zejména **vrcholové vedení**, které nese plnou odpovědnost nejen za jejich realizaci, ale především za jejich pružnou přeměnu v reálné efekty.

Chceme-li tedy hovořit o zvládnutém systému managementu jakosti, musí být neodmyslitelně spojen s pravidelnou výchovou a vzděláváním v této oblasti. Vzdělávání (kvalifikace), znalosti a dovednosti jsou hlavním klíčem k úspěchu. Investovat 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 trh. Z jeho znalostí vyplyne jasná představa o tom, v čem a komu chci sloužit svými výrobky a službami. Světový obchod se spotřebním zbožím se postupně zbavuje bariér a lze očekávat další liberalizaci. Znamená to větší možnosti, ale i větší konkurenci. Důležité je proto mít jasnou představu o výrobcích nebo službách, s nimiž vstupuji na trh a snažit se být s jejich úrovní v čele, nekopírovat a nenapodobovat, ale inovovat či tvořit nové. Rozhodující místo na trhu nelze trvale získávat pomocí reklamních triků, ale především požadovanou jakostí výrobků/služeb a jejich prodejností.

Všechny tyto základní principy je třeba neustále vštěpovat zaměstnancům na všech úrovních podniku. **Metodicky pracovat s lidmi tak, aby sami dospěli k přesvědčení, že uspokojení zákazníků, ale i zaměstnanců a potažmo celé společnosti lze dosáhnout 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“ (úvodní motto).

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;

d) musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti s zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí;

e) programy musí být zabezpečeny příslušnými zdroji.

V posledním období je nezbytné k tomuto výčtu připojit ještě jeden z významných faktorů, kterým je **měření efektivnosti výcviku** a s tím spojené i vlastní ohodnocení účinnosti podnikového vzdělávání.

Je tedy možno zobecnit, že procesem výchovy k jakosti by měli (musí) projít všichni zaměstnanci podniku, jejichž činnosti mají vliv na jakost během výroby a uvádění do provozu a samozřejmě i pracovníci předvýrobních etap a vrcholový management.

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

S výchovou je však potřeba začít nejprve u vyšších vedoucích pracovníků. Doporučuje se, aby výuka u této skupiny probíhala nejlépe mimo prostory organizace, zpravidla v podobě několika krátkodobých porad. Mezi osvědčené formy u této skupiny pracovníků patří **řízená diskuse (brainstorming)**, využívání případových studií a především dostatek vhodných argumentů. Z mnoha zkušeností, včetně

osvětové praxe, je dokladováno, jak hluboko je třeba sáhnout do vnitřních sil podniku, aby se jakost prosadila a neustále se zlepšovala. A kde se nepostaví do čela těchto aktivit přímo vrcholové vedení, včetně generálního ředitele, tam se obyčejně konečného zdaru nedosáhne.

Diferencované kurzy, co do délky i obsahu, mají být určeny pro odborné pracovníky jednotlivých funkčních útvarů. V jejich obsahu se promítá především charakter vykonávané činnosti. Odlišnosti v jejich zaměření mohou být dány i tím, zda jde o nově zařazené či naopak o zkušené pracovníky.

Zcela **speciální výchova** pak musí být koncipována pro pracovníky útvarů řízení jakosti a technické kontroly. Vedoucí pracovníci těchto útvarů by měli projít příslušnými manažerskými kurzy, které odpovídají jejich pracovnímu zařazení a praxi.

4.2. Výcvik jako proces

Vedle výchovy a vzdělávání, které bývají spíše teoretického charakteru, se v posledním období klade důraz zejména na **praktický výcvik (trénink)**. Rozumíme tím osvojování si profesní zručnosti a znalostí při praktické aplikaci poznatků získaných předchozím vzděláváním a zdokonalováním celkové profesní zdatnosti.

Výcvik, jako efektivní pomocník podnikového vzdělávání, však musí začít rovněž u vrcholového vedení a pak sestupuje na nižší úrovně. Znovu je nutno podtrhnout, že v žádném případě nejde o pouhou podporu vrcholového vedení, ale o jeho aktivní spoluúčast. To ovšem vyžaduje velmi dobré znalosti o jakosti, včetně maximálně pozitivních postojů a přístupů k jakosti.

Výcvik musí být prováděn vždy tak, aby dával podněty k dalšímu zefektivňování práce. Při výcviku musí být proto pojem jakosti a efektivnosti dáván neustále do souvislosti s cíli, nástroji, celopodnikovou strategií a přístupy k jakosti. Musí být ujasněny a pravidelně prodiskutovány názory vedení na stav podniku.

I program výcviku zaměřeného na zlepšování znalostí a zvyšování motivace pracovníků je třeba vést **diferencovaně**, tzn. v závislosti na jejich postavení a funkci. Vnitropodnikové vzdělávání a výcvik k jakosti mají **dva základní cíle**: částečně poskytují vědomosti pracovníkům kteří ovlivňují jakost, částečně vytvářejí individuální povědomí jakosti. Obecně se doporučuje rozdělit praktický výcvik do tří částí – úvodní školení, specializovaný výcvik v oblasti řízení jakosti a další výcvik.

Úvodní vzdělávání je zaměřeno na prvotní ovlivnění postojů všech, kteří se jakýmkoli způsobem podílejí na výsledné jakosti. Seznamují se zde s pojmem jakosti, odpovědností za jakost, ale i se zásadami celopodnikového řízení jakosti.

Specializovaný výcvik v činnostech zajišťování jakosti musí být přizpůsoben potřebám nejrůznějších vrstev 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 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 znalostí a dovedností svých zaměstnanců a ruku v ruce s tímto trendem neustále rozšiřují a prohlubují další **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 novela ČSN EN ISO 9004:2001 v článku **6.2.2.2 Vědomí závažnosti a výcvik.**

Organizace má analyzovat potřeby rozvoje všech svých zaměstnanců a navrhovat pro ně plány výcviku. Cílem je umožnit zaměstnancům získání znalostí, které spolu s dovednost-mi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti.

Organizace má poskytovat svým zaměstnancům výcvik, aby mohla 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.

Aby se zlepšilo povědomí a zapojení zaměstnanců, má výcvik zahrnovat

- vizi budoucnosti organizace;
- dílčí 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 školící programy pro zaměstnance, kteří již výcvik absolvovali.

Plány výcviku mají zahrnovat

- cíle výcviku;
- výcvikové programy a metodiky;
- zdroje potřebné pro výcvik;
- identifikaci nezbytné podpory;
- hodnocení výcviku z hlediska zvýšené odborné způsobilosti zaměstnanců;
- měření efektivnosti výcviku a jeho působení na organizaci.

Organizace má, kromě poskytnutého výcviku o rozvoji organizace, zvážit poskytnutí výcviku pro osobní rozvoj svých zaměstnanců.

4.3. Učící se organizace

Již dostatečně známým a opakovaně zmiňovaným fenoménem v této oblasti se v poslední období stává pojem **tzv. učící se organizace**, jenž je podporován také EFQM Modelem Excelence, který ve všech svých aspektech preferuje zejména roli perfektně zvládnutého personálního managementu.

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 hůře nebo lépe uplatňuje v praxi všechny nejnovější poznatky.
2. **Učící se podnik znamená vždy vyšší úroveň než učící se jednotlivci**.
3. Podniková kultura,TQM a učící se podnik jsou neoddělitelnými, vzájemně se podmiňujícími pojmy.
4. Žádného zlepšování jakosti a produktivity nelze dosáhnout bez dalšího vzdělávání.

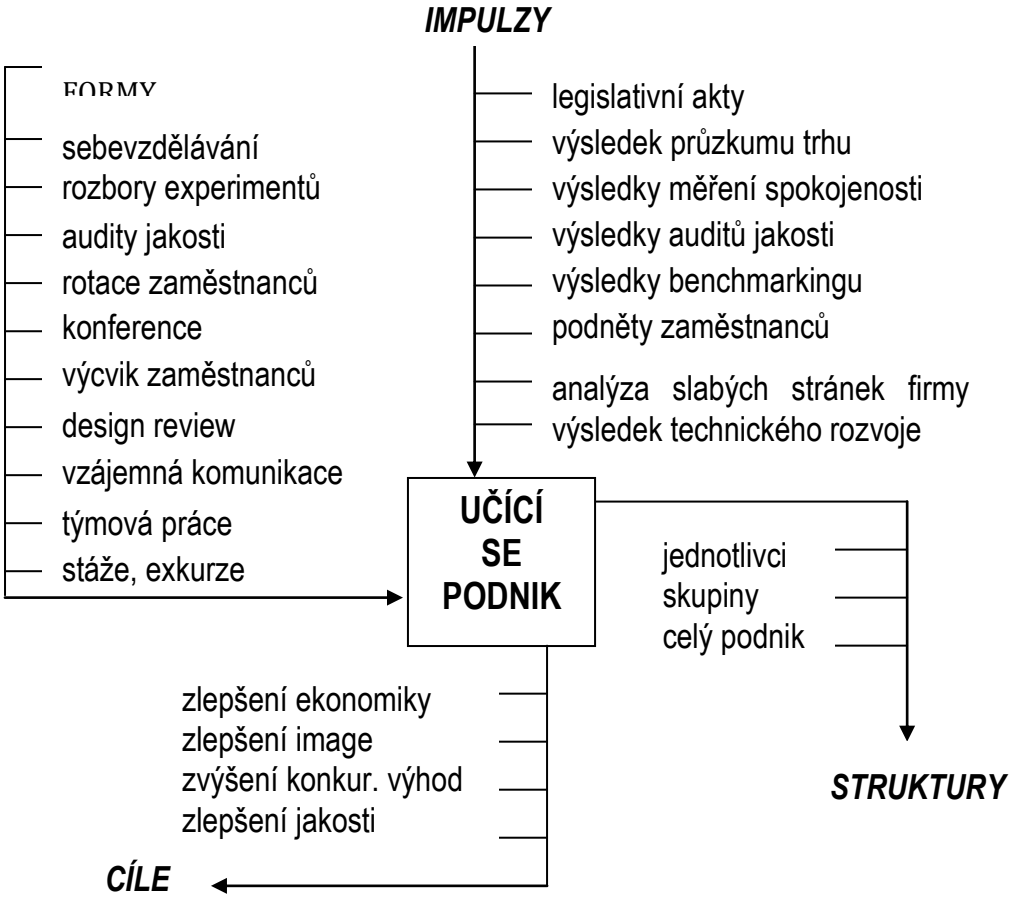
Je pak především na vrcholovém vedení podniku, aby si tyto principy osvojilo a svými rozhodnutími je pomáhalo prosazovat do podnikové praxe. Kvalitní vrcholové vedení si proto musí pro úspěšné zvládnutí všech základních charakteristik učícího se podniku dokonale osvojit:

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

Pro takto vybavené „jakostní“ vrcholové vedení se proces řízení a zabezpečování jakosti stává emocionálním pocitem, nevyhnutelnou intelektuální potřebou a rychlé 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.

Obr. Schéma učící se organizace



Jde vlastně o nový způsob přetváření podniku sebou samým s tím, že spektrum 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 aj.) s cílem zlepšení ekonomiky, image

podniku, zvýšení konkurenčních výhod a konečně i zlepšení jakostí tak, jak dokumentuje uvedené schéma. Praktické zkušenosti s filozofií „učící se organizace“ jsou již k dispozici i v našich podmínkách podnikové praxe.

4.4. Hodnocení efektivnosti výcviku a certifikace personálu

Úspěšné podniky dnes už velmi dobře ví, že chtějí-li patřit k těm nejlepším v konkurenci, potřebují k dosažení tohoto cíle výkonné, vysoce erudované, vzdělané, motivované a současně loajální a spokojené zaměstnance. Ale takové zaměstnance si musí podnik připravit většinou sám. Efektivními výchovnými a vzdělávacími programy je přimět k přemýšlení a pak postupně jejich způsob myšlení měnit v souladu s podnikovou strategií.

Již v úvodu bylo konstatováno, že management řady našich podniků klade dostatečný důraz na výchovu a vzdělávání svých pracovníků. Je sice pravdou, že vzdělávání je důležité, ale pouze vzdělávání samotné účinný systém řízení do praktického života neuvede. **Management totiž málokdy sleduje i účinnost vzdělávacích procesů svých zaměstnanců a často ani nevytvoří prostor, aby pracovník uplatnil to, čemu se naučil. Účinnost vzdělávacích procesů by přitom měla být bezpodmínečně sledována a kontrolována právě vrcholovým vedením.**

Kvalita, efektivita a úspěšnost podnikového vzdělávání se proto stává závislou nejenom na jeho vhodně zvolené struktuře, ale především i na přístupu a angažovanosti všech účastníků podnikového vzdělávání. A abychom mohli následně zjistit jaká je vnitřní schopnost systému vzdělávání plnit požadované úkoly stanovené organizací, je nutné trvale a z nejrůznějších úhlů pohledu **hodnotit jeho účinnost**. K tomu je ovšem nezbytné vytvořit principy, způsoby a měřítka hodnocení přínosu samotných vzdělávacích aktivit a to jak pro samotnou podnikovou praxi, tak pro nezbytný systém zpětné vazby.

Z dostupných zkušeností vyplývá, že **hodnocení podnikového vzdělávání** probíhá v současnosti nejčastěji ve **čtyřech základních úrovních**:

1. hodnocení úrovně a významu vzdělávacích aktivit přímých účastníků vzdělávání/výcviku ,
2. hodnocení množství získaných znalostí a dovedností, nejčastěji prostřednictvím testů či přezkoušení lektorem, resp. školitelem,
3. hodnocení využití získaných poznatků v praxi (účastníkem vzdělávání a přímým nadřízeným) případně hodnocení skutečně prokazatelných změn v pracovním chování (přímým nadřízeným),
4. hodnocení skutečné efektivity (skrze stanovených výrobních či nákladových ukazatelů v závislosti na konkrétním typu či formě vzdělávání).

Hodnocení poslední úrovně, tedy skutečné efektivity, bývá nejobtížnější. Je proveditelné pouze u přímých výrobních faktorů, jež lze školením, resp. vhodným výcvikem bezprostředně ovlivnit. Např. před a po provedeném školení resp. výcviku lze změřit a porovnat celkovou zmetkovitost, počet prokazatelných defektů a chyb způsobených lidským faktorem, výtěžnost, dobu operace, cyklu a jednotlivých odstávek sledovaných zařízení apod. Za hodnocení skutečné efektivity možno považovat i pravidelné sledování plnění předem stanovených cílů. **Chceme-li však dosáhnout kvalitního a efektivního systému, musíme i v případech systému vzdělávání umět naformulovat měřitelné ukazatele a tyto pravidelně vyhodnocovat.**

Poznámka: ***S některými konkrétními příklady možnosti měření efektivnosti vzdělávání zaměstnanců v podnikové praxi, včetně dosahovaných efektů, se můžete seznámit v***

publikaci autorů katedry kontroly a řízení jakosti VŠB-TUO (viz doporučená literatura v závěru kapitoly).

Mějme však vždy na paměti, že skutečné zhodnocení účinnosti podnikového vzdělávání je věc dlouhodobá a nachází svůj odraz v podnikové kultuře.Trvalá kultivace pracovního prostředí, schopnost komunikace, dostatek informací, všeobecný pořádek, kreativní postoje zaměstnanců a mnoho dalších významných faktorů zpravidla velmi rychle napoví, jaké jsou hodnoty podniku, jací jsou jeho zaměstnanci, jak je péče o vzdělávání účinná a jak se promítá do podnikové kultury.

Všechny tyto skutečnosti si uvědomili tvůrci novely ISO 9000:2000 a oproti původnímu znění jsou 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 porovnat stávající úroveň způsobilosti se současnými ale i budoucími požadavky a na základě zjištěných fakt sestavit plán vzdělávání výcviku jednotlivých zaměstnanců. Dále pak zajistit potřebný výcvik a posoudit jeho efektivnost zejména z pohledu přínosu pro ten který podnik, přičemž efektivnost lze chápat jako stupeň plnění cílů, kterých mělo být výcvikem dosaženo.

Nebude proto dlouho trvat a důležitou součástí aktivit hodnotících vědomosti, odbornou erudici a zručnost zaměstnanců se stane, mimo jiné, i tzv. „**certifikace personálu**" tj. **nezávislé prověřování schopností a způsobilostí pracovníků pro vykonávání určitých funkcí (odborných i manažerských)**. Ve světě prochází personální certifikace bouřlivým vývojem a už dnes je vcelku oprávněné se domnívat, že se stává mimořádně závažnou a perspektivní součástí řízení, kterou začíná respektovat i řada našich podniků.

Certifikovaný personál v organizacích se postupně stává důležitým předpokladem pro úspěšné budování a další rozvoj nejen podnikového systému řízení jakosti ale i podnikového systému řízení obecně.

Úroveň personálu mohou posoudit a osvědčení o shodě (**personální certifikáty**) mohou vydávat pouze nestranné a nezávislé společnosti, tzv. akreditované certifikační orgány. ***(Akreditace je přitom oficiální uznání, že certifikovaný orgán je způsobilý vykovávat stanovené činnosti a splňuje požadavky nezávislosti, celistvosti, způsobilosti a nezaujatosti).***

Obvyklý postup při certifikaci personálu

Podání písemné žádosti a vyplnění dotazníků s požadovanými údaji žadatelem

↓

Zaregistrování žádosti a přezkoumání splnění vstupních kvalifikačních požadavků certifikačním orgánem

↓

Zadání tématu projektové práce (platí pro všechny funkce s výjimkou auditorů), resp. zadání prvků systému managementu k vykonání auditu (platí pouze pro funkce auditorů) certifikačním orgánem

↓

Řešení projektové práce, resp. vykonání auditu ve vybrané organizaci žadatelem

↓

Vykonání písemné části certifikační zkoušky (tj. podrobení se písemnému testu) v místě konání certifikační zkoušky) žadatelem a její hodnocení komisí certifikačního orgánu

↓

Vykonání ústní části certifikační zkoušky žadatelem před hodnotící komisí certifikačního orgánu v místě konání certifikační zkoušky

↓

Celkové vyhodnocení výsledků certifikační zkoušky hodnotící komisí a v případě jejího úspěšného průběhu vydání certifikátu vedoucím certifikačního orgánu

Význam certifikace personálu:

1. Je logickým završením vzdělávání a výcviku pracovníků.
2. Je nejlepší formou, jak prokázat reálnou schopnost zastávat určitou funkci.
3. V kontextu politiky EU je významnou formou výběru nově přijímaných pracovníků.
4. Je nástrojem motivace manažerů a techniků k procesům neustálého sebezdokonalování.
5. Je důležitou podmínkou personálního rozvoje a personálního řízení.
6. Zvyšuje organizacím jistotu, že zaměstnává kompetentní specialisty-odborníky.
7. V případě, kdy poplatky za certifikaci hradí organizace, vyjadřuje tím ocenění dosavadních přínosů pracovníka pro firmu.
8. Personální certifikát je vysoce respektovaným dokladem při vykonávání externích auditů.

Vlastnictví personálního certifikátu se tak může pro jeho držitele stát významnou konkurenční výhodou na trhu práce a v neposlední řadě je nutné konstatovat, že plně zapadá do kontextu požadavků souboru norem ISO řady 9000:2000 pro procesy řízení lidí, kde je nutností prokazovat způsobilost zaměstnanců a měřit účinnost jejich vzdělávání a výcviku.

Shrnutí pojmů:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Odborná způsobilost
- Efektivní výchovné programy
- Výcvik, plán výcviku, efektivnost výcviku
- Učící se organizace/podnik
- Hodnocení efektivnosti výcviku
- Certifikace personálu

Otázky vztahující se ke kapitole 4.:

1. Co je to odborná způsobilost zaměstnance a jaké máme možnosti jejího zvyšování?
2. Vyjmenujte základní požadavky na efektivní výchovné programy.
3. Popište výcvik jako proces (případně co zahrnuje).
4. Co je cílem plánu výcviku?
5. Co zahrnují plány výcviku?
6. Z jakých zásad vychází filozofie učící se organizace?
7. Co představuje pojem certifikace personálu?

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J.: *Moderní systémy řízení jakosti* (2. doplněné vydání). Management Press Praha, 2005.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J.: *Jak zvýšit výkonnost organizací (prostřednictvím vybraných měření)*, KŘJ a DT Ostrava, 2. doplněné vydání, 2005.

NENADÁL, J.: *Měření v systémech managementu jakosti,* Management Press, Praha, 2001.

5. KOMUNIKACE A INFORMACE

Členění kapitoly:

Komunikace a informace v podnikovém řízení; Význam komunikace ve vývoji organizačních struktur; Interní a externí komunikace; Interkulturní komunikace.

Čas potřebný ke studiu: 3 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Pochopit úzkou provázanost pojmů komunikace - informace;
- Pochopit význam komunikace v podnikovém řízení;
- Seznámit se a pochopit komunikaci jako disciplínu v jejich historických souvislostech;
- Seznámit se s jednotlivými kategoriemi firemní komunikace;
- Seznámit se s aktuální problematikou interkulturní komunikace.

Motto:

„Důvod, proč máme dvě uši a jen jedna ústa je, abychom mohli více naslouchat a méně mluvit“.

Zenón z Kitia

„Být manažerem znamená v první řadě být komunikátorem, osoba a funkce se vzájemně prolínají“.

Morris E. Massey

Výklad

5.1. Komunikace a informace v podnikovém řízení

Dosavadní zkušenosti s uplatňováním norem ISO řady 9000 u nás i v zahraničí vcelku jednoznačně prokázaly, že o úspěšném naplňování cílů a úkolů organizací v žádném případě nerozhodují pouze předepsané, standardní, dokumentované a žel, často i formální postupy, ale především skutečné procesy v každodenních podnikových činnostech, včetně působení všech systematických a náhodných vlivů, dopadů technicko-organizačních podmínek, a v neposlední řadě i vliv schopností, znalostí a dovedností lidí – zaměstnanců.

Nemálo podniků, které zavádění jakéhokoliv ze systémů řízení v rámci IMS považovaly za pouhou cestu k získání certifikátu, a ne za proces trvalého zlepšování, patří proto dodnes mezi špatně hospodařící a neschopné produkovat zákazníkem požadované jakostní výrobky či služby.

Všechny novelizované dokumenty v oblasti podnikového managementu nabízejí v tomto směru podnikové sféře novou šanci, když sice postupně, ale zásadně mění náročnost spojenou s hodnocením všech podnikových procesů, které pak rozhodují o skutečné, nikoliv pouze

vykazované schopnosti podniků dlouhodobě zaručit plnění všech jakostních ukazatelů v plném souladu s požadavky svých zákazníků.

I samotné revidované normy ISO tak poskytují podnikům možnost trvale zlepšovat svou výkonnost tím, že se soustřeďují na všechny klíčové procesy s orientací na již známou osmičku zásad podle Modelu excelence EFQM. Pojetí podnikového managementu právě v kontextu těchto zásad je založeno na procesech, které můžeme rozdělit zhruba do **dvou stěžejních oblastí**:

1. **uplatňování procesních a systémových principů**, nástrojů a postupů podnikového řízení s důrazem na spokojenost zákazníka, neustálé zlepšování, rozhodování založené na faktech a konečně vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy;

2. **management lidských zdrojů** s důrazem na zajišťování podmínek pro kvalitní a efektivní činnost lidí (zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců), vedení a řízení lidí, a konečně na zajišťování schopností, postojů a motivaci lidí.

Z výše uvedených skutečností jednoznačně vyplývá, že nadále již nebude možné uskutečnit certifikační proces, aniž by byla věnována systematická a důsledná pozornost tomu, jak jsou v organizaci nastartovány, řízeny a zlepšovány ty procesy, které rozhodují o konečné kvalitě produkce a o uspokojení požadavků zákazníků. Je zapotřebí konstatovat, že v prvé řadě se to týká procesů vytvářejících podmínky a předpoklady pro vysokou výkonnost, kvalitu a spolehlivost lidí při realizaci produktu.

Problematika procesního managementu a managementu zdrojů v jejich úzké provázanosti na management lidí a jejich rozvoj (*nověji zejména na management informací a znalostí – v normě ISO řady 9000 viz kap. 6.5*) se musí bezpodmínečně dostat na jedno z předních míst zájmu všech zainteresovaných stran.

Úspěšnost nového fenoménu doby – managementu informací a znalostí tedy není myslitelná bez vzájemné komunikace. Požadavky na zajištění těchto kategorií je již možné vyhledat i v řadě míst již mnohokráte zmíněných norem ISO.

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 lhostejní, všímají 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 schopnosti vedení, aby zajistilo účinnou komunikaci a volný tok informací celým podnikem.

Potřeba 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 spolehlivé výkony - 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 právě v nejistotě. Proto se zaměstnanci komunikujte, hovořte otevřeně o všech připravovaných změnách, buďte upřímní a konkrétní.

Z analýzy postojů zaměstnanců je rovněž zvláště patrné, že často chybí i komunikace a informovanost o širších, koncepčních a perspektivních problémech podniku, bez nichž lze dosti těžko budovat jeho image, výkonnost a úspěšnost, a tím i konkurenceschopnost.

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 rovněž potřeba si 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, ať už chceme či nikoli, se promítají i do vzájemných a kolegiálních vztahů na všech úrovních řízení. Je tedy nesporné, že se podnikům nevyplácí podceňovat komunikaci a informovanost jako jedny z důležitých motivačních faktorů svých zaměstnanců. Včasná informovanost o cílech podniku a o jejich připravované konkretizaci na jednotlivá pracoviště vytváří přirozenou základnu motivace zaměstnanců a jejich tvořivé spolupráce, bez kterých nelze dosahovat kvalitních a spolehlivých výkonů zaměstnanců a potažmo i kvalitní produkce.

Možno vcelku logicky konstatovat, že kdo chce mít úspěch v jednání s lidmi, měl by se především snažit poznat sám sebe a kriticky zhodnotit svůj způsob komunikace s lidmi. Každé sdělení by totiž mělo být impulsem pro další významné podnikové aktivity, úspěšná komunikace a dobrá vzájemná informovanost pak předurčuje účinné řízení znalostí i v naší podnikové praxi, jak bude pojednáno v následujících kapitolách.

5.2. Význam komunikace ve vývoji organizačních struktur

Komunikace je nedílnou součástí každé lidské činnosti a prolíná se proto přirozeně i její historií. Jestliže se zaměříme na vývoj teorií organizačního chování a struktur, hovoříme opět o vývoji způsobu komunikace v jednotlivých etapách:

Mechanický přístup (1880-1920, taylorismus) je postaven na ryze neosobních principech. Byl zde vypracován přesný systém mapování práce (časové a pohybové studie), z čehož vyplynuly optimální standardizované pracovní postupy. V tomto přístupu však není dán v podstatě žádný prostor pro osobní realizaci pracovníků, jejich nápadů a inovací, což mělo za následek, že pracovníci chodili do firmy pouze odpracovat svou povinnou dobu, neměli zájem o svou práci, tudíž neměli ani motivaci na jejím zlepšování. Vedení vyžadovalo pouze přesně popsaný pracovní úkon a plné respektování svých nařízení.

Škola mezilidských vztahů (1920 – 1940, Elton Mayo) management si již začíná uvědomovat, že bez kooperace se svými pracovníky v silném konkurenčním prostředí, se neobejde. Vedení začalo se svými pracovníky diskutovat o plánech a strategiích, bylo připraveno jim naslouchat a reagovat na jejich nápady a doporučení. Docházelo k prudkému rozvoji delegování pravomocí (ale i odpovědností) na další pracovníky. Pracovníci začínají mít pocit důležitosti a sounáležitosti s firmou, což vede k pocitu uspokojování vlastní prací a zvyšování produktivity práce. Vedení pochopilo, že bude-li své pracovníky respektovat, bude jejich spoluúčast na procesu rozvoje a zlepšování firmy konkurenční výhodou oproti ostatním firmám.

Humanistický přístup (1940 – 1960, McGregor) můžeme rozdělit do dvou teorií: ***teorie „X“*** je založena na tom, že lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci, tudíž musí být k práci nuceni systémem odměn nebo trestů, vyhýbají se odpovědnosti a neradi se sami rozhodují. Tato teorie je ukázkou špatné komunikace, kdy existuje pouze vazba přikazovatel-vykonavatel. ***Teorie „Y“*** je založena na principech přirozené lidské aktivity, samostatnosti, odpovědnosti a schopnosti rozhodování se. Je zde správně nastavená komunikační vazba, vedení a pracovníci spolu komunikují, což vede k již popsané aktivitě, zájmu o firmu a motivaci pracovat a zlepšovat se.

