
1. Jak osvobodit demotivované zaměstnance

Vlastník nadnárodní firmy vyrábějící díly pro automobilový průmysl s přibližně 1 600 zaměstnanci koupil od japonského profesora metodiku, jak dostat podnik na světovou úroveň. Profesora koupil k tomu. Pak předal všechny získané prezentace mladému českému ambicióznímu managementu a zadal, aby celý systém zavedl do praxe. Aby měl vlastník celý proces cesty na vrchol kvality a výkonu nějak pojištěný, každý půlrok měl chodit profesor na celkový audit. Vše začalo v roce 2008.

A jak jistě uhadnete, zpočátku nadšený a ambiciózní management se pustil do práce. Vydal směrnice, zajistil školení, interní audity, před příjezdem profesora vše osobně obcházel, kontroloval a očekával skvělou firemní budoucnost a osobní kariéru. Při návštěvách profesora se vše lesklo, nástěnky (boardy) s popisem metod a postupů byly všude: na přístupech do výroby i do kantýny. Pak se ale začaly objevovat známky toho, že něco přece jen není v pořádku. Co to asi mohlo být?

Podle vzpomínek jednoho z klíčových zaměstnanců to ve firmě vypadalo takhle

- Prudké a chaotické zlepšování všeho bez ohledu na priority a skutečnou situaci.
- Byla to velká čínská kulturní revoluce.
- Cílem zlepšování nebylo zapojení všech lidí a vyřešení existujících problémů. Měly se jen vytvářet „tagy“ (kartičky k identifikaci problémů).

Jeden ze zodpovědných manažerů problémy „ucítil“ již (anebo až?) po třech letech. Začal hledat pomoc na internetu. Ze všeho, co si přečetl a co bylo v nabídce, jej nejvíc zaujal třídenní seminář Total Change Management, který si hned i objednal. Očekával od něj rychlou změnu, rychlé přesvědčení všech manažerů i dalších zaměstnanců a rychlý postup dál ve chvíli, kdy celý projekt začal skomírat.

Celá organizace a příprava semináře se odehrála kosmickou rychlostí a lektor pořádně ani netušil, proč si ho objednali, kdo bude účasten a co je cílem. A byl z toho lehce nervózní. Obě strany tak byly plné očekávání a adrenalinu. Seminář začal. Lektor začal postupně s úžasem zjišťovat, že má před sebou kompletní top management v čele s plant manažerem, který se začal přednášeného tématu (o tom, jak řídit změny, jak vyvolat potřebu změny u lidí apod.) chytat, jako se pověštný tonoucí chytá stěbla. Začaly diskuze a účastníci semináře (zprvu neochotně) museli s pravdou ven, jako když pacient musí lékaři přiznat, co ho trápí. Těžké bylo zejména přiznat si svůj vlastní podíl na současném stavu! Po krušných začátcích se všichni začali zamýšlet nad tím, jaká je reálná situace ve firmě, co si o ní myslí zaměstnanci a jak vůbec tito lidé uvažují. A nejen oni. Sérum pravdy pak začalo účinkovat i na manažery. Ve výsledku vytvořili krásný přehled vnímání a pohledu svých zaměstnanců na čtyřech flipchartových papírech (viz obr. 1). To byla první lekce v dlouhém studiu a v budování firemní kultury, které právě začalo.

Jak jste asi uhadli, uvádíme tyto názory proto, abyste si mohli porovnat zkušenosti s názory svých zaměstnanců. **Možná zjistíte, že jediným mimozemšťanem, který neví, jak to mezi pozemšťany vaší firmy chodí, jste vy sami.**

Abychom to zkrátili, seminář byl zdárně dokončen dalšími analýzami stavu firmy, diskuzemi a představením různých metodik a zkušeností. Hlavním výsledkem ale bylo „prozření“ managementu a „poznání, jak na to“ – krásný příklad změny schématu. Vznikla první verze „roadmap“ (plánu akcí) dle zformulované vize, která se týkala implementace zlepšování i změny firemní kultury.

Pak následovala detailní příprava firemní mise všemi manažery. Začali přemýšlet o tom, jakým způsobem sdělit své záměry zaměstnancům, aby získali jejich důvěru. Lektori samozřejmě prezentovali managementu osvědčené představy a zkušenosti. Doporučili postupy a způsoby celofiremní prezentace. Nic z toho nebylo manažery přijato. „Známe přece své lidi! Nepotřebujeme k tomu žádné externisty. Ale rádi vám ukážeme, jakou cestu jsme zvolili.“ Lektorům nezbylo nic jiného, než přijmout pozvání na celofiremní akci, jejímž cílem bylo