Systémový přístup (1960 – 1980) s rozvojem technologií a techniky dochází rovněž k rozvoji nejrůznějších pracovních činností a oborů. Začíná období neustálého rozvoje a změn. Budoucnost lze pouze utvářet, což vyžaduje změnu základního pohledu na svět a veškeré činnosti. S rozvojem vědeckých teorií přichází i **tzv. teorie chaosu**, což znamená, že vše je tvořeno vzájemně se ovlivňujícími a postupně se odehrávajícími událostmi, které vedou k událostem následujícím. Na

úroveň komunikace je zde kladen podstatný důraz, protože na její kvalitě závisí rychlost zavádění změn a přizpůsobování se trhu. Pouze v případě správné komunikace na správném místě lze získat i z teorie chaosu významné poznatky a zlepšení pro firmu jako významnou konkurenční výhodu.

Narativní přístup (1980 - dosud) dále rozvíjí systémový přístup a klade stále větší důraz na rozvoj komunikačních schopností a dovedností. Spolu s tím, jak se svět stává složitějším, propojenějším a tedy takovým, kdy lidé, události a věci, které kdysi spolu nekomunikovaly, jsou dnes v úzkém komunikačním vztahu a jsou na sobě závislé, se procesy v něm stávají více a více nepravidelnými a změny nepředvídatelnějšími.

❑ Interní komunikace

Komunikace mezi jednotlivci i skupinami lidí je nejen základem, ale přímo podmínkou rozvoje a úspěchu jakékoliv činnosti firmy. Podstatou konání činnosti každé firmy je spokojený zákazník. Zvýšení jeho spokojenosti lze dosáhnout především inovacemi, protože vedou k neustálému zvyšování hodnoty firmy. Vytváření a provádění inovací je ovšem založeno na komunikaci, protože je to právě zákazník, který stimuluje inovace a ty následně modifikují procesy. Jejich realizace vede k lepším finančním výsledkům a právě ke zvyšování uspokojování zákazníka. Tento proces se děje prostřednictvím pracovníků, kteří jsou, díky správným interním komunikačním vazbám, zainteresováni na jeho úspěšném zvládnutí.

V současné době je trendem moderní firmy ***tým***. Dosahování úspěchů a rozvoje v činnosti moderní firmy a zároveň dosahování vysoké kvality není dnes již možné zajistit pouze prací jednotlivců. Naopak, účelným spojením schopností, dovedností a znalostí jednotlivců, tzn. formou ***týmové práce*** lze uspět na současném náročném trhu. Přínos týmů (týmové práce) spočívá především v tom, že se tým vyhne špatným alternativám nebo rozhodnutím, rychleji vznikají nové nápady a návrhy, a s využitím týmových praktik (např. brainstroming), je výkonnost týmu vyšší než u jednotlivce. Týmová práce vzbuzuje u členů týmu větší nadšení a motivaci k vytváření nových věcí. To, jak bude tým fungovat, záleží na kvalitě jeho komunikačních vazeb, a to jak uvnitř týmu, tak i směrem mimo něj. Bez komunikace nemůže žádná skupina lidí pracovat. Na její úrovni záleží úspěch a rychlost zavádění inovací do všech firemních činností.

Komunikace je ve své podstatě mluvení, užívání slov, mezi dvěma nebo více jedinci a platí, že právě slovo je příčinou dorozumění i nedorozumění. Komunikace ale probíhá pouze v případě, že je vysílaná informace příjemcem pochopena. Proto by mělo být cílem každého, kdo vysílá informaci, porozumění. Aby bylo porozumění dosaženo, je třeba splnit požadavek tzv. stromu cíle, kdy vysílání informace je:

specifické, **t**ermínované, **r**ealistické, **o**boustranně akceptovatelné, **m**ěřitelné (**STROM**).

Cílem komunikace musí být co nejpřesnější přenos informací pro příjemce, protože je-li příjemce přetížen množstvím informací, dochází ke kolapsu a nelze efektivně komunikovat. Komunikace musí probíhat co nejjednodušeji a nejsrozumitelněji. O komunikaci lze tudíž hovořit pouze v případě, že příjemce informaci rozumí.

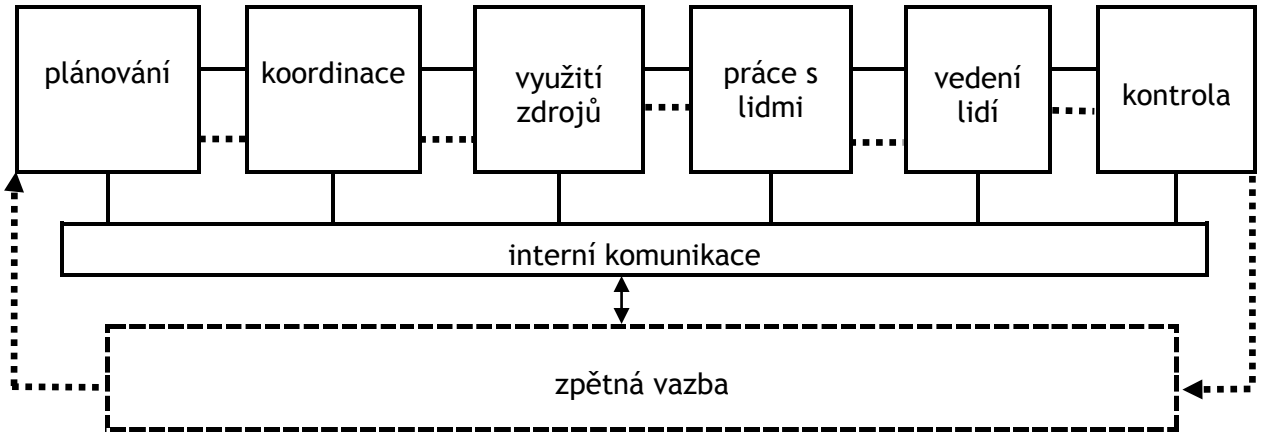
Úroveň komunikace má přímý dopad na efektivnost vykonávané činnosti, protože je přímo závislá na motivaci příjemce. Pokud není příjemce motivován k přijetí informace, ztrácí tato informace cenu, protože takovým příjemcem již není dále komunikována. Jinými slovy lze říci, že bez komunikace mezi pracovníky jsou předávané informace bezcenné. Proto je nutno **dodržovat pravidla** o tom, že:

- informace musí být pracovníkům srozumitelné
- musí být jimi přijímány
- musí přinášet určitou změnu v přístupu pracovníků k jejich činnosti
- musí vytvářet prostředí příznivé výměně názorů a formální i neformální komunikaci
- musí podporovat zpětnou vazbu o přijetí informace

- musí pomáhat při stimulaci a motivaci pracovníků
- musí podporovat spolupráci a kolegiální chování mezi pracovníky
- musí být v souladu s cíli firmy
- musí být stručné, jasné, termínované a adresné.

Interní komunikace firmy je jako krevní oběh v těle. Přestane-li fungovat, nebo vyskytnou-li se nějaké problémy, firma stagnuje a nerozvíjí se. Základní podmínkou je zde zpětná vazba a zodpovědnost vedení za interní komunikaci a propojení formálních i neformálních komunikačních vazeb. Vedení firmy musí zajistit, aby interní komunikace byla v souladu s firemním chováním, základními sociálními a pracovními procesy, stylem vedení firmy, její kulturou, strategií, koncepcí a úrovní informačních systémů. Postavení firmy na trhu je výsledkem „dohody“ mezi vedením a pracovníky formou interní komunikace, cestou k dokonalejší a propracovanější organizaci firmy, lepší informační a komunikační úrovni na všech stupních podnikové hierarchie. Klíčem k úspěšnému zavedení a udržení se na trhu je integrace lidí, cílů a poslání firmy.

Obr. Schéma interní komunikace



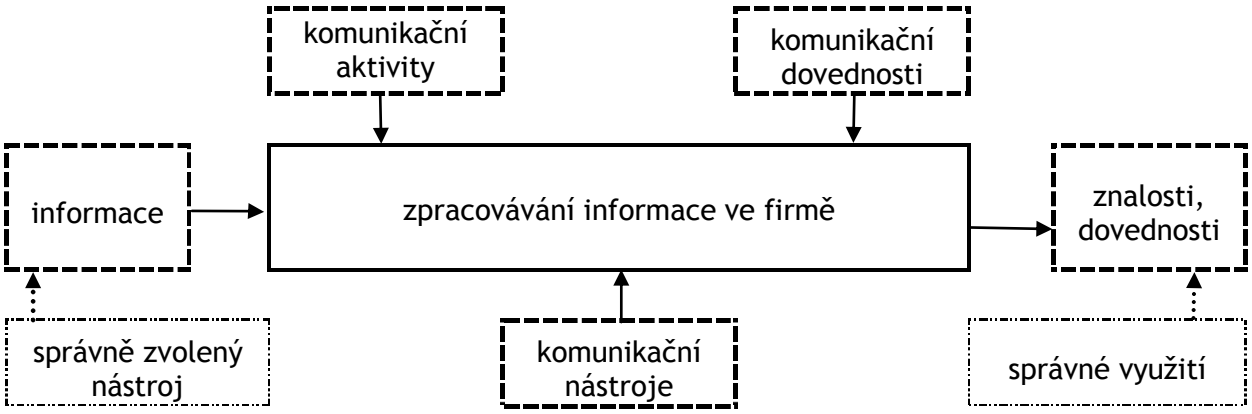
Je-li interní komunikace vedením správně koordinována a je-li přirozenou činností ve firmě, tak všichni pracovníci znají cíle firmy, jsou zainteresováni na rozvoji firmy, jsou jim jednoznačně známá pravidla firemní kultury a zároveň jsou jimi dodržována. Zaměstnanci mají přístup k informacím ve správném množství a čase, jsou jim předávány pouze potřebné a jasně formulované informace (v souladu se zmíněnou metodou STROM). Zaměstnanci jsou informováni o dění ve firmě, o její strategii a záměrech a mají možnosti se k těmto programům vyjádřit, čímž se ve firmě vytváří prostředí důvěry a spolupráce. Takový přístup je významným krokem k rozvoji firmy a jejímu zlepšování prostřednictvím zaměstnanců, kteří disponují dovednostmi, znalostmi a především motivací zúročovat tyto vlastnosti ve prospěch firmy.

Jestliže posuzujeme firemní komunikaci jako proces, hovoříme o souboru informací, komunikačních dovedností, komunikačních aktivit a komunikačních nástrojů, které probíhají ve firemním prostředí. Poskytovatel informace je povinen zajistit, aby příjemce tuto informaci pochopil správně a využil ji správným směrem. Tzn., že poskytovatel musí použít správné nástroje přenosu informace. Pouze v tomto případě lze informaci zpracovat do podoby znalostí a dovedností. Komunikace probíhá pouze v případě, že příjemce poskytnuté informaci rozumí a je tudíž schopen zpracovat ji ve prospěch firmy. **Interní komunikace je proces, proto je vhodné zmínit se i o jejích příčinách a důsledcích.**

- ***Příčiny*** rozhodují o úspěchu procesu komunikace před jejím započetím, protože mají strategický charakter (vyjasnění terminologie, shodné pochopení cílů, oboustranně přijatelná řešení).

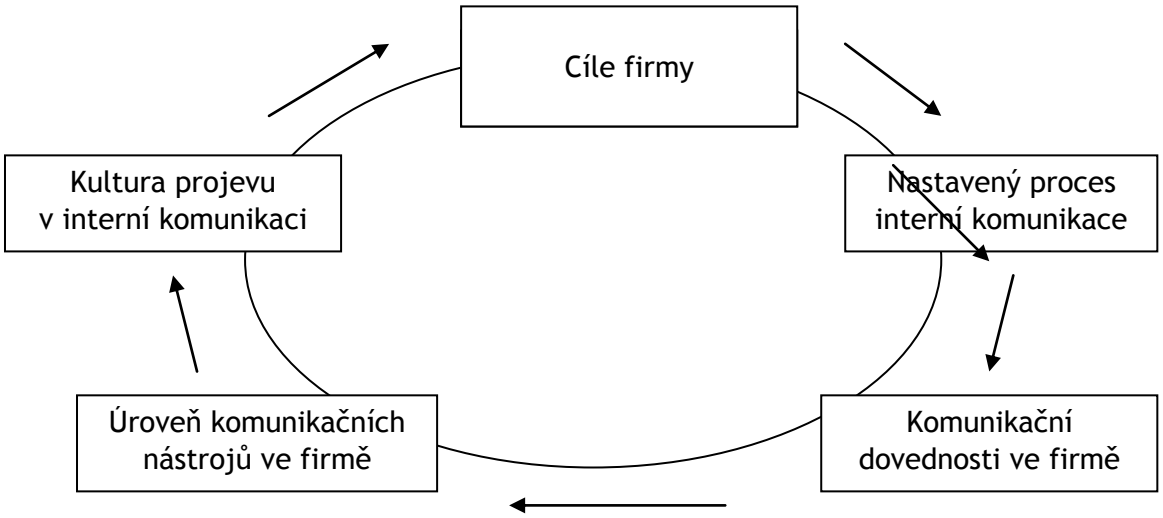
- ***Důsledky***, jako výstupy příčin, kdy jejich obsah a forma jsou výsledkem komunikace mezi jednotlivci.

Obr. Proces firemní komunikace



Má-li být komunikační proces na takové úrovni, aby zajistil firmě prosperitu a pevné místo na trhu, musí být stanoveny cíle, jako základní předpoklad jejího úspěchu.

Obr. Cíle firmy v oblasti komunikačního procesu



Jestliže má být dosaženo cílů firmy, je důležité, aby byly tyto cíle nejen vyhlášeny a představeny pracovníkům. Je rovněž nezbytně nutné, aby byly pracovníky pochopeny a přijaty. Pouze v tomto případě lze hovořit o řízení firmy podle cílů.

❑ Externí (marketingová) komunikace

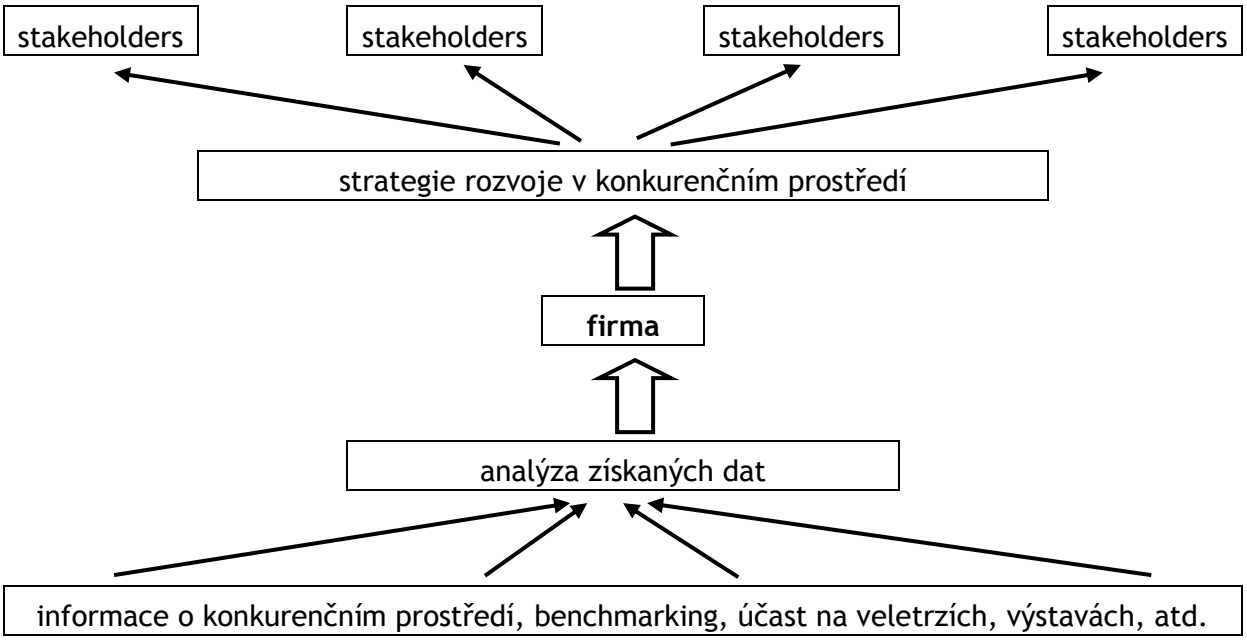
Dobrou pověst firmy nelze vytvořit ze dne na den, ale pouze dlouhodobou, cílevědomou a systematickou komunikací se všemi cílovými a zájmovými skupinami (stakeholders). Má-li komunikace přispívat k dosahování cílů firmy, musí vycházet z jasně definované strategie a cílů.

V době globální konkurence se musí firmy vyrovnávat s velmi rychle se měnícími požadavky zákazníků. Firmy, chtějí-li v tomto prostředí přežít, musí svou výkonnost neustále zvyšovat. Musí neustále studovat a převádět do svých podmínek obchodní strategii zákazníka, a to za neustálého srovnávání se s celosvětovou konkurencí a nabídkou. Zde je velmi důležité pamatovat na to, že tvůrci těchto činností jsou všichni zaměstnanci firmy s jejich schopnostmi, znalostmi, motivací a loajalitou k firmě

Základním cílem činnosti každé firmy je dosažení vlastní stability na trhu, zvyšování produktivity práce, modernizace a inovace výroby a technologie, což ve zkratce lze popsat jako uspokojování potřeb zákazníka.

Ani zákazník však nežije ve vzduchoprázdnu, proto je nezbytné, aby firma, produkující na trhu, komunikovala se svým okolím, které ji výrazně ovlivňuje, např. z pohledu právního, ekonomického, technologického, sociálního nebo ekologického.

Obr. Proces komunikace se stakeholders



V současné době je samozřejmostí, že o úspěchu firmy na trhu rozhodují zaměstnanci v první linii, tzn. zaměstnanci, kteří přichází do styku se zákazníkem. Právě na jejich schopnostech a dovednostech přímo závisí výsledek obchodních jednání. Je určitě chybou, že v některých firmách jsou právě tito zaměstnanci opomíjeným zdrojem informací. Informace o potřebách zákazníka z pohledu výrobků nebo služeb, které zákazník preferuje, vlastnosti nebo části produktu firmy, které se mu nelíbí, vnímání firmy zákazníkem, to jsou informace nedozírné hodnoty. **Právě proto je nutno se zaměstnanci první linie komunikovat nepřetržitě, což přináší možnosti uspokojit zákazníkovy požadavky a potřeby a tím získat zákazníky nové a upevnit stávající vazby.** Podle toho, jaký je komunikační kanál mezi pracovníky první linie a vedením firmy, můžeme posuzovat úroveň firmy, její důvěryhodnost a stabilitu. Je to vedení, které má zodpovědnost za strategii firmy, je tudíž rozhodující silou v oblasti strategie a vytváření kultury firmy tak, jak je vnímána zákazníkem a

okolím. Manažer musí přesně znát svou konkurenci a svého zákazníka, proto se bez přesné a neustálé komunikace s pracovníky první linie neobejde.

Externí komunikace, ve smyslu komunikace se zákazníky, je úzce provázána s marketingem. Rozhodujícím momentem při získávání konkurenční výhody na trhu je rychlá analýza o prodeji. Rychlost této reakce přímo ovlivňuje nejen postavení firmy na trhu, ale zároveň i její cenovou politiku, rozvoj technologií a inovací ve firmě.

Marketing a marketingová komunikace dnes neznamená pouze reklamu. Marketing je úzce spjat s rozvojem trhu, je to dynamický a integrovaný komplex funkcí, který umožňuje efektivně řešit problematiku rozvoje firmy a její stabilizaci na trhu. Nejedná se o soubor nezávislých činností, ale o koordinovanou činnost mnoha aktivit.

Marketing začíná odhadem potřeb trhu a končí úplným uspokojením všech potřeb zákazníka. Úkolem marketingové komunikace je přimět zákazníka ke koupi zboží a na druhé straně odhadnout, co si zákazník přeje, tudíž jak má být profilován výrobní program firmy.

Úkolem marketingové komunikace je informování, přesvědčování nebo ovlivňování zákazníků v okamžiku jejich rozhodování se pro svého dodavatele. Výsledek úspěchu tohoto procesu závisí na úrovni marketingové komunikace.

Marketingová koncepce se promítá do těchto hledisek:

- ***Zaměření na cílové trhy*** – správně komunikovat cílové umístění výrobků – nelze působit všude a s veškerou produkcí. Správnou komunikací se zákazníky je nutno určit takové trhy, kde má firma optimální možnost uspět se svou produkcí.

- ***Orientace na zákazníka*** – správně komunikovat se zákazníky, aby byly odhaleny potřeby jeho pohledem. Pohled na firmu očima zákazníka vede ke správnému pochopení jeho potřeb, což je základem pro budování loajality a věrnosti značce a firmě.

- ***Koordinace všech marketingových funkcí*** – pouze za předpokladu komunikace všech útvarů firmy je možno dosáhnout její prosperity a rozvoje. Je-li ve firmě situace, že „levá neví, co dělá pravá“, nelze očekávat rozhodnutí strategického významu.

- ***Zaměření na dosahování cílů*** – lze dosáhnout pouze v případě, že všichni pracovníci firmy jsou s cíli seznámeni a jsou jimi pochopeny. Bez kvalitní komunikace ovšem nelze takového stavu dosáhnout. Jsou-li cíle komunikovány, pracovníci jsou průběžně seznamováni s děním ve firmě, s její strategií a plněním cílů, k problémům ve smyslu komunikace nedochází. Všichni jsou seznámeni se svými úkoly, vědí proč je mají vykonat a jaký bude výsledek jejich činnosti. Zpětnou vazbou je zde ohodnocení vedoucím, finanční odměna a v neposlední řadě dobrý pocit z vlastního přispění k rozvoji firmy a jejímu neustálému zlepšování.

V současné tvrdé konkurenci a rychle se měnící ekonomice jsou firmy nuceny přizpůsobovat se široké škále inovací, přístupů a metod, užívaných v jiných, úspěšnějších firmách. Jednou z takových metod formy externí komunikace je bezesporu **benchmarking**, který představuje neustálý proces měření systémů, postupů a produktů uvnitř firmy, ale zároveň, a to především, srovnávání se s konkurencí nebo jinými firmami, které jsou ve srovnatelném oboru úspěšnější.

Poznámka: ***K detailnějšímu studiu odkazuji na studijní opory předmětů Systémy managementu I. a II. a další doporučenou literaturu.***

5.3. Interkulturní komunikace

Jak jsme již zmínili v předcházející kapitole, příchod nového vlastníka do zaběhnuté organizace je vždy problém. Budování a rozvoj nových funkčních vztahů s přicházejícími zahraničními vlastníky

není jednoduchý a klade vysoké nároky na všechny zainteresované strany. Abychom co nejlépe porozuměli všem rozdílům mezi jednotlivými národními kulturami v procesu řízení a podnikání (a zajistili tak plynulou změnu v chování organizace doprovázející nové vlastnické vztahy), musíme často měsíce tvrdě vyjednávat a komunikovat – přesto všechno řada zkušeností dokládá, že ani pak, často po dlouhých diskusích, není úspěch zaručen.

Schopnost rozlišovat základní interkulturní rozdíly, porozumět těmto rozdílům a následně je využívat při pracovních a osobních jednáních není úkol právě jednoduchý.

V minulé kapitole jsme hovořili o podnikové kultuře, co, jak a kdo ovlivňuje tuto podnikovou kulturu. Jsme schopni přijmout kulturu nového vlastníka, jak tato ovlivní mezilidské vztahy, jaké změny můžeme čekat z jeho příchodu, najdeme vůbec společné hodnoty?

To je jen několik základních otázek, jejichž úspěšné řešení stojí především na včasné a účinné komunikaci mezi oběma zainteresovanými stranami. Workshopy, moderovaná diskuse, komentované video-ukázky, instruktážní filmy, společné řešení modelových situací, jsou jen některé z možností úspěšné komunikace a potažmo i spolupráce se zahraničními vlastníky/partnery. Řešení za pochodu může znamenat neúspěch – různý způsob myšlení, konání i řízení není totiž možné změnit ze dne na den. Jedná se vesměs o dlouhodobý proces, než si obě strany na sebe zvyknou a proniknou vzájemně alespoň na okraj jinak cizí kultury. Neosvědčily se ani pokusy o přenos některých forem firemní kultury vlastníka do nového prostředí. Vcelku zdařilým a osvědčeným pravidlem však je, že všechny rozdíly je zapotřebí respektovat, tento respekt musí být vzájemný, jinak může docházet ke zbytečným konfliktům.

Zatímco na pracovišti jsou pravidla vzájemné komunikace a spolupráce obvykle dána, výrazněji mohou vystoupit do popředí mimo firemní prostředí.

I proto je více než potřebné být na všechny možné situace připraven předem. A věřit, že lidé mají sklon řešit spory a případné nedorozumění v duchu „sdíleného vítězství“, tedy tak, aby z případného sporu vyšly obě strany s pocitem, že získaly maximum možného.

Úspěch interkulturní komunikace však nespočívá v žádném případě pouze v dokonalé znalosti cizího jazyka, či ve schopnosti orientovat se v jeho odborné terminologii.. Tkví především rovněž v dobré znalosti kultury a zejména všech typických kulturních odlišností komunikačních partnerů/zahraničních vlastníků, které mohou významně ovlivnit celý proces vzájemné komunikace a další případné spolupráce.

Je rovněž možno vcelku obecně konstatovat, že **firemní komunikace probíhá ve dvou rovinách – uvnitř firmy a vně firmy**. **Úroveň interní komunikace** souvisí s firmou samotnou, s jejími komunikačními vazbami, firemní kulturou a etikou. **Externí komunikace** potom souvisí s úrovní interní komunikace a jejím cílem je upozornit na sebe trh (včetně všech globálních aspektů) a potenciální zákazníky. Obě roviny je samozřejmě nutno držet v rovnováze, je-li špatná úroveň interní komunikace, automaticky se tento stav promítne i do komunikace externí. Jakost a rychlost správného přenosu a toku informací uvnitř firmy je velkou konkurenční výhodou, protože firmě umožňuje včas reagovat na jakékoliv změny a podněty zvenčí. S touto politikou se buduje postavení na trhu, kultura firmy a z toho plynoucí vnímání firmy na globálním trhu.

Prosperita firmy, její pevné místo v tržním prostředí, uznání jak ze strany zákazníků, tak i konkurentů by nebylo možné bez kvalifikovaných zaměstnanců s neustále se rozvíjejícími se schopnostmi a dovednostmi a bez fungující firemní komunikace.

Je to stejné jako u zavádění jakýchkoliv systémů řízení ve firmě. Jestliže je systém zaveden formálně a pracuje se s ním pouze před auditem, oprašuje se dokumentace, potom pracovníci pracují ne v systému, ale vedle systému. Firma tudíž nemůže hovořit o fungujícím a živém systému podnikového řízení. Zaměstnancům není tento systém vlastní, protože jim nebyl vysvětlen, nebylo o něm hovořeno, takže zde působí jako něco cizího a nepřátelského, co jim komplikuje práci, a proto jej

ve své podstatě odmítají. Kde se stala chyba? V komunikaci. Jestliže je systém řízení pracovníkům vysvětlen, je-li pochopena jeho podstata, že není systém a pracovní činnosti, ale funguje pracovní činnost v systému, je vše jednodušší, ačkoliv se na systému jako takovém nic nezměnilo. Stačilo jen jediné – s pracovníky o něm mluvit - komunikovat.

Stejné je to i s motivací pracovníků ke zlepšování a zdokonalování úrovně nejen vlastní pracovní činnosti, ale zároveň i výkonnosti celé firmy. Pracovníci musí cítit podporu manažerů a zájem o svou práci. To znamená, že ve firmě je nutno komunikovat veškerou problematiku chodu firmy, pracovníkům nezatajovat informace o stavu firmy, ať už je její vývoj pozitivní nebo negativní (v tomto případě je otevřenost vedení vůči pracovníkům velmi důležitá). Mlžením těchto faktů pracovníci ztrácí jistotu, jejich pracovní výkon klesá, protože se zaobírají nejrůznějšími spekulativními informacemi zvenku, čímž může docházet i ke ztrátě důvěry ve vlastní firmu. **Kde se stala chyba? V komunikaci.**

Hovoří-li ovšem vedení se svými pracovníky otevřeně, nechávají jim prostor k vyjádření a k vyslovení nápadů na řešení, pracovníci cítí vazbu ke své firmě a projevují zájem o její činnost. A opět se na stávající situaci firmy nic nezměnilo, jen zaměstnanci se stali, díky komunikaci mezi nimi a vedením, její „součástí“. **Není proto divu, že v současné době je největším bohatstvím a konkurenční výhodou prosperující firmy loajální a motivovaný pracovník** (technická úroveň, moderní technologie a moderní výrobní program je v této kategorii již samozřejmostí). V tržním prostředí, kdy o konkurenčních výhodách jednotlivých firem rozhodují v mnoha případech detaily, je nezbytné zvyšovat kvalifikaci, motivaci a především loajalitu všech pracovníků, což samozřejmě znamená trvalé zdokonalování vzájemné interní komunikace ve firmě.

Cílem dobře nastavené, oboustranně otevřené komunikace je trvalý růst společnosti, zvyšování kvality řízení, stejně jako odborný i osobnostní růst zaměstnanců. Člověk – zaměstnanec se musí ve firmě cítit dobře, musí vidět že je vnímán. Toto pojetí je již dnes neoddělitelnou součástí tzv. společenské odpovědnosti firmy (detailněji viz kapitola 11).

Shrnutí pojmů:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Komunikace
- Informace;
- Organizační struktury, vývoj
- Interní a externí komunikace
- Komunikace se stakeholders
- Marketingová komunikace
- Benchmarking
- Interkulturní komunikace

Otázky vztahující se ke kapitole 5.:

1. Co všechno vyžaduje úspěšná komunikace?
2. Definuj způsob komunikace ve vývoji organizačních struktur.
3. Která pravidla je zapotřebí dodržet pro úspěšnou firemní komunikaci?
4. Popiš komunikaci jako proces s jeho příčinami a důsledky.
5. Do jakých hledisek se promítá marketingová komunikace?
6. Co představuje pojem benchmarking?
7. V čem tkví úspěch interkulturní komunikace?

Literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

JANKŮ, Š.: *Externí a interní marketingová komunikace v podmínkách systémů jakosti*, Teze doktorandské práce, VŠB-TUO, 2006.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer, Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

NOVÝ, I. a kol.: *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*, Management Press, Praha, 2003.

TEGZE, O.: *Neverbální komunikace,* Computer Press, Praha, 2003.

6. MOTIVACE V SYSTÉMECH ŘÍZENÍ

Členění kapitoly:

Motivace zaměstnanců (definice a formy motivace, motivační programy); Současné trendy v oblasti pracovní motivace, bariéry motivace.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Pochopit rozdíl mezi hodnotami a potřebami;
- Pochopit nové definiční vymezení motivace;
- Seznámit se se současným stavem vývoje základních teorií v oblasti motivace (Maslow, Herzberg);
- Seznámit se s praktickými zkušenostmi a doporučeními v oblasti pracovní motivace;
- Ověřit si některé z bariér motivace.

Motto:

„Svět patří tomu, kdo si ho vezme“.

Waldes

„Každý problém má tři řešení: moje, tvoje a správné“.

Čínské přísloví

Výklad

6.1. Motivace zaměstnanců (definice, vývoj a formy motivace, motivační programy)

V úvodu bylo již 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 originální způsob uvažování. **Jestliže sami zaměstnanci nejsou dostatečně motivováni k realizaci podnikových cílů, nikdy nemůže dojít k jejich úspěšnému naplnění**.

Při vytváření moderních personálních systémů hraje tedy velmi důležitou a ničím nenahraditelnou roli právě **motivace** lidí a od ní se odvíjející podnikové **motivační procesy** a **programy.**

Motivační systémy našich podniků jsou však stále v převážné míře založeny na peněžní odměně a ani této stimulační formy není mnohdy účinně využíváno. Deformace minulých období v mnohých podnicích stále ještě přežívají a jsou natolik silné, že často působí jako zábrany zvyšování produktivity práce, jakosti a 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 na základě toho, co zaměstnanci potřebují (častěji pak jaké hodnoty uznávají), co je uvádí do pohybu, jaké zájmy chtějí ve své práci realizovat. Umění zdatného

vedoucího je vykomunikovat tyto hodnoty a zájmy, spojit zájmy spolupracovníků s cíli podniku tak, aby při dosahování pracovních cílů současně dosahovali i vysokého osobního uspokojení.

Zaměstnanci v každém podniku jsou ale velice různí a rovněž jejich potřeby/hodnoty se tedy značně odlišují. Co jednoho motivuje k výkonu, nechává jiného zcela lhostejným. Z toho vyplývají následující poznatky: především je nutné se zaměstnanci komunikovat, důkladně poznat jejich zájmy a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupnic.

Z oblasti psychologické teorie motivace lidí je nejznámější **motivace lidí ve vztahu k jejich potřebám**, vypracovaná v roce 1943 A. H. Maslowem. Její autor vysvětlil velké množství nejrůznějších zaměstnaneckých potřeb a ukázal pozitivní účinek uspokojení těchto potřeb. Výsledkem je jeho pyramida základních lidských potřeb a motivačních faktorů, která **rozeznává pět úrovní potřeb lidí:**

1. **Základní fyziologické potřeby** (hlad, žízeň, plat, pracovní podmínky aj.)
2. **Potřeba jistoty a bezpečí** (pocit jistoty, bezpečí a spokojenosti v práci)
3. **Sociální potřeby** (potřeby přátelství, spolupráce, společenského zařazení do týmů
4. **Potřeba uznání** (pocit užitečnosti, ocenění jinými, dobrá pověst, sebeúcta)
5. **Potřeba seberealizace** (plné využití vlastního potenciálu, talentu, potřeba vzdělávání)

Obr. Herzberg – Maslowova pyramida

Z obrázku je zřejmé, že pokud nejsou postaveny nižší stupně pyramidy potřeb, nelze stavět stupně vyšší. Jinými slovy řečeno, pokud nejsou uspokojeny minimálně potřeby nižší úrovně, nejsou ostatní potřeby aktivovány. Při aktivizaci lidských zdrojů je třeba mít na zřeteli, že pouze neuspokojené potřeby motivují. Postup na vyšší úroveň tedy vytváří pocit lepších motivačních podmínek.

Za primární potřeby považuje Maslow ***fyziologické potřeby*** **a** ***potřeby jistoty***. Za nádstavbu považuje sekundární potřeby, k nimž řadí ***sociální potřeby*** **a** ***potřeby uznání***. Nejvyšší pátou hierarchickou úrovní lidských potřeb je potřeba ***seberealizace***.

Je ale správné považovat všechno úsilí jen za výsledek potřeb?

F. Herzberg ve své dvoufaktorové teorii už rozlišuje tzv. faktory hygieny a faktory motivace. **Faktory hygieny** jsou **potřeby**, **faktory motivace** jsou **hodnoty**. Podle Herzberga se motivace uplatňuje pouze

v souvislosti s pozitivní stránkou (hodnotou). Maslow se však dívá i na „nižší“ potřeby jako na faktory motivace. Mezi těmito teoriemi je tedy rozpor.

Běžně se všechna přání a ctižádosti (např. potřeby zákazníka, veřejné potřeby) považují za potřeby. To vede ke zmatkům. Potřeba vyžaduje určitou nouzi a často ústí až v krutost, pokud by nebyla uspokojena. Podle toho by bylo téměř naši povinností uspokojovat všechny potřeby ostatních, což mnohdy není uskutečnitelné.

Rozlišujeme tedy mezi potřebami a hodnotami, vidíme, že první kategorie sestává z *vnitřních potřeb*, jejichž uspokojení je podmínkou krátkodobého přežití. Podle výše uvedené definice tyto potřeby nepatří k motivaci. Jde o bezvýhradní potřeby. Další stupně obsahují stále méně *vnitřních a později i vnějších potřeb* a stále více *vnějších hodnot*. V posledním stupni jsou nahrazeny *vnitřními hodnotami*.

Hierarchie se tak stává úplnější:

a) ***vnitřní potřeby*** (podmínky přežití) 1.-2. úroveň pyramidy

b) ***vnější potřeby*** (podmínky nezbytné k spořádání vztahů k vnějšímu světu a ostatním lidem 2.-3. úroveň pyramidy

c) ***vnější hodnoty*** (po kterých člověk touží kvůli své vlastní vážnosti v očích okolí, protože věří, že jsou ceněny) 3.-4. úroveň pyramidy

d) ***vnitřní hodnoty*** (hodnoty, které se snaží získat, protože stojí vysoko v jeho vlastní stupnici hodnot) 5. úroveň pyramidy

Zdá se, že tyto čtyři skupiny potřeb a hodnot mají různou remanenci (trvalou vnitřní odezvu). Remanence vyšších stupňů je vždy silnější. Kdo na práci hledí jen jako na zdroj výdělku, přestává pracovat, jakmile si vydělal svou mzdu. Pro koho je práce vnitřní hodnotou, ten pracuje dokud může. Opakování stále stejného úkolu znudí a otupí. Je-li práce radostná, roste s jejím pokračováním i uspokojení z takovéto práce. To je zřejmé především u tvůrčích pracovníků, neboť **každá tvůrčí činnost je založena na motivaci.**

Motivace u jednotlivých lidí je velmi různá a její síla nezávisí na stupni, na kterém se momentálně nacházejí. Lidé mají různé ***osobní stupnice hodnot***. Člověk není robot, řízený jen vnějšími stimuly. Řídí se především sám, vlastními závěry, ke kterým dochází aktivním (***tvůrčím***) myšlením, při kterém vychází z vlastních premis, zásad a možností.

Stupnice hodnot se liší podle toho, zda vychází ze základní myšlenky, že člověk žije „sám pro sebe, svůj osobní prospěch“ (***princip egoismu***), nebo „pro druhé“ (***princip altruismu***). Vyskytují se i další variace, které závisí na tom, zda se člověk řídí vlastní stupnicí hodnot, nebo zda se snaží vystihnout a vyhovět i názoru ostatních. Pro některé lidi je potřeba „ocenění jinými“ zvláště silná, tudíž velmi důležitá, stojící vysoko na stupnici hodnot. Jiní o to nedbají, na jejich nejvyšším stupni je například sebeúcta. Možno tedy říci, že pak i remanence uspokojení se případ od případu liší.

Maslowova teorie je tedy značně zavádějící. Není všechno snažení založeno na pouhých potřebách. Lidé se velmi liší podle principů, které si zvolili, a které pak ovlivňují jak jejich vlastní stupnici hodnot, tak jejich remanenci uspokojení. Maslow má ale pravdu ve svém řazení priorit. Lidé řeší nouzové situace před perspektivními problémy a projekty. Není už ale nijak jisté, že lidé dávají vždy přednost ocenění druhými před utvářením hodnot dle svých vlastních hodnotových stupnic.

Herzberg shledal, že motivaci a demotivaci ovlivňují nejrůznější faktory. Nespokojenost dává do souvislosti zejména s problémy hygieny: podnikovými pravidly a řízením, dohledem, s mezilidskými vztahy, s pracovními podmínkami, platem a jistotami. Motivace vzniká hlavně vysokou úrovní **motivátorů**: úspěchů, uznání, úrovně samotné práce, odpovědnosti, osobního rozvoje, postupu atd. Nedostatky v této druhé oblasti nezpůsobují tak intenzivní nespokojenost, jako nedostatky hygieny. Jsou-li však problémy hygieny vyřešeny, vede zlepšení faktorů zejména druhé kategorie k dalšímu podstatnému pokroku ve všech oblastech lidské činnosti.

Existuje tedy jakási základní **míra motivace lidí**. Každý člověk podniku musí tedy mít pocit své osobní důležitosti a mít jistotu, že jeho podíl na výsledcích tohoto podniku je nadmíru významný, a že

je tudíž jeho součástí. Vzhledem k tomuto faktu se motivace zaměstnanců musí stát neodmyslitelnou součástí úkolů kladených na vrcholové vedení podniku v oblasti personálního řízení.

Z těchto premis lze pak i odvodit jednu ze základních definic – **Motivace je uspokojování hodnot zaměstnanců.**

Na základě této premisy by tedy bylo zásadní chybou vypracovat v podniku jediný „obecný" motivační systém/program, platný pro kteréhokoliv zaměstnance podniku. Účinné motivační programy musí být diferencované pro jednotlivé vybrané skupiny daného podniku, či dokonce pro vybrané jednotlivce, na základě znalostí jejich potřeb/hodnot.

Jaké jsou tedy nejčastěji uznávané **hodnoty zaměstnanců**, vedle jejich běžné peněžní odměny?

1. **Smysluplná tvůrčí práce**

   Lidé potřebují cítit, že se věnují něčemu, co má smysl. Chtějí přispívat svou činností k něčemu významnému, chtějí mít pocit, že mají svůj „tvůrčí" podíl na konečném úspěchu svého podniku.

2. **Pocit vzájemné důvěry**

   Lidé potřebují mít určitou oblast, v které si sami rozhodují, kladou si cíle a dosahují jich. Chtějí nést alespoň částečnou část odpovědnosti za svou práci a cítit hrdost z vlastní prospěšně vykonané práce. Málokterý pracovník má nad sebou rád častou a mnohdy zcela zbytečnou kontrolu, včetně 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 zaujímá právě tento pocit významné místo v jejich rozhodovací stupnici.

4. **Pocit jistoty a bezpečí**

   V současnosti je možno konstatovat, že jde o jednu z nejvýznamnějších potřeb zaměstnanců. Při orientačním mapování podnikové kultury některých firem v našem regionu řada zaměstnanců zařadila ve své hodnotové stupnici tuto potřebu dokonce na první místo. Lidé potřebují vnímat pracovní klima jako přátelské, bez vážných hrozeb ztráty zaměstnání, bez jakýchkoliv výkyvů, s jednoduchými, srozumitelnými a poctivými pravidly.

5. **Informovanost**

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

Motivovat lidi tedy 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, což jednoznačně dokládá nesprávné nastavení podnikových motivačních programů.

Co tedy rozumíme pod pojmem účinná odměna, účinná motivace? Jak je zajistit v praktických podmínkách našich organizací?

Jedná se jednoznačně o takové formy, které dokážou uvolnit zdroje energie dřímající v zaměstnancích, aniž by přitom vyvolaly problémy vázané na působení tradičních odměn – peněz.

A peníze jsou velmi drahá forma odměny. Ať 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.**

Opravdu účinné motivační formy mají proto splňovat následující charakteristiky:

- podporovat dosahování žádoucích výsledků podniku;
- dávat lidem dobrý pocit, pokud jde o jejich minulé a současné pracovní výkony;
- povzbuzovat je, aby se snažili dosáhnout ještě lepších výsledků;
- působit synergicky spolu s vnitřní motivací zaměstnanců;
- to vše zajišťovat nákladově efektivním způsobem.

Samozřejmě, že by bylo ideální, kdyby zaměstnanci pracovali naplno bez jakýchkoli vnějších odměn a motivačních stimulů. I když většina lidí má vysoký potenciální stupeň sebemotivace, přece je zapotřebí mít k dispozici některé další formy **tzv. pracovní motivace**, jednoznačně vyplývající ze znalostí hodnot zaměstnanců, což je však možné zajistit pouze nepřetržitou a otevřenou komunikací napříč podnikem.

Dnes více než kdykoliv jindy platí to, co řekl Eurípidés: „Při každé činnosti činí odměna radost z práce dvojnásobnou“.

6.2. Současné trendy v oblasti pracovní motivace, bariéry

Bez znalosti hodnot člověka a jejich důležitosti je tedy nemožná účinná motivace, vedoucí k vysoké pracovní výkonnosti. Co je tedy klíčovým předpokladem účinných motivačních programů?

Efektivní motivace předpokládá především účinnou komunikaci s cílem odhalit, který z hlavních motivačních faktorů na zaměstnance působí a následně je co nejúčinněji využít k akci ve prospěch organizace.

5 základních faktorů pracovní motivace:

1. **Vnitřní motivace**, založená na zajímavosti, smysluplnosti či dokonce „zábavnosti“ práce
2. **Vnější motivace**, spočívající v získání finanční odměny
3. **Motivace založená na základě osobní pověsti** či odborné reputaci
4. **Motivace založená na snaze vyřešit problémy** nebo překonat překážky
5. **Motivace spočívající ve společenském poslání práce**

Ad 1) Vnitřní motivace

Charakteristika/ zdroj	potěšení, radost, zábava
Příznaky/projevy	• sklon hovořit o činnostech, které se zaměstnanci líbí či nelíbí; • ochota pracovat na některých úkolech bez ohledu na čas; • naopak unikat před úkoly, které ho nebaví.
Řešení/motivační nástroje	Na základě účinné komunikace zjišťovat: • jaké úkoly nají jednotliví zaměstnanci nejraději; • snažit se jim tyto úkoly přidělovat; • dávat možnost vnášet do práce vlastní invenci, iniciativu a kreativitu; • vytvářet příjemnou pracovní atmosféru a pod.

Ad 2) Vnější motivace

Charakteristika/ zdroj	prioritní zájem o finance a další materiální statky
Příznaky/projevy	• sklon ptát se, co zaměstnanci určitá činnost nebo úkol přinesou; • očekávání odměny za jakoukoliv práci navíc; • neustálá diskuse o tom, kolik si jednotliví zaměstnanci vydělávají nebo kolik by si vydělat měli; • starost o majetek ostatních.
Řešení/motivační nástroje	• jasné stanovení očekávaných výsledků a příslušných odměn; • dodržování vymezených pravidel; • posílit význam výkonného odměňování; • zavést formy nepeněžité odměny (zaměstnanecké výhody).

Ad 3) Motivace na základě pověsti

Charakteristika/ zdroj	zájem o dojem, citlivost vůči názorům a hodnocení okolí
Příznaky/projevy	• zájem o udržení nebo posílení vlastní odborné reputace; • snaha získat za práci chválu a uznání; • časté dotazy na hodnocení vlastní práce; • sklon vyprávět o svých úspěších; • věnovat pozornost, kdo a kdy bude za vykonanou práci pochválen apod.
Řešení/motivační nástroje	• vyslovení veřejné pochvaly a uznání; • kritika za zavřenými dveřmi; • přidělování projektů které jsou výrazně „na očích“; • zdůrazňování veřejné prestiže té které činnosti a pod.

Ad 4) Motivace na základě výzvy

Charakteristika/ zdroj	snaha dosáhnout svých osobních ambicí ve výkonnosti a uspět tváří v tvář vlastním požadavkům.
Příznaky/projevy	• sklon zaměřovat se na nejobtížnější úkoly a řešení; • pracovat nejlépe tehdy, když je zapotřebí plně uplatnit osobní schopnosti; • tendence vykonávat úkoly i bez dohledu nadřízených; • výrazná snaha o trvalý rozvoj vlastních schopností.
Řešení/motivační nástroje	• zadávání náročných úkolů; • vytváření příležitostí k rozvoji osobních schopností; • důraz na schopnosti pracovníka pro úspěch určité etapy činností a pod.

Ad 5) Motivace na základě smysluplnosti a poslání práce

Charakteristika/ zdroj	potřeba věřit ve smysluplnost vykonávané práce (stálé hodnotové principy).
Příznaky/projevy	• Otázky vztahující se ke smysluplnosti úkolů a řešení (proč tuto práci provádím?); • zájem o širší význam činností; • sklon pracovat s výrazným nasazením především v podmínkách, kdy zaměstnanec věří, že práce má smysl; • důraz na dodržování profesních zásad a hodnot.
Řešení/motivační nástroje	• zdůrazňování poslání organizace; • konkrétní sdělování konečných cílů práce; • informace, jak prováděné úkoly přispívají k dosažení vize a cílů organizace a pod.

Bariéry motivace:

- Ve firmě se nekomunikuje
- Rozpor mezi slovy a činy
- Nepravdivé informace
- Stanovení nejasných cílů
- Vytváření byrokratických pravidel
- Nespravedlivá hodnocení
- Nedostatečné využívání schopností (podnikových znalostí a dovedností)

Shrnutí pojmů:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Potřeby a hodnoty
- Motivace zaměstnanců/definice
- Motivátory, demotivátory
- Maslowova pyramida potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie
- Efektivní motivace
- Motivační stimuly

Otázky vztahující se ke kapitole 6.:

1. Nová definice motivace.
2. Jaké jsou základní rozdíly mezi potřebami a hodnotami?
3. Co je hlavním předpokladem účinné motivace?
4. Jaké jsou stěžejní bariéry motivace zaměstnanců?
5. Vyjmenuj některé z motivátorů/demotivátorů.

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

PETŘÍKOVÁ, R.: *Jakost a lidský faktor (sociální dimenze jakosti),* DT Ostrava, 1996.

BĚLOHLÁVEK, F. – KOŠŤAN, P. – ŠULEŘ, O.: *Management*, Rubico Olomouc, 2001.

MAYEROVÁ, M. – RŮŽIČKA, J.: *Moderní personální management*, Nakladatelství H+H Praha, 2000.

AIDAR, J.: Efektivní motivace, Alfa Publishing, Praha, 2006.

7. MANAGEMENT ZNALOSTÍ

Členění kapitoly:

Management znalostí – úvod do problematiky; Management znalostí – definice, historický vývoj; Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Pochopit vztah mezi daty, informacemi a znalostmi;
- Ozřejmit si klíčový význam znalostí lidí/zaměstnanců pro firemní úspěch a prosperitu;
- Pochopit význam Knowledge Managementu (KM) v oblasti komplexní podnikové integrace;
- Seznámit se s historickým vývojem KM;
- Pochopit, že podnikové znalosti se postupně stávají jednou z klíčových konkurenčních výhod.

Motto:

„Information is not Knowledge,
Knowledge is not Information".

A.Einstein

„Nestačí znát, vědomosti musíme i používat".

J. W. Goethe

Výklad

7.1. Management znalostí (úvod do problematiky)

Dnešní hranice konkurence, se více než kdy jindy, usadila v kreativitě a schopnostech, expertíze a dovednostech, zlepšování a inovacích. Tyto všechny atributy mají své zdroje ve výchově a vzdělávání a následné kultivaci a využití získaných schopností a znalostí. Při jejich absenci má společnost sklon být paralyzována, když se trh náhle pohne, konkurenční výhody se stanou nestabilními a tato hrozba se stává všudypřítomnou. Proto je v dnešním tržním prostředí, kdy jedinou jistotou je nejistota, jediným jistým zdrojem přetrvávající konkurenceschopnosti → znalost. Pokud se trhy pohnou, vznikají nové technologie, množí se konkurenti a výrobky se inovují stále v kratším cyklu. Úspěšné společnosti proto trvale vytváří nové znalosti, které rozšiřují v rámci celé organizace, ztělesňují je do nových výrobků a tím je průběžně inovují.

Pro naše podnikové prostředí je čím dále tím více typické zahlcení podniku daty a informacemi, přičemž těch pravých a požadovaných informací je přitom k dispozici žalostně málo, víceméně častěji zcela absentují. Přitom globálně konkurenční podniky jsou dnes převážně ty, které se vyznačují zejména prozíravostí a předvídavostí vývoje, mobilizací a alokací svých znalostních zdrojů. Právě

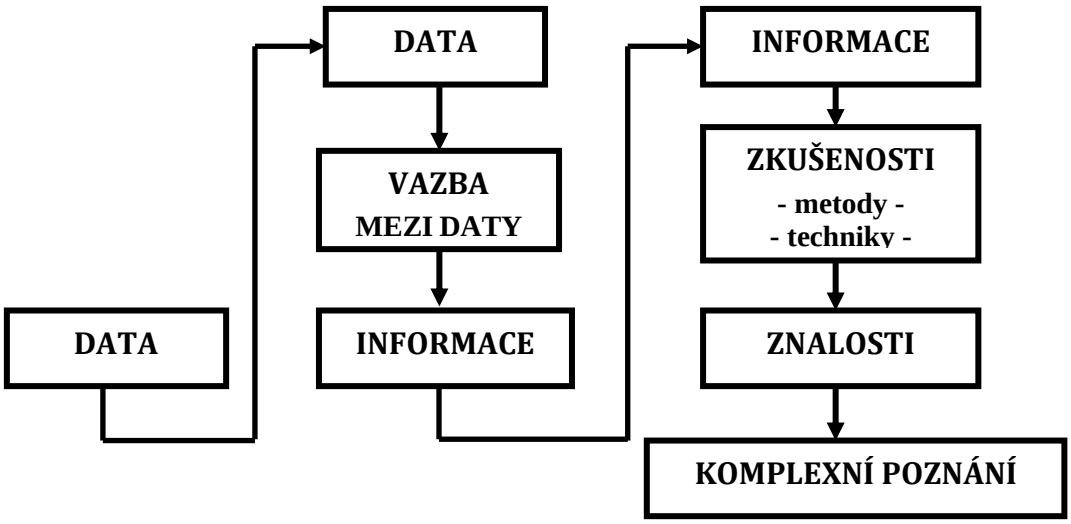
rozvoj v této oblasti a péče o tyto zdroje se stávají v současnosti nejdůležitějšími determinanty jejich udržitelnosti a vysoké výkonnosti.

V žádném případě tedy nestačí mít dostatek dat a informací, ale je zapotřebí tato data a informace třídit, zpracovávat s ohledem na jejich význam a využití pro potřeby podnikového řízení. V současnosti se zejména informace, více než kdykoliv jindy, stávají jedním z nejvýznamnějších faktorů konkurenční výhody každé organizace.

Úspěšné podniky už dnes dobře ví, že musí urychleně přesunout svoji maximální pozornost právě na znalosti: jejich vznik, transformaci, způsob ukládání do paměti, jejich výběr, zpracování, využívání a hodnocení vynakládaných nákladů na jejich efektivitu a další rozvoj.

Nejde už tedy v žádném slova smyslu o **pouhé hromadění informací**, vyznačující se vzájemnou vazbou, ale o pokrytí konkrétních potřeb reálného procesu řízení a zajišťování všech pro podnik nezbytných funkcí. Jak vyplývá z následujícího obrázku, komplexní poznání (někteří odborníci na KM zmiňují dokonce pojem moudrost) je pak možno považovat za množinu znalostí, informací a dat vztahujících se k určité problematice.

Obr. Vztah mezi daty, informacemi a znalostmi



Vzájemnou závislost mezi daty, informacemi a znalostmi lze chápat tak, že data, jako shodně vyjádřené symboly, představují „výrobní surovinu“, která je transformována na informaci. Znalosti vymezují základní rámec pro myšlenkové (kognitivní) procesy interpretace dat.

Efektivní řízení znalostí by se pak mělo postarat o to, aby ani znalosti nebyly pouze hromaděny, ale aby byly racionálně využívány. K tomu patří především trvalé šíření znalostí a soustavná cílevědomá analýza účinnosti všech opatření souvisejících s KM, jak bude ostatně ještě zmíněno dále. Mezi běžné povinnosti manažera úspěšné organizace tak musí bezpodmínečně patřit i péče o informační a znalostní zabezpečení svých zaměstnanců.

Vedle uplatnění těchto potřeb ve zmiňovaném Modelu Excelence EFQM, je tato problematika obsažena rovněž v novele norem ČSN EN ISO 9000:2001 pro oblast podnikových systémů managementu jakosti, a to v **kapitole 6 – Management zdrojů**, kde naprostá většina nově uvedených požadavků poukazuje právě na klíčovou úlohu řízení lidských zdrojů, jejich kvalifikaci, způsobilost, schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, což dokladuje vysokou významnost KM v jakémkoliv systému podnikového řízení, řízení jakosti nevyjímaje. Konkrétní akcent na oblast informací a řízení znalostí nalezneme zejména v kapitole 6.5 ČSN EN ISO 9004:2001, ke má vedení doslovně:

„…zacházet s údaji jako se základním zdrojem pro přeměnu na informace a neustálý rozvoj znalostí organizace, což je podstatné pro faktické rozhodování a může stimulovat inovace“.

Pro management informací má organizace:

- Identifikovat své potřeby informací;
- identifikovat a získat interní a externí zdroje informací;
- převádět informace na znalosti používání pro organizaci;
- využívat údaje, informace a znalosti k vytvoření svých strategií a cílů a k jejich plnění;
- zajistit odpovídající ochranu a důvěrnost;
- hodnotit přínosy odvozené z využívání informací, aby se zlepšil management informací a znalostí.

Plně v tomto kontextu možno tedy rovněž rezultovat, že efektivní podnikové řízení nemůže být orientováno nikdy pouze na jednu izolovanou autonomní část systému, jednu technologii či metodu, ani na jeden zdroj, ať jde o lidi, materiál, informace, finance atd., ale jde vždy o celou řadu vzájemně provázaných aktivit. A totéž platí v podnikovém řízení i pro péči o znalosti.

7.2. Management znalostí, definice, historický vývoj

Co je vlastně řízení znalostí? KM může být definován např. jako systematický a integrující proces řízení a koordinace širokého portfolia aktivit společnosti, tj.získávání, vytváření, ukládání, sdílení, fúzování, vyvíjení, rozvíjení a užití znalostí jednotlivců a skupin s cílem dosažení vyšší podnikové výkonnosti.

Klíčové znalostní procesy:

- **Tvorba znalostí** (identifikace, zapojení lidí, experimenty, expertizy)
- **Organizace znalostí** (interpretace, analýza, kodifikace, indexování, agregace, syntéza, archivace a propojení znalostí do kontextu).
- **Rozvoj znalostí** (tvorba individuálních znalostí spojená s kreativitou a systematickým řešením problémů, stejně jako všechny aktivity zaměřené na produkci nových znalostí jak na individuální, tak na kolektivní úrovni).
- **Distribuce znalostí** (způsob, jakým získávají lidé přísun ke znalostem, podpora užívání a nové používání znalostí – informační technologie).

Nositel znalostí/znalostní pracovník (charakteristické rysy)

- je člověk, který má specifickou znalost nebo soubor znalostí;
- tyto znalosti jsou pro firmu důležité;
- pracovník i firma o nich mohou, ale nemusí vědět;
- pro ostatní pracovníky firmy může být těžké tyto znalosti získat či využívat.

Nositel znalostí/znalostní pracovník (bariéry řízení)

- může být těžké přesně definovat jeho úkoly, a proto ho nelze řídit příkazy;
- nelze ho kontrolovat, protože ví o své práci více než manažer;
- část znalostí s nimiž pracuje, může být podvědomá, špatně se školí nástupce;
- odchod znalostního pracovníka z firmy může způsobit větší problémy než se předpokládalo;
- je složité určit kvalitu výsledného produktu (například u učitele, lékaře atd.);
- manažer musí znalostnímu pracovníkovi věřit, že skutečně podává nejlepší možný výkon.

Základní kategorie znalostního jmění

- **Vztahy se stakeholdery** – zahrnují všechny formy vztahů podniků s jejími stakeholdery.
- **Lidské zdroje** – obsahují znalosti poskytované zaměstnanci ve formě způsobilostí, motivace a loajality (know-how, technické expertízy, schopnosti řešení problémů, kreativita, vzdělávání, postoj a podnikatelský duch).
- **Fyzická infrastruktura** – zahrnuje celou infrastrukturu jmění, vč. informační a komunikační technologie jako počítače, servery a ostatní hard systémy.
- **Kultura** – zahrnuje podnikovou kulturu a filosofii managementu (hodnoty podniku, způsob vytváření sítě vztahů, soubor cílů, definování poslání podniku).
- **Praxe a rutina** – zahrnuje vnitřní praxi, virtuální sítě a pravidelný postup, tj. nevyslovená pravidla a procedury (příručky postupů, databáze, nevyslovená pravidla chování, manažerský styl).
- **Duševní vlastnictví** – suma patentů, autorských práv, ochranných známek, značek, registrovaných designů, obchodních tajemství a procesů, jejichž vlastnictví je podniku udělené ze zákona

Metody hodnocení nehmotných aktiv/znalostí

- **Znalostní účty**
- **Knowledge Assets Map** (Mapa znalostních aktiv)
- **Intangible Assets Monitor** (Monitorování/hodnocení nehmotných aktiv)

Poznámka: ***Detailněji budou tyto metody zahrnuty v rámci připravované studijní opory předmětu „Management znalostí“ (včetně řady dalších aspektů spojených s touto disciplínou).***

V našem podnikatelském prostředí je si zapotřebí opravdu bytostně uvědomit, že se jedná o problematiku spojenou často s otázkou přežití firem na stále dynamičtějším a nestabilnějším trhu se stupňující se konkurencí.

Právě analýza úspěchů a neúspěchů našich podniků v posledním období stále jasněji ukazuje na význam a působení lidského faktoru a potažmo faktoru jejich znalostí, což dokladuje i řada nově přijatých dokumentů na národní i mezinárodní platformě, které tyto aspekty zmiňují stále častěji a se stále větší naléhavostí, např. Evropská charta kvality, Národní politika podpory jakosti, Evropský model výjimečnosti EFQM a v neposlední řadě již vzpomínaná novela ISO 9000:2000.

Vysoká pozornost věnovaná nejmodernějším technologiím se tak pomalu přesouvá do oblasti lidského, intelektuálního kapitálu – představujícího souhrn hodnot a schopností rozvíjení znalostí. Pojem intelektuální kapitál je na místě zejména tam, kde člověk projevuje kreativitu, originalitu tvůrčího myšlení a je s to nalézat stále nové formy přidávání hodnoty. Z této skutečnosti však možno odvíjet dále, že ne každý člověk je v tom pravém slova smyslu „intelektuálním kapitálem“ pro svůj podnik. Vyšší hodnototvorná schopnost intelektuálního kapitálu v tom kterém podniku tak není rozložena nijak rovnoměrně – části pracovníků je vlastní, umí ji maximálně inteligentně využívat a kombinovat s cílem stále vyššího poznání, části pracovníků však osvojena není a řadě z nich ani nikdy nebude.

Znalost již v tomto kontextu zcela jistě není pouhým akademickým novotvarem, ale jde o produktivní vtělenou inteligenci, získanou „pozitivním vzděláváním“, skrze které člověk -pracovník získá sumu znalostí, které mu umožní orientovat se, zaujímat stanoviska, obohacovat své analytické a dedukční schopnosti, dospívat k syntéze atd.

Co se týče vývoje této disciplíny možno konstatovat, že se jedná o poměrně mladou disciplínu, i když si lidé předávali nabyté zkušenosti „od pradávna“.

Řízení znalostí – historický vývoj:

- **„Od pradávna“** si lidé předávali nabyté zkušenosti z člověka na člověka (v rodině z otce na syny, ukládali je do příběhů, písniček, mýtů, pohádek, …)
- **Antika** byla systematičtější (vznikaly první školy, nejvýznamnější Milétská škola – základy vědeckého zkoumání)
- **Středověk** (veškeré dění určovala církev, vznikaly první univerzity, s vynálezem knihtisku pak první knihy, …)
- **16. – 17. století** (základy vědecké společnosti – Descartes, Galilei, Newton, experimenty, první encyklopedie)
- **století** (přineslo první pokusy o klasifikaci znalostí)
- **století** (americký, japonský švédský KM předurčil současný trend, r. 1991 – první odborný článek o KM ve FORTUNE …)

7.3. Podnikové znalosti jako konkurenční výhoda

Abychom lépe pochopili příčiny vzniku KM, podívejme se blíže na vztah managementu v jeho obecném smyslu slova, k řízení znalostí a v této souvislosti si především připomeňme některé ze základních atributů KM.

1. KM není a nikdy nebude náhradou stávajících manažerských aktivit,
2. KM těmito manažerskými aktivitami prolíná a to ve všech jejích úrovních a fázích,
3. KM vyžaduje specifický způsob práce a revizi priorit ve srovnání s běžným managementem,
4. KM výrazně akcentuje sdílení a zejména následné užití znalostí,
5. KM vyžaduje daleko vyšší systémovost a komplexnost jednotlivých přístupů,
6. KM mimořádně akcentuje zájem o lidský faktor, rozvíjí se a graduje směrem k vývoji intelektuálního kapitálu společnosti.

Výše uvedené skutečnosti tak jednoznačně potvrzují, že specifičnost KM jako moderního směru řízení spočívá zejména v tom, že v žádném případě nekonkuruje žádnému existujícímu směru, neboť se projevuje zcela v jiné rovině. Přispívá k vyšší úrovni vzdělanosti pracovníků i manažerů a přispívá k lepšímu a efektivnějšímu využívání zkušeností.

Rozvoj znalostí a jejich plné využití posiluje výrazně účinnost působení všech ostatních faktorů jako jsou např. stroje, materiál, technologie atd. KM je v žádném případě nepotlačuje, ale naopak je doplňuje a výrazně posiluje jejich účinnost.

K výraznému zvýšení účinnosti KM dochází ve chvíli, kdy vedení společnosti pochopí, že nemůže být jen pouhým iniciátorem nastoupených změn, ale že se změny dotknou především jeho samotného. Změna způsobu práce, revize priorit, větší systémovost v práci top managementu, to jsou zásady, bez jejichž naplnění je řízení znalostí v podniku pouze proklamací a povětšinou i prostým plýtváním podnikovými prostředky.

Na tomto místě bych opět zmínila paralelu s novelou ČSN EN ISO 9000:2001 pro systém řízení jakosti, kde největší míra odpovědnosti za úspěšnost a efektivnost zavedení účinného systému řízení rovněž leží zejména na top managementech našich podniků, na jejich znalostním a zkušenostním potenciálu. Pokud v tomto směru nedojde k významným změnám (tedy k prolínání KM do systému

řízení jakosti), zavedení účinného systému řízení jakosti se všemi jeho aspekty a důsledky zůstane pro mnohé z našich podniků i nadále pouze nenaplněnou vizí.

Nedílnou součástí KM (nově i systému řízení jakosti) je **hodnocení jeho účinnosti včetně účinnosti všech vynakládaných nákladů**. Soustavná péče o intelektuální kapitál a hodnocení adekvátnosti vybavení informační technologií, zejména komunikačními prostředky, tak představuje dvě strany jedné mince. Ovlivňování podnikové kultury ve prospěch tvorby a účinného řízení znalostí umožní postupnou integraci těch částí podniků, v nichž jsou již znalosti řízeny, do vzájemně provázaného celku s těmi, kterým se tzv. „nedaří“.

Možno tedy konstatovat, že **hodnocení účinnosti KM** zahrnuje pokusy o měření hodnoty báze znalostí a o vyjádření hodnoty znalostí jako součásti úhrnného podnikového kapitálu.

Výčet aktivit a faktorů, které se v oblasti řízení znalostí postupně objevují, ukazuje, že splnění cílů, zvláště v našem podnikovém prostředí, bude velmi náročné. Jedním z hlavních faktorů účinnosti řízení znalostí je **rozvoj a řízení intelektuálního kapitálu**, úzce vázaného na moderní technologie. K dalším faktorům patří **cílevědomá a soustavná péče o prostředí pro rozvoj KM**, včasná definice reálně dosažitelných cílů a vypracování kvalitního projektu k jejich realizaci, průběžné hodnocení plnění projektu, volba optimální varianty odpovědnosti za rozvoj KM, vhodná motivace všech pracovníků podniku k podpoře jeho rozvoje a k využívání bohatství znalostí, které přináší, respektování a další podpora KM konkrétními aktivitami top managementu podniku na všech jeho podnikových úrovních, což na mnoha místech zmiňují i všechny výše zmíněné dokumenty podporující efektivitu podnikového řízení ve všech jeho podobách.

Rozvoj organizací v současném tvrdém konkurenčním prostředí informační společnosti tedy do značné míry záleží na schopnostech sdílet a využívat znalosti zaměstnanců všech podnikových úrovní lépe a rychleji než konkurence. Zjednodušeně možno konstatovat, že se jedná o získání konkurenční výhody jako základní podmínky úspěšnosti organizace.

Organizace, která informačního a znalostního potenciálu využít nedokáže, se může dostat do výrazných problémů, které v mnoha případech nelze ani vyčíslit. Naopak, cílevědomým sdílením informací a znalostí mezi zaměstnanci by mělo docházet k trvalému rozšiřování a zlepšování znalostního zázemí v podnikové praxi.

Jak již bylo zmíněno, současná podniková kultura však roli tzv. znalostního řízení ještě stále víceméně podceňuje, stejně jako neakceptuje nositele těchto znalostí.

Úvodem kapitoly jsme konstatovali, že efektivní řízení znalostí by se mělo postarat o to, aby nebyly ani informace, ani znalosti pouze hromaděny, ale aby byly racionálně využívány s cílem úspor na nákladech, k trvalému zkrácení doby trvání podnikových procesů, větší flexibilitě a v důsledku toho i zvýšení konkurenceschopnosti.

Potíže v zavádění znalostního managementu do podnikové praxe jsou zakotveny v některých principech, které jsou pro úspěšnou implementaci KM nezbytné: **kvalitní podnikové procesy, efektivní využívání IS/IT (informační systémy)/(informační technologie) a formování podnikové kultury, podporující KM.**

Znalostní management je tedy proces – **proces řízení vzniku informací a znalostí, proces regulace vstřícného sdílení informací a proces jejich využívání, což komplexně představuje spoluúčast všech (podobně jako předpoklad úspěšnosti TQM v oblasti systému managementu jakosti).**

Shrnutí pojmů z kapitoly 7:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Znalosti jako nehmotná aktiva
- Znalosti jako významný podnikový zdroj
- Data – informace - znalosti
- Informace nejsou znalosti
- Znalosti nejsou informace
- Rozvoj znalostí
- KM (Knowledge Management/Řízení znalostí)

Otázky vztahující se ke kapitole 7.:

1. Mezi jaká podniková aktiva řadíme znalosti lidí/zaměstnanců?
2. Uveď některou z definicí znalostí.
3. Jaký je rozdíl mezi pojmy: data, informace, znalosti?
4. Je ve standardech QMS v jakékoliv podobě ošetřena problematika řízení znalostí?
5. Vyjmenuj základní atributy Managementu znalostí.

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

ZELENÝ, M.: *HSM – Integrating Knowledge Management and Systems*, World Scientific Publishing, Singapore, 2005.

MLÁDKOVÁ, L.: *Management znalostí v praxi*, Professional Publishing, Praha, 2004.

BUREŠ, V.: *Znalostní management a proces jeho zavádění*, Grada Publishing, Praha, 2007.

TRUNEČEK, J.: *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*, Grada Publishing, Praha, 2003.

McNABB, D.E.: *Knowledge Management in the Public Sector*, M.E, Sharpe, Inc., 2007.

8. TÝMOVÁ TVŮRČÍ PRÁCE, TVOŘIVOST, INOVACE

Členění kapitoly:

Týmová práce, tvůrčí tým; Formy týmových činností; Tvořivost a inovace (definice, základní pojmy); Inovace jako vysoce tvořivé poslání manažera/podnikatele

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Pochopit význam týmové práce a tvůrčích týmů v podnikovém řízení;
- Budete umět rozlišit, a případně i uplatnit, jednotlivé formy týmových činností;
- Pochopíte význam lidské tvořivosti pro inovační podnikové procesy;
- Uvědomíte si význam a potřebu inovací.

Motto:

„Tým – to je především pokora. Je možné, že právě v tom je hlavní důvod, proč je ve světě podnikání tak málo vynikajících týmů …“.

„Bez tvořivosti bychom nedocílili pokroku, stále dokola bychom opakovali stávající řešení“.

Edward de Bono

Výklad

8.1. Týmová práce, tvůrčí tým, základní struktury týmových činností

„Tým je skupina, v níž jednotlivci mají společný cíl a v níž pracovní činnosti a dovednosti každého člena vzájemně na sebe účelně a plynule navazují, jako když (užijeme-li mechanické a statické analogie) na sebe navazují jednotlivé části skládačky a dohromady vytvářejí nějaký vzor“.

Definice dle B. Smitha

Dosahování efektů a inovací ve výrobě a s tím spojenou vysokou kvalitu není možno zajistit individuální prací 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 nových praktik, např. brainstormingu), výkonnost skupiny je vyšší, vzbuzuje nadšení. Práce v týmu přináší uznání a ocenění jednotlivců i kolektivního úsilí.

Máte-li tým lidí, kteří dobře spolupracují, kteří si navzájem důvěřují a jsou si sympatičtí, tak obvykle zavedou do své společné práce určitý stupeň spolupráce, i když tato není pro danou pracovní činnost vždy bezpodmínečně nutná. Dobré vzájemné vztahy na pracovišti posilují pozitivní uspokojení z práce a pomáhají zmírnit všechny nevyhnutelné prvky námahy a nepříjemných pracovních podmínek. Týmová práce je v dnešní vědecké, výzkumné i vývojové praxi téměř nepostradatelná a stává se základním znakem vědeckotechnické praxe.

Efektivní tvůrčí tým je možné definovat jako tým, který dosáhne svého cíle nejúčinnějším způsobem a je schopen kdykoli převzít i ty nejnáročnější úkoly, bude-li to zapotřebí. Jde vesměs o úkolově nebo cílově orientovanou skupinu vzájemně se doplňujících odborníků, v níž se dosahuje vyššího stupně kooperace a tím i vyšší efektivnosti tvůrčí práce pomocí neformálních vztahů, dobrovolné soudržnosti, vzájemné důvěry a naprosté rovnoprávnosti všech jejich členů.

Charakteristickým rysem dobrého tvůrčího týmu je, že jeho členové sdílejí vědomí své kolektivní pospolitosti a ztotožňují se se společnými cíli týmů, bezproblémově vstupují do vzájemné interakce a komunikace a doplňují se různými vzájemně propojenými aktivitami. Vystupují v různých, vzájemně se doplňujících sociálních rolích, do kterých se staví dobrovolně s cílem prospět týmu, což samozřejmě vyžaduje, aby ve svém jednání respektovali určité normy.

Tým je tedy kolektiv tvůrčích individualit, které dokáží potlačit některé prvky své individuality ve prospěch celku. Dobrý tým pak naopak v některých případech účinně využívá i individuálních dispozic jednotlivce, čímž může docházet a mnohdy také dochází k zvýšení skupinového efektu, tzn. že **výsledný výkon týmu je vyšší než pouhý součet výkonů jeho jednotlivců.**

Na tomto místě lze zmínit, že tato filozofie je jedním ze základních principů tzv. učící se organizace (detailněji bylo toto téma zmíněno v kapitole 4.).

Týmová práce má své místo i v managementu kvality a lze v zásadě hovořit o **dvou základních strukturách týmových činností:**

a) **Formální struktury**, reprezentované např. útvary řízení kvality či tzv. radami kvality.

b) **Neformální struktury**, zmiňované zpravidla v souvislosti s principy TQM (např. týmy zlepšování kvality, kroužky jakosti apod.).

Dále je zapotřebí rovněž zmínit, že právě **účinná týmová práce** je základem úspěchu řady dalších moderních metod a technik, souvisejících přímo či nepřímo s rozvojem a řízením lidí.

Poznámka: ***Jako příklad uvádím v další kapitole některé formy týmových činností v managementu jakosti. S dalšími formami je možné se seznámit v kapitole 10, příp. v rámci studijních opor předmětů Systémy managementu jakosti I. a II.***

8.2. Formy a zásady týmových činností v oblasti managementu jakosti

Dosahování efektů ve výrobě, a s tím spojenou vysokou jakost, není možno zajistit individuální prací jednotlivce, ale naopak účelným spojením schopností, dovedností a znalostí jednotlivců formou týmové práce.

Ti, kteří umí pracovat v týmu, mohou získat další konkurenční výhody nad svými osamělými konkurenty.

Týmová práce, orientující se na problematiku jakosti, nabývala v jednotlivých zemích těch nejrozličnějších forem.

Jestliže prvořadým hlediskem je standardní produkce, lze při malých změnách výrobků i požadavků dosáhnout normalizace pracovních postupů a produkce prostřednictvím instrukcí ředitelů, rozborářů, vedení. V tomto případě může být vhodná centralizovaná koordinace a kooperace. S rostoucí rychlostí změn, souvisejících s posunem ke kontinuálnímu zlepšování jakosti, je však usměrňování prováděné vedením podniku a specialisty neadekvátní. Je příliš pomalé a neúčinné. Problémy centralizované koordinace může odstranit vzájemný kompromis. Dochází k němu tehdy, když vedoucí různých funkcí řeší problémy společně, na co nejnižší úrovni. Dochází tedy k přechodu **od vysokých hierarchických struktur k plochým strukturám, k decentralizaci pravomoci a odpovědnosti tak, aby se problém řešil tam, kde vzniká.**

Pokud mají lidé potřebné znalosti a schopnosti přímé komunikace, mohou problém vyřešit ti, jichž se přímo dotýká bez zprostředkovatelských mezistupňů. Tuto koordinační vazbu vytváří proces spolupráce vedení s pracujícími. Základní metodou se stává „týmová práce“, která má v různých zemích různou podobu (např. kroužky jakosti v Japonsku, hnutí nulových vad v USA, japonský KAIZEN apod.).

Dle prof. Ishikawy existuje **5 hlavních zásad týmových činností** v oblasti zabezpečování jakosti, které se sice realizují hlavně v Japonsku, ale řada z nich má snahu zdomácnět i v USA, a v posledním období i v Evropě:

- celopodnikové řízení jakosti;
- prověrky řízení jakosti;
- vzdělávání a výcvik;
- statistické metody;
- aplikace kroužků jakosti.

Celopodnikové řízení jakosti, 1968 (označováno jako TQC = Total Quality Control, či na západě termínem TQM = Total Quality Management) znamená, že všechny podnikové útvary (jako marketing, vývoj výrobků, technická příprava výroby, výroba, zásobování, odbyt, servis) a všichni jejich pracovníci (od vedoucího po operátory) jsou plně a systematicky zapojeni do činností týkajících se jakosti. Vrcholové vedení připravuje písemnou zřetelnou **politiku jakosti**, jako vodítko v této oblasti. Všechny činnosti a funkce v podniku se neustále zdokonalují, za účasti všech pracovníků podniku. Na rozdíl od TQM, které je stále ještě pod značným vlivem taylorismu a soustřeďuje se více na technické a organizační metody, je tento japonský přístup už hlouběji zaměřen právě na lidi/lidské zdroje.

Prověrky řízení jakosti – výkonný prověrkový tým navštěvuje každý podnik a útvar, aby zjistil, jakým způsobem se přenášejí směrem dolů jednotlivé programy jakosti, včetně komplexní politiky jakosti. Jakákoliv překážka, která vadí stanoveným cílům jakosti se musí urychleně odstranit. Mimo tyto interní prověrky (audity) jakosti se provádějí prověrky vykonávané externími odborníky: nejčastěji, když podnik žádá buďto o certifikát na tzv. systém jakosti, některou z prestižních cen jakosti (Demingova cena v Japonsku, cena Baldridge v USA, v našich podmínkách „Česká cena za jakost“) nebo o certifikační značku (v Japonsku např. značka JIS – Japanese Industrial Standards, v ČR např. značka Czech-Made apod.).

Vzdělávání a výcvik – celopodnikové řízení jakosti vyžaduje účast každého zaměstnance. Výchova, vzdělávání a výcvik v oblasti řízení jakosti proto musí být poskytnuto každému v jakémkoliv útvaru a jakémkoliv pracovním postavení. Japonské podniky vytvořily a přenesly na všechny úrovně hromadné výcvikové programy k uspokojování těchto potřeb. To je obrovský úkol pro každý podnik. Vzdělávat a procvičovat vlastní zaměstnance v celém podniku může spotřebovat více než 3 roky intenzivní práce od doby, kdy se výkonné vedení rozhodne pro aplikaci celopodnikového řízení jakosti, s cílem dospět k vedoucímu postavení v jakosti produkce. Vzdělávání a výcvik začíná od vrcholového vedení a rozlévá se směrem dolů, po celém podniku (detailněji rozpracováno v kap.4).

Statistické metody – pro řízení jakosti jsou v japonských podnicích rozvinuty do vysokého stupně. Tzv. „sedm nástrojů“, příp. „sedm nových nástrojů“ (Paretův diagram, diagram příčin a následků, stratifikace, záznamové listy, histogramy, korelační diagramy a Shewhartovy regulační diagramy) se využívají mnoha zaměstnanci směrem od vrcholového vedení dolů, do všech oddělení.

Kroužky jakosti (QCC – Quality Control Circles). Neodmyslitelnou a extrémně důležitou součástí řízení podniku je tedy řízení jakosti. Pojem TQM je dnes už dostatečně známý, a chápeme tím řízení jakosti jako průřezovou záležitost, tzn., že řídíme jakost u všech podnikových činností s důrazem na prevenci a neustálé zlepšování procesů. Útvary řízení jakosti, které tyto aktivity zabezpečují, jsou již dnes téměř samozřejmostí v každém významnějším podniku. Ovšem je rovněž známo, že tyto útvary nemohou být jediným organizačním prvkem v systémech jakosti.

Poslední trendy hovoří dokonce o dvou základních rovinách organizačních struktur: **formální a neformální** (viz předcházející kapitola).

Zatímco u formálních struktur je nejvyšším problémem současnosti vymezení kompetencí a zodpovědnosti, největší brzdou vytváření neformálních struktur v systémech jakosti je absolutní nedostatek motivace, tvůrčích schopností, uvědomění si významu jakosti a v mnoha případech i úplná lhostejnost k problémům vlastního pracoviště. **Tzv. příslušnost k firmě/podniku** je pojem mnohdy zcela neznámý. Základní charakteristiky neformálních organizačních struktur uvádí následující tabelární přehled.

Charakteristika	Kroužky jakosti	Týmy zlepšování jakosti
• Výběr projektu	• Problémy vlastního pracoviště	• Průřezový
• Rozsah projektu	• Jeden z mnohých	• Jeden ze zásadních
• Členství	• Z jednoho útvaru	• Z několika útvarů
• Povaha členství	• Dobrovolné	• Povinné
• Složení členů	• Většinou dělníci	• Střední management a odborníci
• Doba členství	• Stálé	• Ad hoc pro každý projekt

Jelikož vedení lidí, motivace, umění komunikovat, tvůrčí schopnosti a správné využití schopností lidí, stejně jako interpersonální vztahy, jsou klíčovým momentem v každém systému jakosti, je možné se domnívat, že zejména fungující kroužky jakosti mohou představovat velký přínos v této oblasti.

„Kroužky jsou pro jakost to, co pěna pro pivo“.¨

Shiba

Definice:

„Kroužky jakosti jsou malé skupiny pracovníků, dobrovolně uskutečňující řízení jakosti na společném pracovišti, pracující trvale jako součást systému řízení jakosti na sebezdokonalování a vzájemném zdokonalování, při využití metod řízení jakosti a za aktivní účasti všech svých členů“.

Prof. K. Ishikawa, 1962

První zemí, která začala provozovat kroužky jakosti, bylo Japonsko. Kroužky byly považovány za základní aktivitu při řízení jakosti v organizaci. Myšlenka, že kroužky mohou fungovat pouze díky japonské mentalitě způsobila, že nedošlo k přenosu informací do zahraničí zhruba dalších 10 let. V současnosti jsou již aplikovány v mnoha zemích, a to jak ve výrobě, tak ve sféře služeb (a ne vždy si zachovávají svůj původní název).

Typický kroužek jakosti dle výše uvedené definice je představován dobrovolnou skupinou lidí ze stejného pracoviště, kteří se scházejí pravidelně 1-krát týdně zhruba na hodinu a pod vedením „garanta“ řeší pracovní problémy, které si sami vyberou.

Lidé v kroužku se učí novým technikám a rozvíjejí své schopnosti. Týmový přístup rovněž pomáhá vytvářet ovzduší důvěry a respektu k talentu jiných lidí. Kroužek jakosti je prostředek, který dává zaměstnancům příležitost dělat něco pozitivního s problémy, se kterými se setkávají a žijí. **Kroužky jakosti jsou založeny na filozofii, co nejefektivněji využívat nejcennější aktivum v organizaci – své lidi.** Kroužky jakosti pracují tak, že členové vyberou projekty, které se budou realizovat. Sbírají data o všech aspektech projektu a dle nejlepších schopností a možností se zavádějí techniky a nástroje pro systematické řešení problémů. Ohodnotí se náklady a účinnost řešení a výsledky se předloží managementu ke schválení. Pokud dojde ke schválení a je to možné, provede se řešení navržené kroužkem jakosti a sledují se jeho efekty.

Praxí je prokázáno, že kroužky jakosti pracují nejlépe, pokud jsou považovány za skutečnou součást systému řízení jakosti. Činnost kroužků by měla být spojena s jakostí, protože finální jakost je nejen viditelná, ale mnohdy už i měřitelná. Jestliže kroužky nepodporují řešení projektů jakosti, je zde mnohem více nejasností okolo jejich cílů, pokrok může být velmi pomalý, a to může vést k otázkám, zda existence kroužků má vůbec nějaký smysl.

Zavádění kroužků jakosti se rovněž neobejde bez pečlivého a obezřetného plánování. Je důležité vzít v úvahu, jak se kroužky budou podílet a podporovat další techniky řízení jakosti a samotný systém jakosti. Je rovněž důležité neprezentovat kroužky jakosti jako něco, co k nám přišlo z „jiné planety“ a také naopak neříkat, že jsou důležitější než ostatní techniky pro zlepšování jakosti. **Nelze totiž předpokládat, že by v izolaci produkovaly řešení pro všechny problémy spojené s jakostí.**

8.3. Tvořivost a inovace (úvod do problematiky, definiční vymezení, základní pojmy)

V dosavadní historii lidstvo nikdy nepociťovalo takovou intenzivní potřebu tvůrčích myšlenek jako v současnosti. Často stojíme před takovými úlohami, které běžný, normální člověk, ani s pomocí

vyspělé techniky vyřešit nedokáže. Stojíme opět na začátku nové civilizační vlny (nové ekonomiky) a musíme opět vytvořit všechno, co si tato nová doba vyžaduje.

Pouze tvořivost (kreativita), invence, vynalézavost, jsou schopnosti lidí řešit všechny tyto potřebné reálné změny – reálné situace, ne situace modelové, ty už nejsou na pořadu dne.

K přežití v těchto reálných, často nečekaných situacích, stejně jako k dalšímu rozvoji člověka, podniku, státu a potažmo i celé lidské civilizace je proto bytostně potřebná tvořivost jednotlivců, tvůrčí chování týmů, stejně jako tvořivá síla intelektuálního kapitálu.

Je dostatečně známo, že síla našeho duševního, intelektuálního kapitálu, je neporovnatelně vyšší, než síla hospodářská. Výchova, vzdělávání, motivace našich tvořivých lidí, budování tvořivé znalostní společnosti je bez nejmenších pochybností jednou z možností jak zvýšit naše inovační tempo, které patří stále ještě k těm spíše pomalejším.

Podpora tvůrčí práce, která je nejen prostředkem k obživě, ale především způsobem seberealizace a naplnění, je proto novým úkolem naší společnosti pro zvyšování inovací a potažmo i konkurenceschopnosti a prosperity našich podniků.

Naopak, má-li být pracovní proces zároveň procesem tvůrčím znamená to, že je zapotřebí vrátit výrobu pod kontrolu člověka, tj. vytvořit ty nejlepší podmínky pro práci člověka opravdu svobodného, racionálního, činorodého, tvůrčího, tzv. **inovátora.**

Pouze v tvůrčím procesu člověk uskutečňuje svou podstatu, existenci a seberealizaci. A není-li tvůrčí, není ničím – „je mrtvý“.

Zjednodušeně řečeno – organizace, která chce existovat v současném tvrdém konkurenčním prostředí globálních trhů, nemůže ignorovat současný rozvoj reprezentovaný trvalou snahou zdokonalovat produkci (výrobu, služby), stejně jako trvalou snahu zvyšovat produktivitu procesů.

Proto trvalá snaha o dosažení všeho nového, lepšího, výkonnějšího, flexibilnějšího je tedy spojena se schopností člověka tvořit, s jeho schopností vymýšlet, snít a schopností tyto sny následně realizovat.

Schopnost člověka reálnou změnu prosadit a realizovat je vyústěním lidské tvořivosti do pozitivní změny/inovace. Asi jste zaznamenali, že jsou opakovaně zmiňovány dva klíčové (a značně provázané) pojmy: tvořivost a inovace.

Zadáme-li do internetu tato dvě hesla, vygenerují se nám tisíce odkazů, přesto se pokusíme, v rámci tohoto úvodu do problematiky, o definiční vymezení obou těchto pojmů.

❑ Tvořivost/kreativita

Každý člověk hýří nápady, ale jen někteří lidé oplývají myšlenkami natolik výjimečnými, že se právem o nich hovoří jako o kreativních osobnostech. Jak najdeme tenkou dělící čáru, která vymezí velkou skupinu těch, jež myslí obyčejně, a skupinku těch, kteří jsou tzv. kreativní? Jak je možné, že impuls, který je totožný dvěma jedincům, se ve výsledku přeměňuje v odlišné hodnoty? Stejné? Podobně jablko, které spadlo podle legendy na hlavu Isaaca Newtona, může spadnout na hlavu komukoli. Stačí ji jen lehnout pod strom. Ale ovoce samo o sobě, ani ťuknutí do hlavy nápad nezaručuje.

Zamysleme se na tím, co je kreativita. Malá československá encyklopedie (1984 –87) uvádí následující definici kreativity:

Kreativita *je produktivní* ***styl myšlení****, odrážející se v činnosti člověka; specificky lidská aktivita realizovaná v tvůrčím procesu, jehož výsledkem je artefakt (dílo, reálné řešení daného problému) vytvořený kreativním jedincem; jedna ze základních psychologických potencialit člověka, rozvíjená z prvotní formy dispozice do aktivní a vůli ovládané schopnosti tvůrčí produkce. Kreativní potenciál lze zjišťovat speciálními psychologickými testy.*

Americká psycholožka T. Amabileová (1983) definuje kreativitu následujícím způsobem:

Dílo nebo řešení problému se považuje za kreativní do té míry, do jaké je ***novým, užitečným, správným a přínosným*** *řešení zadaného úkolu, a zároveň do jaké míry je úkol heuristický (objevný, originální, původní, předpokládající nové řešení) než algoritmický (známý úkol s rutinním řešením).*

V příručce *Trénink paměti a kreativity* (Carter, Russel; 2002) definují autoři kreativitu jako:

*„…**mentální procesy**, které vedou k řešením, nápadům, konceptualizacím, uměleckým formám, teoriím nebo produktům, jež jsou jediné nebo nové …“*

V psychologii osobnosti (Smékal, 2004) je kreativita (tvořivost) chápána takto:

Pokusíme-li se definovat tvořivost podle výsledku, který podmiňuje, můžeme říct, že je to taková ***psychická činnost****, v níž se vyskytuje tradiční přístup k předmětu, originalita, vynalézavost, bisociace (místo asociací, tj. používání vzdálených a neobvyklých asociací), iniciativa…*

V souhrnu můžeme kreativitu chápat jako:

1. Schopnost

a. Představit si nebo vymyslet něco nového, *přičemž se nejedná o vytvoření něčeho z ničeho*

b. Tvořit nápady, řešení, myšlenky, díla, a to za použití:

- kombinace
- změny
- reaplikace existujících nápadů

Poznámka: Všechny nápady (skvělé i obyčejné) jsou a priory založeny na této schopnosti.

2. Postoj jednotlivce, který charakterizuje

a. souhlas přijetí změny a novinky

b. ochota hrát si s nápady a myšlenkami

c. flexibilita v pohledu na věc

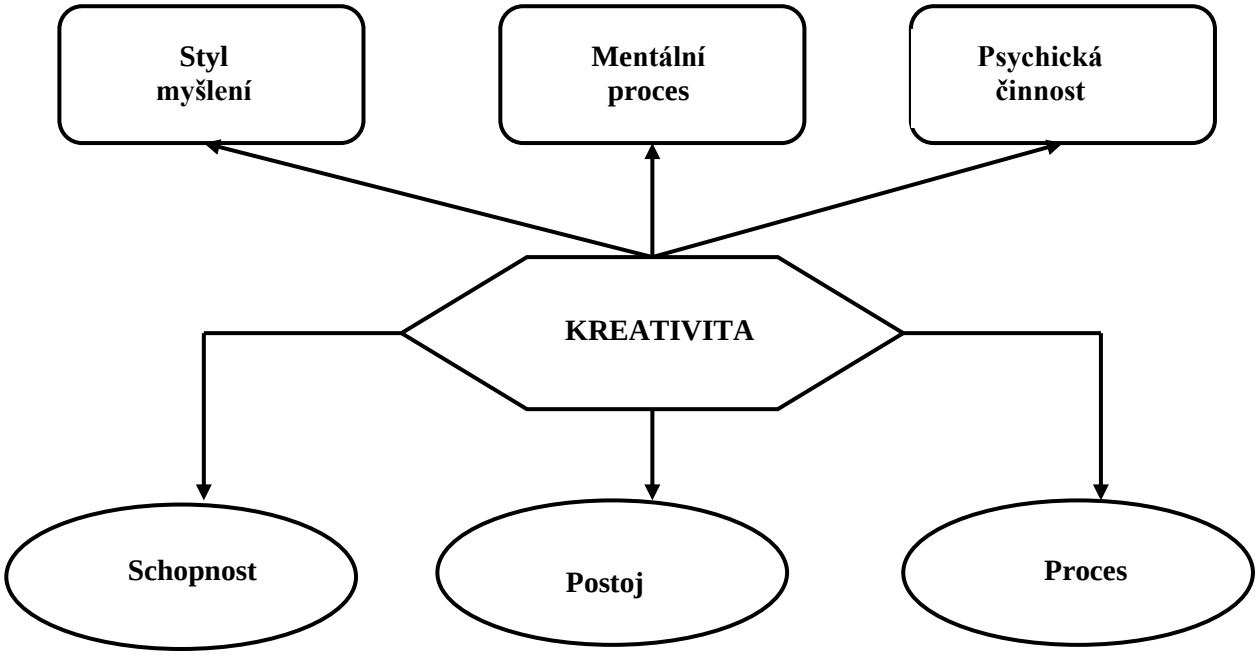
3. Proces charakterizovaný

a. tvrdou prací

b. kontinuální myšlenkovou činností na generování myšlení

c. prostorem pro improvizaci

d. řádem



Abychom byli schopni konstruktivně rozeznat co kreativní je, a co kreativní není, nezbývá nám jiná možnost, než přesně **stanovit kritéria**, podle kterých budeme kreativitu posuzovat.

Tvořivost/kreativita je jednou ze základních psychologických potencialit člověka. Dá se předpokládat, že s touto potencionalitou (možností) se rodí každý zdravý jedinec. Míra této schopnosti, stejně jako jiné psychologické potenciality člověka (například inteligence), je dána individuálními dispozicemi jednotlivce, prostředím, výchovou a tak dále. Stejně tak se dá předpokládat, že kreativita se dá v průběhu života rozvíjet a napomáhat tak i osobnímu vývoji člověka. Tato kniha nabízí řadu možností, jak kreativitu zapojit v procesu lidského sebezdokonalování nejen při řešení zadaného úkolu, ale i při osobním rozvoji jednotlivce.

Psychologie považuje za kreativní takové jednání, uvažování, myšlení, které splňuje kritéria:

1. **Originalita**
2. **Správnost**
3. **Aplikovatelnost**
4. **Hodnota – přínos**

Poznámka: ***K hlubšímu studiu problematiky tvořivosti pro všechny potenciální zájemce odkazuji na literaturu (uvedená v závěru této kapitoly).***

❑ Inovace

I zde bychom našli řadu odkazů na definiční vymezení tohoto pojmu. Z mnoha důvodů (vzhledem k úvodnímu konstatování i vazbě k tvořivosti) uvádíme následující definici:

„Inovace je praktická aplikace idejí a tvůrčích myšlenek do nových produktů (výrobků a služeb), procesů, systémů a společenských vztahů“.

Z věcného hlediska jsou inovace nejčastěji členěny na inovace **výrobkové**, **procesní**, případně na jejich kombinaci (**kombinované**).

- Cílem **výrobkových inovací** bývá nejčastěji snaha podnikatelů o zachování podílů na trhu, zvýšení zisku, a na konkurenceschopnost.

- **Procesní inovace** jsou nejčastěji zaměřeny na snížení spotřeby materiálů (zamezení plýtvání), snížení mzdových nákladů, energetické spotřeby, snížení počtu neshod/reklamací, zlepšení pracovních podmínek, bezpečnosti a ekologičnosti práce apod.

Nutno rovněž zmínit, že v současnosti roste významně oblast služeb (včetně zákaznické orientace), proto se nověji můžeme setkat s členěním respektujícím všechny tyto nové požadavky, včetně odlišnosti jednotlivých zaměření:

1. **Inovace produktové** – jsou zaměřeny na zvýšení zájmu zákazníků o produkt (výrobek nebo službu). Inovace je zaměřena na splnění existujících nebo očekávaných potřeb zákazníka.
2. **Inovace manažerské** – zaměřené na zvýšení efektivnosti všech činností manažera. Inovace jsou v tomto případě zaměřené dovnitř organizací na podnikové procesy.

V definičním vymezení nesmíme ovšem zapomenout na významnou oblast společenských vztahů. Zde se jedná nejčastěji o změny spojené s organizací práce, změny v chování lidí a postavení organizace v tržním prostředí(např. jeho vztahy se stakeholders).

8.4. Inovace jako vysoce tvořivé poslání manažera/podnikatele

Hlavním cílem připravované reformy výzkumu a vývoje v ČR je vytvořit takové inovační prostředí, aby platilo: „Věda dělá z peněz znalosti, inovace dělají ze znalostí peníze“. Rovněž v Lisabonské strategii, k jejímuž plnění se ČR zavázala, je zdůrazněno, že inovace jsou základní podmínkou pro konkurenceschopnost a udržitelný růst, přičemž je z globálního úhlu pohledu právě konkurenceschopnost založena na inovacích vytvářejících a udržujících „knowledge – based business“ a generujících dobře placené zaměstnání.

Jednoduše řečeno – **inovace jsou dnes obecně vnímány jako klíč k úspěchu v podnikání**. Technické vzdělávání, jeho nová kvalita, spojená s praxí a výzkumem, by mohla (a měla) hrát klíčovou roli na globální scéně, neboť pouze taková orientace vzdělávacích programů bude schopná pečovat o talenty, formovat jejich schopnosti, a konečně, být katalyzátorem tolik potřebných inovací.

Jak vyplývá z řady současných statistických šetření, **velkým handicapem české populace je kreativita**, která se spolu s inovacemi stává základním fenoménem budoucí prosperity a úspěchu. Běžná řešení už v konkurenčním boji nestačí, protože je užívají všichni.

Není proto zásadní chybou současných vzdělávacích programů dokonalá příprava úzkých specialistů na zvládnutí nejrůznějších modelových situací, když tyto nastávají stále méně a naopak, stále více překvapují situace zcela nové a neočekávané? Celá plejáda příkladů z doby nedávno minulé (teroristické útoky, živelné katastrofy, korejská válka apod.) jednoznačně dokumentují, že klíčovým faktorem přežití v nepředvídatelných a extrémních podmínkách je právě kreativita/tvořivost lidí.

Vysokou cenu budou proto mít nově ty organizace, které prokáží vysoký kreativní a inovační potenciál. Zejména do takto orientovaných firem se pak vyplatí investovat a proto je nejvyšší čas připravit pro tuto orientaci i nové manažery.

Všechny v současnosti připravované vzdělávací programy proto nově vyžadují výraznou a přímou orientaci na zvyšování pružnosti, adaptability, vynalézavosti, tvořivosti a iniciativy lidí.

Shrnutí pojmů z kapitoly 8:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Týmová práce
- Tvůrčí týmy
- Kroužky jakosti
- Prověrky (audity) řízení jakosti
- Celopodnikové řízení jakosti
- Statistické metody
- Tvořivost/kreativita
- Inovace
- Inovační management

Otázky vztahující se ke kapitole 8.:

1. Jaké jsou základní struktury týmových činností?
2. Vyjmenuj 5 základních zásad týmových činností dle Ishikawy.
3. Na jakém základě fungují kroužky jakosti?
4. Co znamená být kreativní?
5. Uveď definice pojmu inovace.
6. Uveď základní klasifikace inovace.

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. – NOSKIEVIČOVÁ, D. – PETŘÍKOVÁ, R. – PLURA, J.: *Moderní systémy řízení jakosti* (2. doplněné vydání). Management Press Praha, 2005.

PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*, EKOPRESS, Praha, 2001.

TUREKOVÁ, H. – MIČIETA, B.: *Inovačný manažment*, Žilinská univerzita, Žilina, 2003.

VALENTA, F.: *Inovace v manažerské praxi*, Velryba, Praha, 2001.

DACEY, J.S. – LENNON, K.H.: *Kreativita*, GRADA Publishing, Praha, 2000.

ŽÁK, P.: Kreativita a její rozvoj, Computer Press, Brno, 2004.

PITRA, Z.: Management inovačních aktivit, Professional Publishing, Praha, 2006.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

9. PROCESY ZLEPŠOVÁNÍ PROSTŘEDNICTVÍM LIDÍ

Členění kapitoly:

Metoda KAIZEN (vymezení pojmu, uplatnění v podnikové praxi; přístup lidí, realizace v procesech); Přístup 5 S (definiční vymezení, cíle zavedení 5 S a jejich přínosy); Štíhlá výroba a její lidský rozměr (vymezení pojmů, cíle štíhlé výroby, lidský rozměr štíhlé výroby).

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Seznámit se a pochopit základní principy metody KAIZEN;
- Seznámit se a pochopit základní cíle a přínosy přístupu 5 S;
- Seznámit se a pochopit zásady štíhlé výroby a její lidský rozměr.

Motto:

„Není větší ztráty nad ztracený čas“.

Michelangelo

„Zeštíhlení je cesta a nikoliv jednorázové řešení. Zahrnuje i změnu lidí, či firemní kultury“.

A. Dalziel

Výklad

9.1. Metoda KAIZEN (vymezení pojmu, uplatnění v podnikové praxi; přístup lidí, realizace v procesech);

Řada dostupných moderních metod, technik či úspěšných modelů řízení a podnikání, které se z prvního pohledu mohou zdát být univerzálními se postupně začínají opotřebovávat, či dokonce někteří vrcholoví manažeři přiznávají, že byly vyvinuty z hlediska jejich realizačního užití víceméně s ohledem na úskalí specifická pro konkrétní čas a místo (podnik/zemi) a pro naše podmínky praxe jsou z historického hlediska akceptovatelné pouze s přihlédnutím k originálním podmínkám toho kterého našeho podniku/firmy.

Současné trhy jsou nestálé, těžko předvídatelné, konkurenční tlak ze strany nových asijských „tygrů“ velmi intenzivní. Trvalý technologický pokrok a měnící se obchodní modely dokonce zamíchaly rovnicí „být dobrý znamená být velký“. Outsourcing, partnerství, aliance, sítě a další formy spolupráce přinesly téměř zlomovou změnu ve vazbě na výhody ekonomiky velkých podniků. Přitom z řady zkušeností těch úspěšných možno konstatovat, že realizace vybraných zásad v praxi známých a již osvědčených metod, technik a postupů (např. Six Sigma, Just in Time, Metoda 5 S, KAIZEN apod.) mohou managementu podniku pomoci uvolnit ruce pro trvalé zlepšování, spojené s hledáním tolik potřebných nových „tržních nik“.

Přes tyto skutečnosti si řada firem nadále žije svým životem, povzbuzovaná občas akademiky, poradenskými firmami, osvícenými konzultanty či případně i investory a je přesvědčena že to „nějak“ půjde a „někdo“ to vyřeší.

Skutečný růst a následující úspěch však vyžaduje často ze strany podniku značný vklad, který se pravděpodobně nevrátí dříve, než ve vzdálené budoucnosti – a za to, žel, dnešní netrpělivá podniková kultura nenabízí valnou odměnu a už vůbec ne ve formě očekávaných okamžitých zisků, přesto že řada odborníků z oblasti podnikového řízení se otevřeně hlásí k premise, že řízení je přípravou budoucnosti.

Zcela na místě je proto trvalý podnikový benchmark v tom kterém odvětví a následná realizace osvědčených metod, technik a postupů, které mohou být skvělým způsobem, jak znásobit znalostní a intelektuální potenciál organizace k vytváření své budoucnosti.

Kaizen je kontinuální zlepšování při využívání kreativního potenciálu zaměstnanců. Toto zlepšování by mělo být trvalé a stát se běžnou součástí pracovní náplně zaměstnanců. Probíhá nejen v „zasedačkách“ výrobních porad či schůzkách týmu, ale hlavně na samotném provoze.

Pracovníci přímo na dílně či provoze) diskutují nad problémem, svoje nápady vizualizují na flipchartu, který je na pracovišti k dispozici a pracoviště jim slouží jako místo pozorování pro řešení problému na místě, kde nastal.

Kromě toho existuje systém pro podávání podnětů, nápadů a návrhů, který má systematickou podporu v jasných a jednoduchých postupech. Je nutné využít i nápady pracovníků, kteří nejsou sami schopni sestavit přímo formální zlepšovací návrh se všemi jeho nezbytnými náležitostmi. Jsou vypracovány postupy na to, jak, kdo a kdy tyto náměty předběžně posuzuje, následně rozpracovává do formální podoby a postupuje k schválení, na základě kterého je zlepšení realizováno buď přímo nebo se z něj stává interní projekt zlepšování, který je implementován až po řádných analytických a plánovacích fázích.

Takovýto projekt je řízen v souladu s principem PDCA (tj. plánuj, dělej, zkontroluj výsledek a udělej opatření, aby se výsledek do budoucna stal standardem).

Řada českých podniků již dokázala, že tento princip není závislý na „japonské mentalitě“ a prosadili ho do reálného života pomocí jasných a jednoduchých standardů, zpracovaných tak, aby jim rozuměli ti lidé, kteří s nimi mají pracovat. Dokázali tím, že podnikové směrnice a postupy nemusejí být nutně složité, formální a nesrozumitelné, s čímž se můžeme stále ještě v řadě jiných podniků setkat.

Přístup Kaizen nevyžaduje speciální techniky ani investice, ale změnu přístupu! V podnicích, kde kontinuální zlepšování existuje, vždy naleznete neformální lídry, kteří svým entuziasmem a často i velmi silným charismatem ovlivňují právě firemní prostředí a tím sekundárně i přístup lidí.

Zlepšovat mohou opravdu všichni - dosažení změny přístupu lidí vyžaduje jednak silné osobnosti mezi nimi samými a jednak silnou a trvalou podporu managementu.

Ukazuje se, že nejen vhodné motivační programy a vhodné výkonnostně orientované systémy odměňování posilují proinovační aktivity zaměstnanců, ale je to zejména princip silného morálního oceňování a uznávání nápadů spolu s pevně uplatňovaným principem fair-play. Tyto principy pak předcházejí nežádoucí „žárlivosti či nezdravé rivality“ na pracovištích budují organizační kulturu na základě vzorů a dávají rovné šance všem zaměstnancům.

Praktické aplikace těchto přístupů ovšem nebyly všude bez problémů. Kromě již zmíněných negativních efektů řada dobře nastartovaných proinovačních aktivit ztroskotala nebo ustrnula díky nedostatečnému tlaku na vyhodnocování (a zejména pak rychlosti vyhodnocování) námětů a nápadů. Pracovník, jehož nápad zapadl a na nějž ani nedostal jakoukoli odpověď (byť zamítavou), obvykle rychle ztratí motivaci a chuť do jakéhokoli pokusu a další zlepšování.

Místo pro KAIZEN lze najít v prvé řadě ve výrobě, tj. v provoze, ale i v technologické přípravě, plánování výroby, zlepšování technologických postupů, organizace práce, vstupní, vnitropodnikové i výstupní logistiky. Dále KAIZEN zasahuje do dalších klíčových procesů, ale i do podpůrných procesů jako: obchod, marketing, personalistika, řízení financí, správa infrastruktury, interní audit, atd.

Některé příklady oblastí zlepšování v rámci KAIZEN:

Proces výroba, umístění strojů a zařízení

- logistických cest
- umístění nástrojů
- celkové ergonomie pracoviště
- změnu pozice či designu různých stojanů, regálů, přepravek, závěsných zařízení, atd.
- vhodné vizualizace výsledků, postupů, kontrol s cílem ovlivnit zejména čas, ale i kvalitu

Proces plánování a příprava výroby

- technologické postupy – zjednodušení, vizualizace, dostupnost
- plánování zakázek do výroby
- organizace práce
- snižování seřizovacích časů – SMED (single minute exchange die)

Proces infrastruktura

- TPM (total productive maintenance) – totální produktivní údržba
- postupy a techniky plánování a hodnocení investic do infrastruktury
- postupy realizace investic do infrastruktury

Proces obchod

- postupy vyřizování objednávek, zakázek, reklamací
- postupy plánování obchodu
- postupy kontroly a hodnocení

Proces zásobování a nákup

- postupy výběru a hodnocení dodavatelů
- postupy plánování a výkonu vstupní logistiky
- forecasting dodávek pro předběžné plánování kapacit ve výrobě

atd.

Řada podniků, kde funguje kontinuální zlepšování ho zavedla aniž se kdy setkala s tímto původně japonským termínem. Zlepšování bylo v „jejich“ podniku založeno na „zdravém selském rozumu“, systematickém přístupu, proaktivním zaměření lídrů podniku a empirické zkušenosti. Tyto podniky při představení prinicipů KAIZEN pak často, „zpětně poznávají“, že u nich KAIZEN vlastně již několik let existuje.

Jak nepromarnit dobré myšlenky a nápady?

Často bývají dobré myšlenky, přístupy, systémy a manažerské nástroje degradovány tím, že jsou „implementovány“ (lze-li zde toto slovo vůbec použít) jen formálně. Ve firmě se objeví řada

„módních“ termínů a střednědobý či dlouhodobý dopad na výkonnost je, ne-li rovnou nulový, pak v řadě případů téměř zanedbatelný.

Je nutno říci, jak vyplývá již z předchozích odstavce, že není nutné se vždy v podniku držet standardní terminologie a zavádět „nové pojmy“ za každou cenu. Zejména v podnicích, které dříve zažili negativní zkušenost s implementací některých „novinek“ lze jen doporučit, aby se těmto termínům raději vyhnuli a soustředili se na obsah promítnutý do stávajících formálních struktur, dokumentů, postupů a termínů místo na novou formu.

Naopak podniky, které jsou ve stavu, kde existuje reálné očekávání změny ze strany zaměstnanců mohou tyto „hesla“ (nebudou-li je ovšem používat jen formálně) využít jako iniciaci a příslib změny, která je očekávána. Kritickým bodem tohoto přístupu je pak samozřejmě, aby se této změny nakonec dočkali.

Jak motivovat lidi k podávání námětů?

Obecně lze říci, že potenciál většiny zaměstnanců je výrazně vyšší než odpovídá výsledkům podniku. Některé prameny tvrdí, že je lidský potenciál v podnicích průměrně využíván z 30%.

Aniž by si autoři kladli ambici toto číslo ověřovat, lze konstatovat, že po aplikaci řady aktivizačních prvků, v řadě podniků opravdu nastává stav, kdy zaměstnanci výrazně zvyšují svou angažovanost a podnik tak odhaluje své existující potenciální zdroje, kterými již vlastně latentně disponoval a nyní je teprve může využít. Ne nedůležitým faktem také je, že **využití znalosti a schopnosti stávajících zaměstnanců je téměř vždy výrazně levnější než využívání externích zdrojů.**

Jaké jsou ale kroky, které vedou k iniciaci nápadů?

Zaměstnanci předtím než začnou reálně měnit svůj přístup a zapojovat se do zlepšování potřebují v první fázi uvěřit, že disponují schopnostmi, které mohou přispět nejen firmě, ale i zlepšit jejich pracovní podmínky, ovlivnit odměňování a zvýšit jejich uspokojení z práce. V druhé řadě pak musí věřit, že v podniku existuje prostředí, které bude k jejich zlepšovatelským a proinovačním aktivitám vstřícné a bude je podporovat. Jako třetí faktor lze označit nezbytnost jejich pevného přesvědčení o fair play a spravedlivém systému motivace, odměňování, ale i neformálního uznávání „nositelů znalostí a inovací“.

Ani při splnění těchto nezbytných předpokladů ale nelze očekávat, že zaměstnanci začnou ve velké míře generovat velkou řadu nápadů. Obvykle je potřeba start těchto zlepšování řídit, implementovat pilotní projekty zlepšování vedené aktivními lídry s neformální autoritou, kteří budou do těchto aktivit zapojovat postupně i ostatní zaměstnance. **Teprve na základě „pozitivních prožitků“ a „prvních úspěchů“ je možné nastavit vhodnou podporu změn a posléze sestavit standardy pro jejich rutinní fungování.**

Firmy, které začaly tvorbou standardů, byť „kopírovaných“ od již úspěšných firem, často ztroskotaly již v počátcích implementace KAIZEN. Standardy by měly být jednoduché, srozumitelné lidem a proto pro každý podnik poněkud specifické. Ačkoli základní principy jsou víceméně shodné, mohou se výrazně lišit v terminologii, která by měla vycházet z již zažitých pojmů v podniku, ale i rozsahem, který může být uzpůsoben pro různé skupiny zaměstnanců. Setkáme se i s různými dokumenty určenými pro operátory v provoze a s dokumenty pro technické či ekonomické pracovníky. Ona „standardizace“ (zde míněno jednotnost) je zde obětována ve prospěch funkčnosti, což nelze hodnotit jinak, než jako rozumný přístup. Ve firmách se lze setkat i s tím, že ve jménu jednotnosti jsou vytvořeny směrnice a postupy, kterým řada lidí nejen nerozumí, ale ani není ochotna se jimi „probírat“. S takovýmto dokumentem obvykle skončí tak, že podepíší formulář o seznámení a více ho již nevidí. Za to je sice firma může postihnout, ale rozhodně tím nedosáhne toho, že začnou následně generovat nápady a náměty na zlepšování.

KAIZEN tedy není jen výzva k podávání zlepšovacích návrhů, které jsou formalizovány do standardizovaných formulářů, jak známe z řady firem, ale má svou pevnou proceduru. Klíčem úspěchu je vždy předpoklad, že vhodné řešení bude nalezeno, pokud vznikne více alternativ, z nichž

jen ty nejlepší budou dále rozpracovány. Nejvhodnější vybrané řešení je pak podrobeno ekonomické analýze, a to především pro posouzení návratnosti vložených investic.

9.2. Přístup 5 S (definiční vymezení, cíle zavedení 5 S a jejich přínosy)

5S pochází z Japonska, podobně jako ostatní prvky štíhlé výroby. Jedněmi je označováno 5S jako metoda, jinými jako systém nebo přístup, ale také jako nástroj, atribut štíhlé výroby apod. V tomto momentě je to celkem jedno, a lze ponechat tento spor teoretikům, ať naleznou správnou identifikaci 5S. Ale protože bude zapotřebí 5S alespoň nějak označit, bude dále používán výraz *přístup* 5S (snad tím nebude nikdo dotčen, pohoršen nebo dokonce uražen).

CO JE 5S ?

Přístup 5S představuje zavádění vysoké hospodárnosti, pořádku a čistoty na pracovištích. Přitom pracovištěm bývá vnímaná zpravidla dílna nebo provoz. Proces výroba nesporně patří mezi hlavní procesy, kde se tvoří přidaná hodnota. Stejně tak se zavádí 5S i do ostatních nevýrobních složek podniku, do kanceláří. V aplikaci štíhlého přístupu se hovoří o tzv. *lean office*. Asi právě proto je mnohými podniky uváděno, že 5S zavedli hned jako první krok v implementaci štíhlé výroby. 5S splňuje dokonce i další požadavek na úspěšný rozvoj podniku, a tím je změna myšlení a přístupu lidí k práci. Nepřítomnost 5S může v podniku znamenat nehospodárnost, existenci zbytečného plýtvání, zaměstnance bez silnějšího vztahu ke svému pracovišti.

Proč zavádějí podniky 5S ?

Nebudeme popisovat přednosti a výhody přístupu 5S jako izolované části řízení podniku, ale budeme nazírat na přístup ve vazbě na štíhlou výrobu. Tím je jasně deklarováno, že v současnosti stěží najdeme zaručený jeden a jedinečný recept na „zdravý a úspěšný“ podnik, vždy půjde buď o superpozici více faktorů nebo o synergii několika přístupů. Na druhou stranu je nemálo manažerských technik a nástrojů, které jsou nám prezentovány jako právě ten pravý a jediný lék na zázračný úspěch firmy. Do této kategorie „zázračných receptur“ přístup štíhlé výroby ani 5S určitě nepatří. Štíhlá filosofie vůbec není módním výstřelkem poslední doby (ač by se tak mohlo podle invaze článků, diskuzí a nabídky kurzů zdát), I když se v Japonsku vyvíjela téměř půl století, její přednost byla potvrzena až v posledních zhruba 15ti letech. Pokud v uplatňování postupů bude scházet důslednost a manažerská trpělivost, pokud se zbavíme nároků typu: teď nasadím a za ¼ roku žádám výsledky, pak lze očekávat přínosy, které čteme na internetu. A mohou se jevit jako marketingový trik:

- snížení nákladů na výrobek o 8-15%,
- více kapacity na úzkém místě o 10-20%,
- zkrácení předvýrobních etap,
- zvýšení produktivity a snížení počtu vad,
- redukce materiálových položek a nakupovaných komponentů o 25-30%,
- více než 50% z průběžné doby zakázky tvoří činnosti oblasti administrativy.

Co znamená označení „5S“ ?

Jak je již uvedeno výše, označení 5S přišlo z Japonska (podobně jako většina ostatních prvků, nástrojů a metod štíhlého přístupu), a jednotlivá „eska“ jsou počátečními písmeny japonských slov: **seiri, seiton, seiso, seiketsu a shitsuke.**

Nyní jen stručný výklad obsahu jednotlivých slov:

	JAPONSKY	ANGLICKY	ČESKY	STRUČNÝ VÝKLAD
1.S	SEIRI	Sort	Roztřídit	ORGANIZOVAT PRACOVIŠTĚ *MÍT JEN TO POTŘEBNÉ*
2.S	SEITON	Set in Order	Srovnat	USPOŘÁDAT PRACOVIŠTĚ *MÍT VŠE NA SVÉM MÍSTĚ*
3.S	SEISO	Shine	Vyčistit	ČISTIT PRACOVIŠTĚ *MÍT VŠE V ČISTOTĚ*
4.S	SEIKETSU	Standardize	Standardizovat	UDRŽOVAT POŘÁDEK *VYUŽÍVAT VIZUALIZACE*
5.S	SHITSUKE	Sustain	Udržovat	DODRŽOVAT DISCIPLÍNU A POŘÁDEK

A to už by ani nebylo lidské, kdyby nedocházelo k mírně odlišným výkladům jednotlivých výrazů. Naposledy lze uvést mírně odlišné překlady světově uznávaného propagátora a zakladatele Institutu Kaizen profesora Imai: 4.S - standardizace a 5.S – systematizace.

Podniky zavádějí 5S proto, aby si nesporně udržely zákazníky, dosahovaly vysoké přidané hodnoty, eliminovaly vnitropodnikové ztráty. Kritici se vysmívají, že to celé je poněkud absurdní – jakoby metla s lopatkou na správném místě zabezpečily firmě větší zisky?! Pokud se navíc někde uvede neformální vysvětlení podstaty 5S jako: ***Vytvořit místo pro všechno a všechno na své místo***, rázem vzbudí aplikace tohoto přístupu další zpochybnění o účelnosti a dosažení tolik potřebné konkurenceschopnosti. Za příčiny neúspěchu bývají často označovány manažerské nástroje, nové přístupy a také dost často konkrétní lidé, protože se něco začalo zavádět a výsledek se nedostavil do měsíce. Pak je vyslovováno obecné shrnutí – v našich podmínkách to je nepoužitelné. To je tak dobré pro Japonce, ale ti mají jinou mentalitu. Opravdu mají.

5S prokazatelně vede k hospodárnosti a k novému pevnějšímu vztahu lidí k práci. Zpřesňuje se charakter práce, analyzuje se: *CO* dělám a *PROČ* to tak dělám. Silným motivem zůstává fakt, že pokud si člověk vytvoří k něčemu pozitivní vztah, těžko se následně dopouští úmyslné nebo i trpěné újmy na dané věci.

Podniky se zajímají o důslednou implementaci 5S proto, aby:

1. zavedením 5S zlepšily přístup zaměstnanců k odpovědnostem, posílily jejich sebedisciplinu,
2. důsledným zavedením a udržováním podpořily dosažení plánovaných výkonů,
3. zavedením startovacího prvku štíhlé výroby vytvořily předpoklady pro eliminaci muda (japonské označení pro plýtvání nebo ztrátu[)], které snižuje efektivitu výroby a tím zbytečně zvyšuje vnitřní náklady,
4. vyřešily jednoduchým způsobem výrazné logistické problémy na pracovišti,
5. zviditelnily problémy s kvalitou,
6. snížily počet pracovních úrazů dosahováním čistoty na pracovišti, udržováním zařízení ve funkčním a bezpečném stavu, vč. dodržování bezpečnostních pokynů.
7. novým (nebo alespoň jiným) pojetím ukazovaly na postupy a praktiky, které vedou k lepším výsledkům.

Typické **přínosy implementace 5S** lze jednoduše shrnout takto:

- Snížení pracovního prostoru.
- Snížení zásob na pracovišti.
- Zlepšení kvality.

- Zkrácení času na hledání.
- Zkrácení času náběhu.
- Zkrácení montážních operací.

9.3. Štíhlá výroba (vymezení pojmů, cíle štíhlé výroby, lidský rozměr štíhlé výroby)

Štíhlá výroba se zaměřuje na odstraňování plýtvání v jakékoliv části výroby, tedy od kontaktu se zákazníkem, přes dodávání, samotný proces výroby, až po dodávání zákazníkovi. Vše se děje v zájmu flexibility a hospodárnosti.

Avšak přesné vymezení pojmu ***štíhlá výroba*** není tak jednoduché. Jedna ze zajímavých a poměrně velmi přesných definic přibližuje štíhlou výrobu takto: **Jedná se o systematický přístup k identifikování a odstraňování plýtvání pomocí neustálého zlepšování, s dosaženou plynulostí výroby, která je tažena od zákazníka, kde navíc rozhodující je vysoká kvalita** (The National Institute of Standards and Technology (NIST) Manufacturing, březen 2004).

Dosáhnout **flexibility, plynulosti a minimalizace ztrát** (plýtvání) si lze jen těžko představit bez společného úsilí způsobilých a motivovaných zaměstnanců, kdy výsledkem je produkt (ať už je jím výrobek či služba). Tvorba produktu přitom vychází z potřeb zákazníka, konkrétně z požadavků na kvalitu, sortiment, cenu a termín dodání.

Důvodem k využívání technik a prvků štíhlé výroby je potřeba dosahovat dlouhodobé konkurenceschopnosti, kterou si lze představit také jako nadprůměrnou schopnost reagovat na ne konstantní požadavky zákazníků v čase. Technická kvalita je odvozena přímo z požadavků zákazníka a není považována za klíčový faktor konkurenceschopnosti, ale za povinný atribut naplnění smluvních zákaznických požadavků.

Čas, respektive plynulost výroby, také ovlivňuje náklady prostřednictvím nižší potřeby např. na skladové zásoby, v důsledků pak i nižší potřebu skladových prostor. Dále se snaží minimalizovat zásoby v rozpracované výrobě, opět s pozitivním efektem na prostor.

Plynulost výroby, stabilizace materiálového toku přinášejí mnohdy potřebu menších dávek, kratších cyklů, častější seřizování a tím je opět vyvíjen tlak na snížení relevantních časů.

Pozitivní finanční efekty pak pro podnik neplynou jen ze schopnosti flexibilně reagovat na poptávku zákazníka, ale mají i bezprostřední dopad na výrobní náklady. A to nejen v oblasti prostředků vázaných v zásobách, ale zejména v lepší obrátkovosti, v lepším využívání strojního času, tím ve zlepšení ukazatele ROI (návratnost investic) - což je klíčový ukazatel nejen pro management, ale i pro investory.

Štíhlá výroba se soustřeďuje na tvorbu přidané hodnoty, a vše - co není nezbytné pro tvorbu hodnoty, označuje jako plýtvání. Dokonce i činnosti povinné z legislativy jsou označovány za plýtvání. Jde o nutné plýtvání vyplývající ze zákona. To vede k jinému vnímání tohoto pojmu. Principy štíhlého podniku nepočítají s nulovým plýtváním, ale se snižováním plýtvání. Akceptace existence „nutného plýtvání“ vede mimo jiné i k menším sklonům „vylepšovat“ firemní výkonnostní ukazatele, které nemají rozhodující vliv na přidanou hodnotu.

Cíle štíhlé výroby:

- **minimální rozpracovaná výroba** na všech pracovištích

- **minimální velikost dávek** a synchronizovaná logistika přepravovaného materiálu – ideálem je pak pohyb jednoho kusu, který však není vždy uskutečnitelný
- **minimální zásoby** na vstupu i expedici
- **minimální prostory** – tj. právě takové, které jsou nutné pro plynulý tok
- **minimum zařízení** – tj. právě tolik, aby při vysokém (ale nikoli maximálním) stupni využívání strojního času byla dosahována vysoká efektivita i krátká doba návratnosti investic
- **minimum lidí** – tj. právě tolik, kolik je schopno zajistit plynulou výrobu, směnnost, rotaci pracovníků při změně sortimentu. Snahou je vysoké (ale nikoli maximální) využití času pracovníků, ale maximální využití jejich inovačního potenciálu
- **minimální průběžné časy** – tj. celkové časy, nejen časy výrobních operací (největší ztráty bývají většinou mezioperační časy)
- **minimální ztráty** v důsledku nejakosti – založené na prevenci závad, zpětné vazbě v reálném čase a kvalitě vestavěném do procesu již ve fázi jeho návrhu

Již dříve bylo zmíněno, že úspěšná aplikace prvků štíhlé výroby bude vždy obtížná, pokud nebude systémově řešena společně s motivací a zapojením lidí do změn. Způsobilí a znalí zaměstnanci mohou být jak nositeli, tak hlavně vykonavateli pozitivních změn a přístupů. Inspirace z jiných oborů podnikání se stává nejen výhodou, ale téměř žádoucím principem. V každém případě se vyplatí, pokud je dodrženo několik málo zásad při realizaci změny ve prospěch zavedení štíhlé výroby:

1. **Identifikovat charakteristického reprezentanta (výrobek nebo zakázku).**
2. **Popsat, identifikovat stávající situaci z hlediska průchodu reprezentanta celou firmou/organizací.**
3. **Navrhnout novou situaci pro průchod se znalostí a zabudováním prvků štíhlé výroby.**
4. **Identifikovat bariéry a příčiny, které brání zavedení nového stavu.**
5. **Zavést nový stav.**
6. **Standardizovat nové přístupy.**
7. **Nastavit atmosféru dalšího zlepšování.**

Např. ředitel společnosti Intentia Andrew Dalziel říká: „Zeštíhlení je cesta a nikoliv jednorázové řešení. Zahrnuje i změnu lidí či firemní kultury.“

Bylo by jistě hlubokým nedorozuměním, pokud by byla štíhlá výroba vnímána jako dobrá ‚záminka‘ nebo dokonce technika pro zeštíhlení počtu lidí. Není vyloučeno, že může dojít k redukci počtu zaměstnanců na různých operacích nebo v podnikových procesech. I zde platí logika: Veškerou podporu soustředit na místa, kde se tvoří přidaná hodnota. Otázkou pak zůstává, zda je ve firmě/organizaci správné rozdělení lidí, zda jich není zbytečně moc na místech, která lze jako celá označit za zbytečnou mudu. Naopak, jestli nejsou podhodnocená místa, která jsou identifikována jako úzká. **V praxi se lze setkat s tím, že úspora dost často začíná úsporou lidí**. Že přitom dojde ještě k dalšímu zpomalení už existujících úzkých míst (limitujících celý takt výroby), se hned tak nevyhodnotí. V tomto případě se asi neprojeví žádoucí změna. Ale třeba eliminace „zbytnělých“ útvarů a naopak posílení lidí v interní (vnitropodnikové) logistice může být úspěchem.

Pokud vedení firmy (popř. majitel, plní-li zároveň roli exekutivní) neprojeví zájem a otevřenou podporu změnám, nelze čekat úspěch. Podpora nesmí zůstat jen u deklarace, ale musí se nutně promítnout do „každodenní“ praxe.

Rozhodující krok zápasu za zavedení štíhlé výroby však přichází v momentě, kdy je třeba strhnout pozornost a zájem všech zaměstnanců. Pozornost a zájem směrem k hospodárnosti, za snižování ztrát, ke zlepšením. Jinak zůstane štíhlá výroby ‚výkřik‘ skupinky nadšenců

v podniku. Štíhlá výroba je sice podporovaná a iniciovaná shora (od vedení), ale na rozdíl od mnoha jiných přístupů, stojí na aktivitě lidí dole.

Shrnutí pojmů z kapitoly 9:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Procesy zlepšování
- Just in Time
- Demingův princip PDCA
- Metoda KAIZEN
- Mezioperační ztráta (MUDA)
- Přístup 5 S
- Štíhlá výroba
- Minimalizace ztrát
- Tvorba přidané hodnoty
- Plýtvání

Otázky vztahující se ke kapitole 9.:

1. Vyjmenuj některé z přístupů trvalého zlepšování.
2. Co je to KAIZEN?
3. Uveď některé z příkladů zlepšování v rámci KAIZEN.
4. Jak motivovat lidi k podávání námětů?
5. Co je 5 S?
6. Co je štíhlá výroba?
7. Uveď některé z cílů štíhlé výroby.

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

IMAI, M.: *Gemba Kaizen*, Computer Press, Brno, 2005.

PITRA, Z.: Management inovačních aktivit, Professional Publishing, Praha, 2006.

PITRA, Z.: *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy*, EKOPRESS, Praha, 2001.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

KOŠTURIAK, J. – FROLÍK, Z. a kol.: *Štíhlý a inovativní podnik*, Alfa Publishing, Praha, 2006.

10. ETIKA V PODNIKÁNÍ

Členění kapitoly:

Etika v podnikovém řízení; Základní oblasti etického chování v procesech řízení; Etický a sociální audit.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Porozumět platnosti vazeb: etika – důvěra – autorita - odpovědnost;
- Seznámit se a pochopit hlavní zásady odpovědného chování manažera;
- Seznámit se se základními oblastmi etického chování v procesech řízení;
- Seznámit se a pochopit problematiku auditování s akcentem na oblast etickou a sociální.

Motto:

„Úspěšné vůdčí osobnosti zítřka si budou etických principů cenit více, než svých podniků“.

S. Covey

Výklad

10.1. Etika v podnikovém řízení

Má-li být podnikové řízení dlouhodobě úspěšné a naše podniky konkurenceschopné v dnešním globálním světě, musí nejen nabízet kvalitu své produkce, ale musí vycházet z trvale platných etických principů, vedoucích k harmonické vyváženosti s lidmi i přírodou. Pouze trvalým úsilím o zajištění harmonického propojení výše uvedených aspektů spolu s akcentem do oblasti celoživotního vzdělávání zaměstnanců je možné hovořit o úspěšné integraci všech dimenzí podnikových systémů řízení tak, jak je ostatně vyžadováno novelou ISO 9000:2000, stejně jako i posledním inovovaným zněním modelu EFQM Business Excelence.

Veškeré podnikání i „manažování“ podniků se v současnosti ponejvíce řídí nejrůznějšími právními předpisy a zákony, které upravují základní oblasti těchto činností. Vedle toho jsou v různé míře uplatňovány rovněž dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského a manažerského chování, které jsou sice slučitelné s právními normami, avšak často jsou tyto normy dále doplňovány o aspekty a pravidla tvorby vzájemné důvěry mezi podniky a jejich partnery, mezi podniky a zaměstnanci, mezi podniky a veřejnou správou a v neposlední řadě mezi zaměstnanci uvnitř toho kterého podniku.

Každé tržní hospodářství je totiž schopno efektivně fungovat pouze na základě všeobecně platných a uznávaných morálních představ a pravidel, kterými jsou důvěra, platební morálka, respekt k zaměstnancům, zákazníkům, obchodním partnerům, dodavatelům a okolí.

Můžeme tedy s jakousi nadsázkou konstatovat, že úspěšné řízení je hrou s danými pravidly. Pravidla pak vymezují počet hráčů (okolí firmy – lidské, politické, právní, ekonomické, přírodní), případně koalice hráčů, možné strategie, dobu hry, životnost firmy, apod.

Ze sportu je obecně dostatečně známo, že každé porušení pravidel je nemravné, nemorální a neetické. A ne jinak by tomu mělo být i v našem podnikání a manažerských činnostech. Žel, v naší zemi s tradiční „slabostí“ ke korupci je tento jev stále ještě zcela běžnou praxí. Postoje jako „čas pro etiku v podnikání ještě nenazrál“, „momentálně máme jiné starosti, než starat se o etiku a morálku, nebo dokonce tvrzení „být morální a etický se nevyplácí“, odrážejí velmi nízkou úroveň poznání etiky s relativně nízkou mravní kulturou. Tyto skutečnosti tak významně podporují prostředí, kde nejen zmiňovaná etika v podnikání, ale etika vůbec, jsou vnímány současnými manažery jako mýtus a ne jako skutečně reálný faktor, působící na změnu chování lidí, na kvalitu komunikace a mezilidských vztahů.

Vedení úspěšných firem si však postupně uvědomuje, že jejich podnikatelské záměry a následně i jejich úspěšná realizace jsou podstatnou měrou limitovány na jedné straně možnostmi ekonomickými, na druhé straně i limity morálního charakteru. **Etika se tak stává důležitým výchozím předpokladem dlouhodobě úspěšného podnikání a přináší prospěch jak podniku samotnému, tak potažmo i celé společnosti: snižuje náklady, zefektivňuje komunikaci a s dlouhodobého hlediska přináší trvalá nehmotná aktiva s konkrétními ekonomickými efekty**.

I etické chování podniku se tak postupně stává komparativní výhodou na trhu a pro trvalou úspěšnost v konkurenci ostatních je proto nezbytností systematicky integrovat etické principy do jeho strategických plánů.

Bez etiky nemůžeme získat tolik potřebnou důvěru, bez důvěry autoritu a bez autority a příslušné odpovědnosti není možné ani rozhodnout, ani úspěšně a dlouhodobě vést lidi!

10.2. Rozhodování a odpovědnost

Rozhodování je výběrem jedné z více možných variant, která má vést k dosažení stanoveného cíle. Povinností manažera je využít svých pravomocí a odhodlat se k činu – to je nejen rozhodnout, ale i nést za toto své rozhodnutí odpovědnost. Dokonalá příprava rozhodnutí a následné vlastní, již konkrétní rozhodnutí, je však jedna věc, konkrétní podmínky, ve kterých manažer pracuje a musí často velmi operativně rozhodnout, je záležitost zcela jiná.

Manažer totiž musí v současnosti většinu svých rozhodnutí uskutečnit v prostředí velké tržní turbulence. Podnikatelský úspěch či prohra tak budou s velkou pravděpodobností, čím dále tím více, záviset na správném nebo naopak nekvalitním posouzení vlivu změn tržního prostředí, se kterým bude ten či onen podnikový systém konfrontován, a na schopnosti řídících pracovníků svá systematická rozhodnutí realizovat včas.

Před závažným rozhodnutím je proto nezbytné, aby manažer vzal v úvahu nejen řadu okolností, které s řešením souvisejí, ale zároveň aby si uvědomil svoji odpovědnost a rovněž věděl vůči komu je odpovědný. **Ve většině případů je totiž profesionální manažer odpovědný především vlastnímu podniku, který jako manažer pouze řídí, ale nevlastní. Odpovědnost má však i vůči zákonům a předpisům, je odpovědný spolupracovníkům a v neposlední řadě i vůči těm etickým hodnotám, které sám vyznává**. V zásadě je možné za odpovědný přístup k řízení považovat rozhodnutí po dokonalé, systematicky a systémově provedené přípravě. Tento přístup však není možné

generalizovat, protože je-li v extrémní situaci potřeba rozhodnout rychle, musí být manažer schopen unést i váhu bezprostředního rozhodnutí při podstatně vyšší míře rizika.

Odpovědný manažer se proto snaží minimalizovat, případně zcela vyloučit hrubé chyby při rozhodování, což (v dnešních podmínkách) ovšem vyžaduje:

1. **důsledné delegování pravomocí** s cílem vytvořit vrcholovému managementu dostatečný časový prostor pro přípravu závažných rozhodnutí (zejména těch strategických a taktických);

2. pro významná rozhodnutí zajistit adekvátní množství, ale i **vysokou kvalitu informací**;

3. **přípravu pro provedení většiny důležitých rozhodnutí**, která vycházejí z takových principů jako je zkušenost a manažerská intuice pro situaci – tedy vlastnosti, kterými je vybaven každý talentovaný manažer.

Na tomto místě je zapotřebí znovu zdůraznit, že pokud má jakýkoliv podnik plnit svůj základní úkol – to je přežít -, musí jeho zodpovědný představitel co nejrychleji reagovat na změny vnějších poměrů a považovat čas za jeden z nejdůležitějších faktorů procesu rozhodování. Základním znakem odpovědného řízení v současnosti je proto rovněž umění být úspěšný i v podmínkách turbulence či dokonce chaosu.

Rozvoj vědy a techniky je však natolik rychlý, že **riziko rozhodování manažera**, které se samozřejmě netýká jenom lidí, ale týká se především prostředků pro dosažení úspěchu podniku či jeho přežití, se neustále zvyšuje. Rychlost rozvoje informačních procesů a technik komunikace, rychlost rozvoje techniky a technologie zvyšuje rizika rozhodování manažera. Zvyšuje se znalost, zvyšuje a zrychluje se rovněž **přechod od znalosti k její realizaci**. A každý manažer může být obviněn, že zavedl zastaralou techniku, protože koneckonců právě technika, technologie, komunikace a zkracování času rozhodují o úspěchu firmy a její konkurenceschopnosti. Zejména uvedené proměny musí být včleňovány do strategií, tj. do nejdůležitějších a nejrizikovějších rozhodování manažerů. Tato rozhodnutí pak nejenže vyjadřují „dnešní“ etiku, ale bez jakýchkoliv pochyb ovlivní i etiku budoucnosti.

Je všeobecně známo, že nejúspěšnější firmy jsou také úspěšné proto, že vytvořily dobré společenské klima, založené na smyslu pro fair play, tzn. že se i uvnitř vlastní firmy dbá na to, aby se s lidmi jednalo slušně. Řada extrémů bude samozřejmě vždycky existovat, protože práce manažerů je vyloženě fiktivní. Odchod manažera z určitého podniku nebude asi vždy závislý na tom, jak je manažer placen, ale bude také záviset na tom, zda v podniku je nebo není dobré klima, atmosféra, podniková kultura. Ovšem i práce samotného manažera spočívá mimo jiné v úloze spoluvytvářet dobré klima podniku!

A vrcholový management podniku odpovídá nejen za toto podnikové klima, ale – což s klimatem souvisí – také za etiku středního managementu. Jak vyplývá z mnoha podnikových zkušeností, zejména v této sféře, se budeme muset ještě hodně učit. Tak např. programy kariérového růstu – tzn., zda dobrý vedoucí provozu nebo ředitel oblasti vůči nějakému centru, nebo mistr, vedoucí oddělení atd. mají na základě výsledků práce, předpokladů, znalostí, zkušeností, nadání atd. perspektivu postupovat v podnikové hierarchii moci, vyšších platů a tedy i odpovědnosti a pravomocí rozhodovat a uplatňovat svou individuální a personální etiku ve prospěch podniku. Zodpovězení této otázky také patří do oblasti podnikové etiky a odpovědnosti vrcholového managementu.

Dále je zapotřebí rovněž zmínit, že i zde vzniká spjatost pracovníka s podnikem. Tam se možná i kultivuje půda – vytvořená např. u Bati – **věrnosti danému podniku**. Koneckonců dobré řízení, jak známo, je také vymezeno klimatem, které vrcholové vedení vyvolává.

Právě na tomto místě je zapotřebí zmínit skutečnost, že ve smyslu těchto aspektů byla rovněž v mnohých směrech upravena i novela ČSN ISO 9000:2000 pro oblast podnikových systémů řízení jakosti.

Odpovědnost a etiku vrcholový management tedy ovlivňuje, etika a odpovědnost však zároveň musí být neoddělitelnou součástí tohoto managementu. Dobrý manažer ovlivňuje tím, že nevelí, ale řídí. Nejsme ve válce – řídíme podnik. S tím velice úzce souvisí problém mladší, střední nebo nejmladší generace, tzv. známý generační problém, protože etickými problémy řešení řady konfliktů se často vrcholové vedení - ve vztahu ke střednímu a nejnižšímu managementu - vůbec nezabývá. Věk by však neměl být nikdy považován za argument pro řízení. **Vedoucím manažerem má být prostě ten nejlepší z nejlepších.** A zvláště pro naše současné české podnikatelské prostředí by tento fakt měl být neustále v centru pozornosti. Vždyť poslední statistiky o věku českého obyvatelstva jsou alarmující: zaměstnavatelé nebudou mít za pár desítek let odkud čerpat ty „poptávané“ mladé, flexibilní a dynamické pracovníky. Těchto jednoznačně ubývá, naopak přibývá lidí starších padesáti let, proto je již nyní zapotřebí hledat cesty, jak potenciál této významné skupiny „starší“ populace zužitkovat v maximální možné míře.

Etika vrcholového managementu a etika na dalších stupních řízení tedy jednoznačně souvisí s vytvořením celkového dobrého klimatu podniku. Je možné se domnívat, že i zde hraje významnou úlohu celková inteligenční úroveň lidí a dílem i jejich seberealizace, vyjádřená v jejich spokojenosti z vykonávané práce. Nejde tedy jenom o to, že dostanou zaplaceno, ale také o to, zda mohou své schopnosti dále uplatnit. Toto je velmi důležitý moment, který opět úzce souvisí s etikou řízení. A nejde, jak patrno, o pouze generační problém, ale o celkovou kulturu řízení a prostor pro její uplatňování.

Bylo by možné vyvozovat, že určité prvky etiky a odpovědnosti jsou relativně věčné, ale nová doba a změny přinášejí nové jevy do etiky, kritiku etiky, protože koneckonců vyjadřuje pravidla soužití a způsob tohoto soužití kodifikovaný v nějaké formě, ale i tradici. **Není nezajímavé, že právě odmítnutí historie – jako paměti – je také etický problém, protože kdo odmítá paměť i emoce, je ochuzen, pak vlastně nečte, pak nechce prožít, co už bylo prožito, nikdy to neprožije a ztrácí orientaci**. Etika jako hodnocení významných událostí dějin a historických zkušeností manažerů dob minulých, by neměly zůstat stranou zájmu ani manažerů současných, jak již bylo mnohokráte zmíněno.

Jsme, čím dále tím častěji, svědky skutečnosti, že se top manažeři zejména těch velkých společností dostávají pod soustředěnou pozornost, často i pod ostrou palbu kritiky, médií a musí tvrdě vysvětlovat a obhajovat svá strategická rozhodnutí, týkající se například hromadného propouštění nebo dokonce i přemístění výrobních kapacit do jiného regionu či zahraničí. Za této situace pak musí podnikový management usilovat o to, aby svá rozhodnutí dokázal obhájit nejen před zástupci těchto médií, ale i všech zainteresovaných společenských organizací, že jde o **rozhodnutí legitimní a z etického hlediska přijatelná**.

10.3. Základní oblasti etického chování

Podnikatelská etika zaznamenává ve světovém měřítku nebývalý rozmach. Cílevědomý a systematický rozvoj podnikatelské etiky, ve všech zmiňovaných oblastech a na všech ekonomických úrovních, se v zemích s rozvinutým tržním hospodářstvím realizuje už desítky let. Etické programy podniků, etické kodexy, legislativní a morální sankce za porušování principů a pravidel konkurence, za podvody na klientech, zákaznících či akcionářích jsou běžným jevem. Odhalené nemorální a neetické chování podniků na úkor jiných vede často k trvalému poškození dobrého jména firmy a následným ekonomickým ztrátám.

Podnikání se řídí příslušnými právními předpisy, které upravují základní oblasti této činnosti. Kromě toho jsou v různé míře uplatňovány dobrovolné zásady a standardy odpovědného podnikatelského chování, které jsou slučitelné s právními normami, avšak přesahují tyto normy o aspekty vytváření vzájemné důvěry mezi podniky a jejich partnery, mezi podniky a zaměstnanci, mezi podniky a veřejnou správou, apod.

Každé hospodářské či jiné rozhodování, spojené s podnikatelskými zájmy by proto mělo současně být rozhodováním etickým, morálním a mravním.

Etika v podnikatelské a manažerské chování by proto neměla chybět zejména v žádné z těchto podnikových činností: **zveřejňování informací o podniku, zaměstnanost a pracovní vztahy, ochrana životního prostředí, potírání korupce, zájmy spotřebitelů, hospodářská soutěž, rozvoj vědy a techniky, daňový systém**.

Platformou pro vytvoření jakéhokoliv úspěšného systému podnikového řízení, systému řízení jakosti nevyjímaje, musí tedy být v návaznosti na celosvětovou standardizaci nejen pouhé plnění požadavků citovaných evropských norem, ustanovení obecně závazných právních předpisů, ustanovení přijatých externích technických předpisů, ale zejména uznání obecných předpokladů, zásad a principů výstavby podnikových systémů řízení.

V tomto smyslu se jedná zejména o důslednou orientaci na interního a externího zákazníka, vytváření vhodného interního podnikového prostředí pro dosažení cílů, podporování tvůrčího zapojení zaměstnanců, řízení všech činností jako procesů, řízení všech procesů jako systému a zabezpečování neustálého zlepšování tohoto systému, co nejoptimálnějších rozhodnutí na základě doložitelných podkladů, budování vzájemně prospěšných vztahů s dodavateli a konečně jde o vytváření podnikové kultury založené na všudypřítomné etice jednání. Stavět na hodnotách a etice je pro podnik, který se chce i nadále dynamicky rozvíjet, jednoznačně nezbytností.

Cílem této „etické a znalostní“ orientace je fungování a úspěch toho kterého podniku, což se bez jakýchkoliv pochyb odráží i v úrovni kultury celé naší společnosti.

Názor, že etika se v ekonomice vyplatí, potvrzují nejen zkušenosti dlouhodobě úspěšných organizací z tuzemska i zahraničí, ale i řada výzkumných aktivit, realizovaných světovými centry pro rozvoj etiky.

Ve smyslu všech uvedených oblastí a zásad etického chování podnikatelů můžeme zaznamenat i jednu ze skupiny posledních změn v inovovaném modelu EFQM, kdy se původní termín Veřejná odpovědnost (Public Responsibility) transformuje na termín Společenská odpovědnost organizací (Corporate Social Responsibility), což je termín všeobecně srozumitelný většině organizací a bude mu právem věnována pozornost v následujících kapitolách.

10.4. Etický a sociální audit

Nejrůznější audity (personální, finanční, zákaznický apod.) se v současnosti již staly běžnou součástí analýz, monitoringu, či jiných šetření v podniku. Poněkud stranou pozornosti a zájmu u nás však i nadále zůstávají etický a sociální audit (etický audit bývá velmi často součástí sociálního auditu), ačkoliv reference v této oblasti jsou již na náročných trzích běžnou zvyklostí.

V etické a sociální oblasti jde přitom o snahu analyzovat a následně zlepšovat takové faktory, které nemají v ekonomických ukazatelích svoji vyhraněnou kategorii, ale přesto významně podílejí na prosperitě organizací, což je vcelku logické, neb tyto oblasti významně ovlivňují úroveň podnikové kultury té které organizace.

Už na základě prvních zkušeností možno rezultovat, že příčin tohoto stavu může být několik:

- Netradiční spojení těchto dvou pojmů – etický/sociální a audit.
- Management nemá dost informací o této formě auditu.
- Management nemá dost odvahy pojmenovat problémy, které možná zatím jen tuší.

- Asociace spojená s obavami spojenými z minulých let tzv.“kádrování“
- Obava z následujících kroků – řešení problémů a nežádoucích situací, které audit prokáže.

Jako univerzitní profesorka vidím rovněž trvalou slabinu akademické obce a vzdělávacích institucí obecně, že se zatím tato problematika nepodařila v celé její šíři zakomponovat do studijních osnov/programů, všech typů univerzit i VŠ, neboť tímto způsobem by bylo možno ve velmi krátkém období ovlivnit i širokou podnikatelskou veřejnost.

Možná už nebude dlouho trvat a odběratelé na náročných trzích, či velké nadnárodní společnosti (s kooperací sektoru MSP), budou stále častěji zajímat kromě kvality, spolehlivosti, zdravotní nezávadnosti a bezpečného podnikání rovněž etická a sociální kritéria té které organizace.

Podnikání, které dlouhodobě ignoruje požadavky podnikatelské etiky, nemůže maximalizovat hodnotu vlastníka v perspektivním úhlu pohledu. **V demokratickém tržním prostředí přece musí platit, že nejproduktivnější zaměstnanci, nejlevnější a nejefektivnější zdroje a nejlepší dodavatelé hledají „dobrý business“, nikoliv podvody a nečestné/neetické vztahy a jednání**.

Stálý příliv zahraničních investic a s tím spojené i nové formy řízení a podnikání by měly být automaticky příslibem trvalého zájmu o tuto oblast. Opak je však pravdou a my musíme žel konstatovat, že se neudržela původní snaha o řešení některých naléhavých otázek spojených s podnikatelskou etikou. Nejen že se posiluje korupční prostředí (je známým faktem, že si Česká republika v hodnocení Transparency International opět pohoršila), ale trvale narůstá nedůvěra občanů o prorůstání ekonomické a politické sféry.

Vyspělé státy a excelentní obchodní společnosti se však postupně situaci v naplňování etických principů v podnikání pokoušejí zlepšovat. Trvale proto hledají nástroje a techniky, které by vytvořily formální aparát k analýze stávající situace. Jedině tato pak může být východiskem pro implementaci nových praktik, principů a postupů, vedoucích k celkovému zlepšení situace v této oblasti. **Veškerá tato rozhodnutí by proto v současnosti již měla patřit k zásadním strategickým rozhodnutím každé organizace s hlavním motivem – uspět na náročných trzích.**

Shrnutí pojmů z kapitoly 10:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- Morálka
- Etika, etické principy
- Etický kodex
- Rozhodování a odpovědnost
- Podnikatelská etika
- Korupce
- Etický a sociální audit

Otázky vztahující se ke kapitole 10.:

1. Jak rozumíte pojmu etické chování firem?
2. Můžete vysvětlit vazbu: etika – důvěra - odpovědnost?
3. Co je hlavním cílem rozhodovacích procesů?
4. Co vyžaduje odpovědné chování manažera?
5. Vyjmenujte základní oblasti etického chování firem.
6. Co bývá nejčastějším cílem etických a sociálních auditů?

Literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

BLÁHA, J.: *Podnikatelská etika*, VŠB-TU Ostrava, 2001.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

MÖLLKE, M.: *Rozhodování*, Grada Publishing, Praha, 2003.

11. SPOLEČENSKÁ ODPOVĚDNOST ORGANIZACÍ

Členění kapitoly:

Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců; Ekologická ohleduplnost a trvale udržitelný rozvoj; Mezinárodní společenská odpovědnost.

Čas potřebný ke studiu: 3 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Seznámit se s definičním vymezením a základními pojmy CSR;
- Pochopit význam odpovědného chování organizací i jednotlivců;
- Seznámit se se základní oblastí CSR;
- Ozřejmit si a pochopit vztah pojmů: CSR – ekologická ohleduplnost – trvale udržitelný rozvoj – inovace;
- Seznámit se s normativními dokumenty (stávajícími i připravovanými).

Motto:

„Ať chceme nebo ne, vstupujeme do století životního prostředí. V tomto věku, každý kdo se považuje za realistu, bude muset ospravedlňovat své jednání ve světle toho, jak jeho činy přispívají k uchování nejen životního prostředí, ale následně i života na Zemi“.

Ernest von Weizsacker

Výklad

11.1. Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců

Společenská odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility) je kontinuální závazek podniků chovat se eticky, přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšování kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako lokální komunity a společnosti jako celku.

(World Business Council for Sustainable Development, 1997)

Společenská odpovědnost organizací a jednotlivců se v současnosti stává jedním z nejzávažnějších témat naší planety. A i když se tato oblast postupně stává významnou součástí každé firemní strategie, nejedná se v žádném případě pouze o řízení. **Filosofie CSR je rovněž o rozvoji firmy, o etice, morálce, o přírodě i naději současné i budoucích generací**.

Přestože se koncept společenské odpovědnosti firem vyvíjí už téměř čtyřicet let, neexistuje pro něj jednotná definice. Je to dáno skutečností, že aktivity v rámci společenské odpovědnosti firem prakticky nemají žádné konkrétní vymezující hranice, jsou založeny na pochopení jejich významu a jejich dobrovolnému vykonávání. Konkrétně se společenská odpovědnost projevuje integrací pozitivních postojů, praktik či programů do podnikatelské strategie firmy na úrovní jejího nejvyššího vedení. Vyžaduje posun pohledu na vlastní společenskou roli z úrovně, kdy se firma soustřeďuje jen na ekonomický růst, na úroveň, kdy firma hodnotí i environmentální a sociální aspekty své činnosti.

Firma nefunguje izolovaně od okolního světa, ale je jeho přímou součástí. Hodnocení činnosti firmy jejím okolím a stav tohoto prostředí přímo ovlivňuje komerční úspěšnost firmy.

CSR je rovněž konceptem, kterým se podniky přiznávají ke své spoluzodpovědnosti za stav a funkčnost společnosti. Podle základního konceptu CSR podniky doplňují své tradiční ekonomické cíle o cíle zaměřené na environmentální, sociální a etická hlediska a v souladu s tímto také modifikují své vize a strategie (viz tabelární přehled). **Jinak řečeno, společenská odpovědnost je trend, který mění orientaci firem z krátkodobých na dlouhodobé cíle a preferují tak optimální zisk před maximálním.**

Tab. Oblasti/cíle společenské odpovědnosti organizací

Ekonomická oblast	Sociální oblast	Ekologická oblast
▪ kodex podnikatelského chování firmy (etický kodex) ▪ transparentnost ▪ odmítnutí korupce ▪ chování k zákazníkům ▪ chování k dodavatelům ▪ chování k investorům ▪ vztahy s akcionáři ▪ ochrana duševního vlastnictví	▪ zdraví a bezpečnost zaměstnanců ▪ rozvoj lidského kapitálu, vzdělávání zaměstnanců ▪ vyváženost pracovního a osobního života zaměstnanců ▪ firemní filantropie ▪ rovné příležitosti ▪ rozmanitost na pracovišti ▪ zajištění rekvalifikace propouštěných	▪ ekologická firemní politika ▪ materiály, přeprava, balení ▪ užívání energie/vody ▪ environmentální management ▪ ochrana přírodních zdrojů ▪ soulad s národními a mezinárodními standardy ▪ zmenšování negativních dopadů na ŽP

Možno rovněž konstatovat, že v současnosti lze na CSR dokonce nahlížet jako na ***procesně organizační inovaci***, která vede ke změně norem a formy vnitřního uspořádání podniku, či dokonce na ***inovaci institucionální***, která vede ke změně společenských pravidel. Kromě toho může CSR stimulovat další typy inovací, které mohou být zpětně přínosem pro zachování či změnu strategií CSR. Této provázanosti si všímá např. i EFQM Model výjimečnosti, když soustředí svoji pozornost mj. i na popis a analýzu souvisejících problematik – intelektuální kapitál, učící se organizaci, řízení znalostí apod.

11.2. Ekologická ohleduplnost a trvale udržitelný rozvoj

Jestliže považujeme člověka za součást přírody, pak jsou i lidé bezesporu jedním z přírodních zdrojů. Patří mezi zdroje neobnovitelné, hrozí jim vyčerpání a proto je nezbytné s nimi zacházet velmi obezřetně. Lidi, stejně jako odpovědnost celé naší společnosti nelze proto v žádném případě stavět do protikladu v současnosti s velmi diskutovanou problematikou životního prostředí. Je vpravdě nejvyšší čas si uvědomit, že k přírodě a životnímu prostředí se musíme začít chovat jako symbiotický, jednotný organismus, nikoliv jako paraziti, kteří nepřemýšlí o tom, co se stane až zničí svého hostitele.

A i když přiznáváme, že postupná devastace životního prostředí je výsledkem činnosti nás - lidí, je zapotřebí si stejně kriticky uvědomit, že současně tento trend následně postihuje životy nás všech – celou naši společnost.

Pokud se nezačneme se vší vážností zabývat vztahem mezi příčinami a následky, tzn. nebýt lhostejnými, ale naopak být za tento stav plně odpovědnými, může dojít nevyhnutelně k jevům, které mohou být v některých případech, zejména pokud se jedná o hledisko kvality života, nevratnými.

Někteří odborníci dokonce tvrdí, že situace se může stát v blízké budoucnosti neudržitelnou, protože čas, který zbývá do chvíle, ve kterém bude současný stav klimatu naší planety nepředvídatelný a tudíž neovlivnitelný, se pomalu krátí.

Klasická definice udržitelného rozvoje (sustainable development) vcelku jednoznačně vymezuje vztah mezi potřebami současné a budoucích generací: ***Je to takový způsob vývoje, který uspokojuje potřeby přítomnosti, aniž by oslaboval možnosti budoucích generací naplňovat jejich potřeby.***

Strategickým cílem udržitelného rozvoje je harmonické/synergické sladění ekonomického růstu, sociální spravedlnosti, odpovědnosti a environmentu.

Environmentální aspekty a dopady, politika a cíle jsou na jedné straně nedílnou součástí systému environmentálního systému (EMS), na druhé straně motivují obsahovou náplň řady technických dokumentů (technických předpisů, pravidel, norem). V naší podnikatelské praxi je už vcelku **známým cílem technických norem z pohledu *environmentu - zajistit ekologičnost výrobků od jeho návrhu, přes používání, až po jeho likvidaci*.**

Už v úvodu bylo zmíněno, že excelentní organizace jsou ve výše uvedeném slova smyslu odpovědnými a aktivně podporují vedle společenské odpovědnosti i ekologickou udržitelnost jak pro současnost, tak i pro budoucnost. Naopak, řada podniků nejen že o udržitelnost neusiluje, ba ani o ní neuvažuje, pohybuje se setrvačností na svém obvyklém poli působnosti, často až do okamžiku své likvidace.

Že je udržitelný rozvoj nutná a správná věc, že je součástí moderního stylu podnikání a konečně, že je to investice, která vytváří hodnotu a zajišťuje naši budoucnost, si uvědomují významné instituce a organizace celého světa.

Už koncem minulého století byly přijaty významné dokumenty, jako vodítko při naplňování principů udržitelného rozvoje. Nejvýznamnější z nich je známá ***Agenda 21*** (program pro 21. století), zabývající se naléhavými problémy současnosti, včetně příprav řešení úkolů příštího (dnes už tohoto) tisíciletí. V roce 2001 přijala Evropská unie **6. akční program pro ochranu životního prostředí a Strategii udržitelného rozvoje se šesti základními prioritami k řešení**:

- změna klimatu a čistá energie,
- veřejné zdraví,
- hospodaření s přírodními zdroji a zachování biodiverzity,
- chudoba a sociální vyloučení,
- stárnutí populace a demografie,
- mobilita využití území a územní rozvoj.

V roce 1997 byl v japonském městě Kjóto podepsán tzv. ***Kjótský protokol*** o změnách klimatu. Platit však začal až v únoru 2005, kdy ho podepsalo či ratifikovalo celkem 141 států. I když se k dohodě nepřipojily USA, přestože jsou největšími známými znečišťovateli ovzduší na Zemi, je v současnosti známa řada opatření řešících tuto situaci – tzv. „**ekobusines**s“ se stává americkým fenoménem současných dnů.

Jak již bylo zmíněno úvodem je zřejmé, že podpora důstojného života lidí a kultivace jejich prostředí, jinými slovy nejen zisk, ale také důstojné sociální a přírodní prostředí se stávají významnými atributy úspěšného podnikání.

Ekonomové tvrdí, že základním předpokladem důstojného života občana i zdravého vývoje společnosti je trvalý ekonomický růst. Obavy z vyčerpání zdrojů energií a surovin jsou oprávněné, neboť jejich úbytek eliminuje trvalý vzestup lidského poznání, které je pramenem nevyčerpatelným. Ekologii však tito ekonomové vesměs nepovažují za vědu, neboť jsou přesvědčeni, že vztahy mezi výrobou a přírodou vyřeší volný trh (neviditelná ruka trhu), technologický pokrok a stále liberálnější stát.

Naopak, podle ekologů je současná globální ekonomika nepřítelem této planety, který ohrožuje samotnou podstatu života. Zdroje jsou podle nich konečné, tedy vyčerpatelné, a trvalý růst spotřeby jejich totální vyčerpání urychluje. **Pokud lidstvo podstatně nesníží svoji spotřebu a plýtvání, život na Zemi se možná udrží, ale ne nutně ve formě člověka**.

Přestože se v současnosti vytratila dlouhodobá stabilita, nadhled a nově i jakákoliv starost o svět dalších generací, existuje naopak řada příkladů, že mezi ekonomickou a ekologickou podporou života neleží žádné nepřekonatelné bariéry, ba právě naopak.

O účelnosti jakýchkoliv debat na toto téma proto samozřejmě nemůže být pochyb. Pro hledání praktických východisek však verbální, často silně ideologicky zaměřené půtky nátlakových skupin obou zainteresovaných stran, nemají žádný podstatný význam. Jak historie už mnohokráte prokázala, všechny ideologie jsou smrtelné. Pro zajištění rovnováhy mezi ekonomickou činností člověka a přírodou je přes značně rozdílné zájmy výrobců a ekologů možné dělat daleko více než doposud, i když bez oboustranně objektivního pohledu na realitu to však zřejmě opravdu nepůjde. Obě strany by se proto měly zbavit často pouhých „žabomyších sporů“, přezíravé arogance a snažit se chápat svět v podstatně širších souvislostech.

Je si rovněž zapotřebí uvědomit, že součástí přírody nejsou pouze všeobecně známé a izolovaně chápané zdroje, jako voda, ropa, fosilní paliva, nerosty, stroje, ale i všechny živé systémy, které vlivem ekonomických aktivit degradují stále rychleji. Patří k nim především oceány, pastviny, savany, deštné pralesy, tundry apod.

Pro dlouhodobé zachování lidské existence představuje právě tento „bezplatný servis“ daleko významnější faktor než samotné vyčerpatelné zdroje. Např. lesy nejsou pouhou zásobárnou dřeva, ale slouží rovněž jako zásobárny vody, oceány zásadním způsobem ovlivňují celkové klima. Zdravé přírodní prostředí automaticky poskytuje nejen čistý vzduch, ale zpracovává přírodní a mnohdy i komunální a průmyslový odpad a přispívá tak k vyrovnání extrémních výkyvů počasí a konečně i k regulaci samotné atmosféry.

Skutečně ohroženými hodnotami tedy nejsou specifické zdroje, ale systémy, které jsou nositeli a jedinými garanty života. Biosféra planety tedy poskytuje lidstvu službu, bez které nemůžeme žít, neumíme ji ničím nahradit a z ekonomického hlediska má proto tato služba nekonečnou tržní hodnotu.

Dá se dokonce téměř s jistotou předpokládat, že dostupnost přírodních zdrojů bude v budoucnu hrát stále významnější roli i pro zajištění politické a ekonomické stability. Většina ekologických aktivistů však vidí pouze jedinou cestu k nápravě – ve změně životního způsobu, který by byl založen na dobrovolném sebeomezování. **A na tomto principu je v podstatě založen i výše zmiňovaný princip (trvale) udržitelného rozvoje.**

Udržitelný rozvoj v organizacích a potažmo i v celé naší společnosti by se měl stát jednou z nejvyšších priorit, a tudíž i trvalou odpovědností našich nejvyšších představitelů a to tak, aby jednotlivé nástroje, metody a cíle naplňovaly v míře maximální harmonii potřeb jak z hlediska jednotlivců a společnosti, tak z hlediska potřeb životního prostředí.

V tomto slova smyslu je si zapotřebí uvědomit, že CSR jako záruka udržitelného rozvoje se stává i zárukou současné i budoucích generací (a to sebou nese značný problém, neb jsme bytosti, kterým dělá značné potíže vztahovat své chování k prosperitě budoucích generací …).

Jak již bylo zmíněno úvodem, tak CSR, jako významná součást firemní strategie, není v žádném případě pouze o úspěšném řízení, ale je rovněž o přírodě a naději na kvalitní život celé naší společnosti a proto si zaslouží naši trvalou pozornost.

11.3. Mezinárodní společenská odpovědnost

Jak již bylo zmíněno, vzhledem ke světové globalizaci, kdy dochází čím dál tím častěji ke smývání hranic v průmyslovém světě, musí bezesporu docházet i k postupné konfrontaci nejen profesní a jazykové, ale rovněž i kulturní, náboženské, etnické apod. s cílem ekonomického a společenského rozvoje té které země.

Samotný koncept společenské odpovědnosti podniků je proto stále výrazněji podporován nejen ze strany národních, ale rovněž nadnárodních i mezinárodních společností. Jen na půdě EU a OSN vzniklo v posledním desetiletí několik konkrétních iniciativ, které si kladou za cíl **podpořit rozšíření společenské odpovědnosti organizací jako podnikatelského standardu na národní i globální úrovni**.

V rámci sjednocené Evropy byla v roce 1996 z iniciativy Evropské komise zřízena organizace s názvem **CSR Europe**, která je evropskou expertní centrálou na problematiku společenské odpovědnosti podniků. Jejím posláním je zajišťovat propagaci, vzdělávání a poradenství v dané oblasti, dále fungovat v rámci Evropy jako referenční bod, shromažďovat poznatky a příklady a formulovat konkrétní výstupy dokládající přínosy společenské odpovědnosti podniků. CSR Europe má 65 členů z řad největších světových firem a 18 partnerských organizací po celé Evropě. V České republice je jejím partnerem **Business Leaders Forum**.

❑ SAI a mezinárodní pracovní norma SA 8000

SAI (Social Accountability International) je organizace pro lidská práva, zabývající se rozvojem a zaváděním norem o společenské zodpovědnosti, usilující o zlepšení pracovních podmínek a vztahů po celém světe. Byla založena v roce 1996. SAI spolupracuje se všemi klíčovými obory činnosti, včetně individuálních pracovníků, odborů, podniků, státní správy, nevládních organizací, investorů a zákazníků (s nastaveným systémem společenské odpovědnosti) v souladu se základními standardy. Navrhuje kompetentním firmám ověření shody a napomáhá k širokému porozumění a implementaci všech standardů. SAI ovlivňuje úroveň společenské odpovědnosti zákazníků a investorů prostřednictvím identifikace společností a ostatních firem, které se ztotožňují s těmito standardy a implementují je do své praxe.

SA 8000, mezinárodní pracovní norma, je v souladu s ILO (Mezinárodní organizace práce), Mezinárodní deklarací o lidských právech a konečně rovněž s Deklarací o právech dítěte.

Základními kritérii normy SA 8000:

- Dětská práce;
- Nucená práce;
- Zdraví a bezpečnost;
- Svoboda sdružování a právo na kolektivní vyjednávání;
- Diskriminace;
- Pracovní kázeň;
- Pracovní doba;
- Odměňování;
- Manažerský systém – prostředky.

Jak již bylo rámcově zmíněno, SA 8000 je nejen řídící pracovní normou, ale současně verifikačním systémem, který nabízí ucelenou kombinaci ukazatelů, což jej dělá integrujícím, důvěryhodným a účinným, např.:

- norma akceptuje a koresponduje s mezinárodním pracovním právem,

- všechny stupně podnikového managementu podporují proces hledání hody, což znamená přínos pro produktivitu, kvalitu, nábor a udržení zaměstnanců,
- maximální snahou o zapojení investorů do aktivit organizace, setkávání zákazníků, investorů a zástupců vlády
- certifikační a společensky odpovědný program plně ve shodě s SA 8000 pomáhá zákazníkům, investorům a rovněž vládě identifikovat a podporovat společnosti dodržující pracovní právo na trhu,
- SA 8000 je otevřená a dostupná veřejnosti (na SAI website).

Přes všechny výše uvedené argumenty je stále ještě mezi našimi vedoucími manažery řada těch, kteří pokládají CSR za zbytečný přepych, za program, který podniku nic nepřinese a je pouze finančně náročný. Zástupci sektoru MSP je v některých případech dokonce označován tento program zcela neúnosným.

Ovšem opak je pravdou, firma, která se hlásí k CSR, a prostřednictvím svého morálního kodexu a odpovědným programem svých činností dosahuje nejen morálního uspokojení a ocenění ze strany okolí, je mnohdy ekonomicky úspěšnější. Jestliže má firma dobře nastaveny vztahy s dodavateli, zákazníky a regionem na bázi slušnosti a morálky, nepotřebuje provádět řadu ekonomicky náročných vstupních a výstupních kontrol, objednávky jsou řešeny rychleji, tzn. ekonomičtěji. V regionu má firma pověst slušné firmy, proto je i zájem o ni vyšší. **Slušné chování, zájem o vlastní pracovníky a region je samo o sobě pozitivní reklamou, která přivádí nové zákazníky a stabilizuje zákazníky stávající.**

Spokojenost zákazníků nám přináší zvýšení zisku, spokojenost dodavatelů, snižování nákladů na mimořádné zkoušky a testy a nákladů na logistické řetězce. **Spokojenost pracovníků** nám přináší úspory nákladů spojených s fluktuací (náklady na odstupné), zaučování stále se měnícího personálu, náklady na nekvalitní výrobu spojenou s kvalitou obsluhy a zvýšení zisku, který souvisí se stabilitou pracovníků, s jejich neustále se zvyšující kvalifikací a dovednostmi. V návaznosti na jejich loajalitu to jsou zisky spojené s motivací pracovníků na zdokonalování své práce, na zlepšování pracovního prostředí, bezpečnosti a hygieny práce (snížení úrazovosti a nemocnosti) a především zisky spojené s neustálým zlepšováním a učením se. Na to logicky navazuje zvýšená produktivita práce.

❑ ISO 26000 pro společenskou odpovědnost

Před několika léty byly podniky s nastaveným systémem dle ČSN EN ISO řady 9000 elitními a výjimečnými. **Dnes je již tato certifikace samozřejmostí pro podnikovou konkurenceschopnost a existenci na trhu**.

Současná úspěšná podniková praxe se ubírá nejčastěji cestou EFQM Modelu Excelence, ČSN EN ISO 9004 a některé z nich rovněž CSR, nebo prostě řečeno – cestou slušnosti.

I organizace ISO pochopila, že společenská odpovědnost organizací i jednotlivců je jedním z nejzávažnějších témat doby. Proto zařadila do své strategické vize pro období 2005 – 2010 mj. právě vývoj normy pro společenskou odpovědnost, která by měla být přijata na základě širokého konsensu všech zainteresovaných stran v roce 2008.

Už v lednu 2005 hlasovalo 37 členů ISO kladně k návrhu na vytvoření normy pro společenskou odpovědnost (Social Resposbilility, SR) – ISO/TMB N 26000 Guidance on Social Responsibility, jejímž **cílem** bude:

- poskytnout návod pro funkční společenskou odpovědnost,
- identifikovat a vtáhnout zainteresované strany,
- zvýšit důvěryhodnost zpráv a nároků v souvislosti se společenskou odpovědností,
- zdůraznit výsledky výkonnosti a zlepšování v této oblasti,
- zvýšit spokojenost a důvěru zákazníků,

- podpořit jednotnou terminologii pro společenskou odpovědnost,
- být konzistentní se stávající dokumentací, pojednáními a konvencemi i jinými mezinárodními normami (např. ISO a Mezinárodní organizace práce ILO podepsaly prohlášení Memorandum of Understanding, že ISO 26000 bude konzistentní s konvencemi ILO),
- norma bude mezinárodní, poskytující návod,
- nebude určena k certifikaci třetí stranou.

Cílem všech následujících zasedání byla diskuse k předloženému návrhu normy ISO 26000 v 6 pracovních skupinách, které se musely postupně vyjádřit k zásadním bodům z více než dvou tisíc připomínek k jednotlivým oblastem. Jednání jsou v současnosti velmi složitá, protože snahou je získat co nejširší konsensus a zatím jsou názory velmi rozdílné. To platí zejména pro oblasti názvosloví a způsoby implementace, protože zásadním požadavkem je (zejména od zástupců průmyslu), aby norma nebyla certifikována třetí osobou, z čehož vyplývá snaha nepoužívat stejnou terminologii jak ji známe z norem řady ISO 9000 a 14000.

Přes všechny přetrvávající současné rozpory a problémy jsou však všechny zainteresované subjekty na tvorbě této normy zajedno – nástroje, který jakýmkoliv způsobem napomůže podnikové praxi při řešení současného fenoménu trvale udržitelného rozvoje, je bezesporu zapotřebí.

Shrnutí pojmů z kapitoly 11:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- CSR (Společenská odpovědnost organizací)
- EFQM Model výjimečnosti
- Environment
- EMS (Environmentální manažerské systémy)
- Udržitelný rozvoj
- Kjótský protokol
- Agenda 21
- Ekobusiness
- Globální ekonomika
- Ekologická ohleduplnost
- SA 8000 (SAI)
- ISO 26000

Otázky vztahující se ke kapitole 11.:

1. Co je to CSR?
2. Uveď základní oblasti CSR.
3. Jaké jsou výhody CSR pro podnikovou praxi?
4. Co vymezuje definice udržitelného rozvoje?
5. Jako jsou základní principy udržitelného rozvoje?
6. Vysvětli rovnici ekologická ohleduplnost = ekonomická výhoda.
7. Jsou pro potřeby podnikové praxe v oblasti CSR k dispozici normativní dokumenty?

Doporučená literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v celopodnikovém řízení*, DT Ostrava, 2006.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

NENADÁL, J. a kol.: *Integrované systémy managementu*, Verlag Dashofer Praha, 2006 (trvale aktualizováno).

PETŘÍKOVÁ, R.: Perspektivy jakosti 1, 2, 3, 4/2007, ČSJ Praha, 2007.

PETŘÍKOVÁ, R.: Legislativa udržitelného rozvoje a nové podnikatelské příležitosti, Lexis Nexis CZ, 2007.

HAMMER, M.: *Agenda 21*, Management Press, Praha, 2002.

12. BAŤOVA SOUSTAVA ŘÍZENÍ

Členění kapitoly:

Baťova soustava řízení - úvod; Odkaz T. Bati v kontextu současných trendů řízení jakosti; Paralely Baťovy soustavy řízení s některými prvky QMS.

Čas potřebný ke studiu: 2 hodiny

Cíl: Prostudování kapitoly vám umožní

- Připomenout si jednu z nejvýraznějších osobností světového podnikání;
- Seznámit se se základními přístupy Baťovy soustavy řízení;
- Pochopit paralely SŘB se současnými systémy podnikového řízení, stejně jako možnosti využití některých prvků SŘB v současné podnikatelské praxi.

Motto:

„Kdo se honí za penězi, ten je nikdy nedohoní. Hleďte si práce, dělejte ji lépe než soused. Peníze za vámi přiběhnou sami.“

T. Baťa

„Mé dílo nemůže zaniknout a nezanikne. Tyto budovy, komíny, stroje – možná. Ale můj systém zůstane k užitku všem, kteří přijdou po nás“.

T. Baťa

Výklad

12.1. Baťova soustava řízení - úvod

V předchozích kapitolách bylo vcelku jednoznačně konstatováno, že pro konkurenční schopnost podniku v rychle se měnící současné ekonomice je stále více potřebnější implementovat celý komplex nových dílčích systémů řízení v jejich vzájemných vazbách. Praxe dokonce jednoznačně prokazuje umocnění efektů těchto „izolovaných“ podnikových systémů jejich vzájemnou integrací, což výrazně zohledňuje jak známý a již několikrát zmiňovaný „EFQM Model Excelence“, tak v současnosti tolik diskutovaná novela norem ISO 9000:2000.

Plně v kontextu těchto skutečností je však nezbytné připomenout rovněž jednu z nejvýraznějších osobností světového podnikání a současně i zástupce české školy podnikového řízení – Tomáše Baťu a jeho systém řízení, který bez jakékoliv nadsázky představuje i v současnosti jedinečný, ucelený a plně integrovaný systém podnikového řízení.

Česká i evropská podniková praxe, teorie i vzdělávání mají v Baťově soustavě podnikového řízení základnu tak bohatou a spolehlivou, navíc úspěšnou praxí plně prověřenou, že bychom ve světové literatuře jen obtížně hledali něco podobného. Systémy řízení kvality, řízení znalostí, učící se korporace, aliance a sítě, globální konkurenceschopnost, řízení s otevřenými knihami, vnitropodnikové trhy, autonomie dílen, týmová organizace, zaměření na zákazníka, outsourcing, benchmarking, atp.,

většina moderních přístupů, metod a nástrojů nachází své kořeny a první praktická uplatnění právě ve zkušenostech firmy Baťa. Navíc jsou v ní všechny dimenze managementu a podnikání spojeny a integrovány do plně funkčního celku, do živého organizmu učícího se znalostního podniku.

Známý Baťův přístup ***služby veřejnosti*** patří tedy k nejkompletnějším a nejmodernějším vyjádřením smyslu podnikání. Jde o velmi úspěšný model trvalého a spolehlivého poskytování kvalitní služby, ne o krátkodobé zhodnocení akcionářského kapitálu. Opravdový podnikatel není nikdy „za vodou“ - to bychom měli mít na paměti při každém svém konání.

12.2. Odkaz T. Bati v kontextu současných trendů řízení jakosti

Mezi nejčastějšími změnami koncepčního charakteru jsou v současnosti, mimo jiné, zmiňovány i všechny změny uplatňované v oblasti systémů řízení jakosti, které bez jakékoliv nadsázky, zvláště v našich podmínkách, iniciovaly principiální a dalekosáhlé změny celopodnikových systémů řízení. V našich podnicích, žel stále ještě převládá tendence podceňovat úlohu lidí při plnění cílů jakosti a to z mnoha důvodů, ze kterých si připomeňme alespoň jejich nevyzpytatelnost, obtížnější uchopitelnost a proměnlivost oproti faktorům technickým a organizačním. Efektivní odborné posuzování a hodnocení lidských zdrojů v podnikové praxi je stále ještě oblastí vcelku nezvládnutou, která si zasluhuje trvalou pozornost všech zainteresovaných stran.

Je totiž již mnohokráte ověřenou skutečností, že právě chování a postoje pracovníků bezprostředně ovlivňují požadovanou jakost všech podnikových činností. Předpokladem jakostních výstupů není proto pouze úroveň technologického zařízení, uplatnění progresivních technologických postupů či nákup špičkového know-how, ale především kvalitně zvládnuté organizační procedury, které plně zajistí předpoklad pro to, aby pracovníci všech hierarchických úrovní naplnili přesně to, co se od nich očekává, a věnovali maximální pozornost všem činnostem a faktorům ovlivňujícím výslednou jakost.

Rovněž naprostá většina požadavků zakotvených v nedávno přijatých dokumentech o jakosti (Národní politika podpory jakosti, novela ISO 9000:2000, Model výjimečnosti EFQM a další), poukazují na klíčovou úlohu řízení lidských zdrojů včetně důrazu na úlohu, kvalifikaci a odpovědnost vrcholového vedení.

Pro konkurenční schopnost podniku je proto stále potřebnější nejen precizně nadefinovat všechny procesy v tom kterém systému, ale pokusit se následně implementovat celý komplex dílčích systémů řízení v jejich vzájemných vazbách. Právě uplatňování přístupů a principů procesního řízení lze však na základě prvních zkušeností považovat za jedno z kritických míst zavádění a zlepšování jakosti. A je tomu zejména proto, že tyto přístupy vyžadují zásadní změnu způsobu myšlení, rozhodování a jednání a to nejen od vrcholového vedení, ale od všech pracovníků podniku.

Mimořádně vysoké nároky na management kladou zejména procesy přechodu od převládajícího rozhodování založeného na pozicích, funkcích a dílčích úkolech k rozhodování procesnímu, zvažujícímu efektivitu procesů, a využívajícímu širokou škálu informačních zdrojů včetně sledování cílů neustálého zlepšování. Další požadavky se týkají procesního plánování a realizace pracovních postupů, transformace pravomocí a odpovědností lidí, zajišťování nezbytných zdrojů, validace, měření a monitorování jednotlivých procesů.

Všech výše uvedených cílů nelze dosáhnout bez systémové integrace managementu jakosti s ostatními složkami podnikového managementu. V tomto kontextu se zejména jedná o řízení personální, řízení bezpečnosti a ochrany zdraví a řízení environmentální.

Praxe dokonce jednoznačně prokazuje umocňování efektů těchto izolovaných podnikových systémů jejich vzájemnou interakcí, což výrazně zohledňuje jak již zmiňovaný model výjimečnosti EFQM, tak i nově přijatá norma ISO 9000:2000 (detailněji bylo zmíněno v kapitole 3). Při pozorném studiu není

rovněž možné přehlédnout fakt, že řadu priorit a aspektů uplatňoval už ve své soustavě podnikového řízení jeden z nejvýraznějších guru světového podnikání – Tomáš Baťa.

Připomeňme si proto v tomto kontextu alespoň některé z aspektů Baťovy soustavy řízení, která, možno říci bez jakékoliv nadsázky, dodnes udivuje současný světový management, a to především svými komplexními a integrujícími přístupy:

- **Baťova soustava řízení je založena na rozhodujícím principu, že člověk, jeho schopnosti, dovednosti a tvůrčí vybavenost (tzv. znalostní kapitál) jsou základní formou kapitálu.**
- **Efektivní využití všech pracovníků včetně zvýšené samostatnosti v rozhodovacích procesech a přejímáním odpovědnosti.**
- **Dominující orientace na zákazníka, jako tvůrce podnikové strategie.**
- **Integrace rozvoje podniku s rozvojem regionu po stránce hospodářské, politické i kulturní.**
- **Flexibilita a inovativnost výrobních systémů jako základ soutěžení na nejnáročnějších globálních trzích.**
- **Permanentní přejímání všech dostupných zkušeností, metod a praktik od těch nejlepších z celého světa.**
- **Pochopení smysluplnosti ztotožnění kategorií vlastník a zaměstnanec ve všech jejích aspektech.**
- **Nekompromisní využití základních principů morálky a etiky jako hybných sil úspěšného podniku a potažmo i celého podnikání (význam podnikové kultury).**

Následující tabulka, která porovnává tyto aspekty s některými nejnovějšími požadavky, uplatňovanými v revidované verzi standardů ISO 9000:2000 a vycházející z již zmíněného Modelu Excelence EFQM jednoznačně potvrzuje jedinečnost a komplexnost Baťova systému řízení.

Z tabulky je zřejmé, že v uvedených dokumentech, oproti Baťově soustavě řízení, dosud významně absentují podnikatelská morálka a etika, které se jako červená nit táhly všemi jeho firemními činnostmi a staly se páteří všeho podnikatelského dění.

A když si v tomto kontextu konečně přiznáme, že právě etické hledisko se váže prakticky na většinu lidských aktivit, postojů a rozhodnutí, můžeme tak se vší pravděpodobností najít i odpověď na otázky spojené s fungováním (resp. mnohdy nefungováním) řady našich podniků.

PRINCIPY BAŤOVY SOUSTAVY ŘÍZENÍ	PRINCIPY QMS PODLE ČSN EN ISO 9000:2001	PRINCIPY TQM PODLE EFQM MODELU EXCELENCE
1. Dominující orientace na zákazníka jako tvůrce podnikové strategie	1. Orientace na zákazníka	1. Orientace na zákazníka
2. Člověk – vedení lidí základní formou kapitálu	2. Vedení	2. Vedení lidí a týmová práce
3. Efektivní využití všech pracovníků	3. Angažování lidí	3. Rozvoj a angažování lidí
4. Orientace na procesy	4. Procesní přístup	4. Orientace na procesy
5. Integrace rozvoje podniku rozvojem regionu	5. Systémový přístup k managementu	5. Odpovědnost vůči okolí
6. Flexibilita a inovativnost výrobních systémů, jako základ konkurence na nejnáročnějších trzích	6. Kontinuální zlepšování	6. Kontinuální zlepšování a inovace

7. Přejímání všech dostupných zkušeností, metod a praktik od těch nejlepších z celého světa	7. Orientace na fakta při rozhodování	7. Měřitelnost výsledků
8. Partnerství	8. Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli	8. Partnerství s dodavateli
9. Kázeň, sebekázeň a nekompromisní využití základních principů morálky a etiky jako hybných sil úspěšného podnikání	*9. Společenská odpovědnost (příprava normy ISO 26000)*	*9. Odpovědnost vůči okolí (viz kritérium 5)*

12.3. Paralely Baťovy soustavy řízení s některými prvky QMS

V úvodu této kapitoly je zapotřebí poznamenat, že zdrojem následujících řádků byla, mimo jiné, vynikající publikace prof. Milana Zeleného (viz doporučená literatura), a s jeho laskavým svolením bylo zvoleno i následující členění. Úvodem každého odstavce je (tučně kurzívou) vytištěn autentický záznam Baťových vlastních slov a myšlenek. Poté následují poznámky a komentáře prof. Zeleného v kontextu současného podnikového řízení (tištěno kurzívou). Nakonec jsou uvedeny vybrané paralely některých konkrétních požadavků na účinný systém managementu v kontextu současných trendů QMS a EMS. Zde bych si dovolila ryze osobní poznámku, že při hlubším studiu Baťova systémů řízení je možné nalézt paralely nejen s řadou aspektů současného procesního řízení, stejně jako s řadou změn a zcela nových aspektů, které přináší jak zmiňovaný EFQM Model Excellence, tak i novela ISO 9000:2000. Věnujme tedy v této kapitole pozornost alespoň některým z nich !

- ***Náš život je jediným předmětem na tomto světě, který nemůžeme považovati za své soukromé vlastnictví, neboť jsme ničím nepřispěli k jeho vzniku. Byl nám jen propůjčen s povinností odevzdati jej potomstvu rozmnožený a zdokonalený.***

  Tvorba a zhodnocování vlastního života je povinností a privilegiem: ze svých nám propůjčených životů skládáme účty vrstevníkům i příštím generacím. Naše vyúčtování by nemělo skončit schodkem či dokonce ztrátou....

  V důsledku své veškeré činnosti se však lidstvo jako celek dostalo do stavu, kdy si pro svůj další ekonomický rozvoj vytvořilo silná ekologická omezení. Chce-li lidstvo přežít, musí nutně korigovat své představy o neomezeném ekonomickém rozvoji opatřeními ve prospěch potřeb svých i budoucích generací. Tento zásadně nový přístup k rozvoji lidstva, chápaný jako jedinou alternativu jeho další existence dnes nazýváme trvale udržitelným rozvojem ...

- ***Velkou výrobu mohou vést pouze velcí lidé. Lidé, kteří jsou velcí povahou, vůli a vědomostmi. Chybí nám vedoucí lidé a možná, že budeme muset počkat, až nám dorostou z mladých mužů, které zde vychováváme....***

  Chcete-li vybudovat velký podnik, vybudujte napřed sebe. Při své práci neměl jsem na mysli vybudování závodu, ale lidí. Vybudoval jsem člověka, aby byl výkonnější a lépe sloužil zákazníkům a on potom vybudoval závod. Hlavní úlohou organizátora je, aby vytvořil morální a psychologickou základnu, na níž by se jeho spolupracovníci mohli zdárně rozvíjet.

  Jen velký člověk může vytvořit velký podnik. Každý opravdový podnikatel vyrábí tři věci: sebe, podnik a výrobek - přesně v tomto pořadí důležitosti. Především sebe: hodnoty, přesvědčení, vizi, charakter, vytrvalost, znalosti a schopnosti. Potom podnik: schopnost vyrábět a poskytovat služby, organizovat, koordinovat, rozhodovat - dobře a na světové úrovni - musí umět nejen podnikatel, ale i jeho podnik. A nakonec výrobek a služba, které by uspokojily zákazníka lépe a hodnotněji než kdokoliv jiný. Úspěšný podnik je tedy založen na (správných) vztazích a stanoviscích: k práci, ke spolupracovníkům a k zákazníkům. Příkazová hierarchie, přílišná administrativa a byrokracie

řídí papíry a ne lidi. Samotný zaměstnanec podniku nevybuduje nic. Musí se stát spolupracovníkem, spoluúčastníkem, spoluvlastníkem a spolupodnikatelem....

Je téměř jisté, že s výše uvedenými řádky a bez jakýchkoliv pochybností se ztotožní snad každý manažer jakosti, ať už buduje, či zlepšuje stávající systém jakosti. Pochopí tato dobře míněná slova rovněž ředitelé našich podniků? Nedostatek schopných vedoucích s velkou povahou, vůlí a vědomostmi, kritický u Bati, zřejmě svým způsobem přetrvává. Je všeobecně známo, že naše současná podniková sféra rovněž silně postrádá manažery světové třídy. I když stávající normy ISO byly vždy terčem ostré kritiky vedení podniků z hlediska přílišné administrativy, byrokracie a papírování, všechny nově přijaté dokumenty (model výjimečnosti EFQM a novela ISO 9000:2000) sice systém rádoby zjednodušují a zejména top manažerům přináší významné posílení jejich odpovědností, což však naopak přinese i řadu nových povinností, zvýšené nároky na posílení znalostí v oblasti podnikových systémů řízení apod. Plně v kontextu Baťových slov je totiž konečně v novele silně zohledněna orientace na lidský faktor - a to nejen na vlastní pracovníky, na jejich znalosti, dovednosti a jejich vzájemnou spolupráci, na zákazníka, jeho spokojenost a loajalitu, ale stejným způsobem je posílena i orientace na vedoucí pracovníky.

- ***Kultura podniku...*** *spočívá především v dobré organizaci, která lidem umožňuje dosahovat efektivních výkonů a tudíž velkých výdělků. Kulturní podnik musí být konkurenceschopný. Kvalita podnikové kultury se pozná snadno: lidé mají z práce radost, usmívají se, práce jim přináší naplnění a uspokojení. Pořádek, čistota a krása charakterizují pracovní prostředí.*

- ***Jak to bylo u Baťů?*** *Prostředí a prostory podniku Baťa byly vysoce kulturní. Pro Baťu byly pořádek a čistota strategickým principem podnikového chování. Stroje i podlahy byly natřeny na bílo, aby i sebemenší kapka oleje či špíny signalizovala možné místo chyby či budoucího selhání. Nástroje byly uloženy v červeně nalakovaných vlisech černé odkládací desky, aby již na dálku chybějící nástroj signalizoval okolí svoji absenci. Všechny stroje byly nezávisle pohyblivé na speciálních platformách s vlastními elektrickými motory. Pravidlem bylo, že přepravovaný stroj nebo materiál musel zůstat v pohybu. Materiál nesměl vadit, nesměl zdržovat a už vůbec nesměl být skladován...*

Vzpomeňme na tomto místě jeden z velmi často připomínkovaných a ze strany auditorů opakovaně kritizovaných prvků původního znění normy ISO 9000:94, a to prvek 4.8 – kterým byla identifikovatelnost. Jak prostým a elegantním způsobem ji ve své době vyřešil T. Baťa.

Dále stojí za zmínku, že aniž nebyly v té době nikterak koncipovány a známy principy JIT, Baťa je prostým selským rozumem již víceméně uplatňoval, včetně všech dalších souvisejících aspektů svázaných s bezpečností a ekologií provozu.

- ***Kdykoliv nacházím na botách, které vycházejí z dílny, špatně vytlačené šnyty (ořízku) nebo zkřivený podpatek, nezajímá mě tato pokřivená práce. Ale zajímá mě, kde a v čem se pokřivil charakter lidí v dotyčné dílně. Je mi naprosto jasné, že lidé s pokřiveným charakterem nemohou udělat rovnou práci.***

  Kvalita výrobků tedy není tak důležitá jako kvalita procesu, který k výrobku vede. Kvalitní proces má za následek kvalitní výrobek, ne naopak. Kvalita procesu je kontrolována lidmi, kteří v procesu pracují. Proto je kvalita lidí zárukou kvality výrobků, nikdy ne naopak.

Za ústřední bod současných podnikových systémů managementu (stejně jako před desítkami let u Bati) je tedy nutné považovat jednotlivé činnosti pracovníků organizace. Za základ jakéhokoliv úspěchu je konečně významně vnímána osobní kvalita, tzn. osobní nasazení a připravenost každého pracovníka. Vzájemné propojení jednotlivých podnikových činností nazýváme procesem. Hlavním požadavkem moderního řízení jakosti a environmentálního managementu ve smyslu požadavků novely ISO 9000:2000 se tak stává orientace na procesní řízení včetně plánování, realizace, měření a trvalého zlepšování těchto procesů. Měření výkonnosti systému v souvislosti

s procesy, se zřetelem na spokojenost zákazníka jako primárního měřítka, vytváří pak základnu pro průběžné hodnocení shody systému s cíli stanovenými pro systém managementu jakosti.

- ***Každá lidská činnost se musí nakonec projevit nějak v číslech.***

  Nebojte se čísel, učte se s nimi pracovat. Chcete-li cokoliv vážně zlepšit (proces, výrobek, práci, život), musíte změřit a popsat stav předchozí a porovnat jej se stávajícím stavem – a k tomuto měření a porovnávání jsou nezbytná čísla. Lidská činnost (ne pouhé přemýšlení), mění realitu svého okolí, přináší míru zlepšení či zhoršení současného stavu věcí. Ve svém důsledku se tedy každá lidská činnost projevuje v číslech, ať se nám to líbí či nikoliv. Čísla rovněž usnadňují skládání účtů, měření hodnot, výkonu a odměn.

Zdroje potřebné pro proces tvorby hodnot obsahující materiál, výrobní prostředky, zařízení, přístroje, odborné znalosti, údaje, finanční prostředky a mnoho jiných aspektů, jsou samostatnou kategorií procesu. Nedílnou a nadmíru významnou součástí do budoucna orientovaných systémů, musí proto nezbytně tvořit měření, analýza a zlepšování konkrétních výrobků, procesů a výsledků, což se významně odrazilo i v koncepčním pojetí novely ISO 9000:2000, kde ke stěžejním kapitolám patří jednoznačně kap. 8 – Měření, analýza a zlepšování.

Úspěšné podniky se tedy musí urychleně začít zabývat nejen měřením jakosti produkce (výrobků/služby), ale i měřením jakosti svých procesů, měřením výkonnosti systému, měřením spokojenosti zákazníků apod., což ovšem předpokládá zvládnutí všech dostupných technik a metod, které byly doposud managementy našich podniků ponejvíce odmítány.

- ***Náš zákazník - náš pán.***

  Zákazník je jediným smyslem a účelem výroby, ať se to někomu líbí nebo ne. Zákazník je zdrojem konstrukce, designu, výroby, prodeje a strategie podniku. Zákazník má vždy pravdu, i když ji nemá.

Připomeňme si na tomto místě jeden z osmi principů modelu výjimečnosti EFQM a současně jednu ze zásad přijatých novelou normy ISO 9000:2000 – Orientace na zákazníka: Organizace jsou závislé na svých zákaznících, a proto mají porozumět současným a budoucím potřebám zákazníků, mají plnit požadavky zákazníků a snažit se překonávat jejich očekávání. Vzhledem k výše uvedenému se nezbytně nabízí pouze suše konstatovat – pozdě, ale přece!

- ***Udělej svou práci tak, jak ji potřebuje další pracovník.***

Z mnoha prohlášení a záznamů vyplývá, že kontrola a hlavně trvalá sebekontrola kvality byly u Baťů strategickou nutností.

Vzhledem k této skutečnosti a vzhledem k obsahovému zaměření předložené publikace, si závěr přímo říká o malou, historickou reminiscenci. Přesuňme se tedy k Baťům do Zlína 1936 na poradu mistrů, věnovanou problematice normalizace (autentický záznam části vstupu T. Bati):

…Já bych rád, abychom si všichni rozuměli v tom, že zde všude musí platit určitý řád. A v technických věcech tomuto řádu říkáme normalizace. Jestliže mi někdo udělá něco, co této normalizaci neodpovídá, aniž by si vyžádal mého zvláštního písemného svolení, pak v tu chvíli, kdy na to přijdu, bude propuštěn, protože to jinak nemohu udělat. Nedodržování normalizace budu považovat za sabotáž…

…Ovšem, jsou zde i takoví, kteří nepochopí myšlenku normalizace anebo jsou tak založeni, že ji pochopit nechtějí a rozryjí každé dobře zorané pole. Nechápou její důležitost pro výrobu a pro vedení vůbec. Kdybychom neměli v závodě pevného vedení, nebylo by vás již ze 2/3 potřeba a každý, kdo toto vedení podlamuje, řeže větev, na které sedí. A poněvadž je nedisciplinovanost nemocí nakažlivou, jsem ochoten všechny nakažené nahradit, aby nenakazili zdravé.

Normalizace je zákon. I zákony se mění. Změny však musí procházet určitou cestou, musí o nich rozhodovat někdo, koho nepostihují, nebo někdo, kdo má všeobecný rozhled o tom, jak mají vypadat, aby vyhovovaly všem. Chtěl bych, abyste si všichni uvědomili, že jenom normalizací dojdeme k pořádku a že si jenom tehdy udržíme velké výdělky, když budeme tohoto pořádku dbát a dodržovat jej. Jakmile dopustíme, aby někde vznikl chaos, je pak jenom otázkou času, aby se nám všechno rozdrobilo…

Při pozorném porovnání uvedených přístupů, včetně těch několika uvedených paralel, ač proklamovaných v historicky odlišném období i podnikatelském prostředí, nezbývá, než s jistou dávkou pokory konstatovat, že mnohé z principů dnes vydávaných za zcela nové, moderní a originální, už zde v nějaké podobě byly. I v našem podnikatelském prostoru tedy existovala, a to bez jakýchkoliv pochyb, zcela unikátní a neopakovatelná národně - regionální kultura podnikového řízení a potažmo i podnikání vůbec.

Pokusme se v plném kontextu výše uvedených souvislostí proto vnímat podnikatelský a tvůrčí odkaz Tomáše Bati jako stále životaschopný, který může v některých svých nadčasových aspektech a podobách oslovit současnou i budoucí generaci našich manažerů a podnikatelů. Ještě dnes jde vpravdě o zkušenosti a myšlenky často zásadního charakteru, o rozhodovací procesy plně poplatné soudobým praktikám a trendům podnikového řízení, řízení jakosti , jak vyplývá z výše uvedeného, nevyjímaje.

Shrnutí pojmů z kapitoly 12:

Je **vhodné si zapamatovat a osvojit význam následujících pojmů:**

- **Baťova soustava řízení (SŘB);**
- **Služba veřejnosti;**
- **Integrovaný systém řízení;**
- **Národní politika podpory jakosti;**
- **Model excelence EFQM;**
- **Náš zákazník – náš pán.**

Otázky vztahující se ke kapitole 12.:

1. Můžete uvést a vysvětlit některé z přístupů SŘB?
2. Můžete porovnat základní přístupy SŘB s požadavky na systémy řízení dle Modelu Excelence či standardů ISO?
3. Uveďte některé z paralel SŘB s vybranými aspekty QMS.

Literatura k dalšímu studiu:

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů,* DT Ostrava, 2002.

PETŘÍKOVÁ, R. a kol.: *Lidé v procesech řízení (multikulturní dimenze podnikání),* Professional Publishing, 2007.

ZELENÝ, M.: *Cesty k úspěchu – trvalé hodnoty Soustavy Baťa*, ČINTAMÁNI, Vyškov, 2005.

LEŠINGROVÁ, R.: *Baťova soustava řízení*, 2. vydání, Nakladatelství ROMA, Zlín, 2007.

BAŤA, T.: *Úvahy a projevy*, 4. vydání, UTB Zlín, 2002.

IVANOV, M.: *Sága o životě a smrti J. Bati a jeho bratra Tomáše*, Vizovice, 1998.

VÍTKOVÁ, R.: *Možnosti použití Soustavy řízení Baťa*, Disertační práce, UTB Zlín, 2004.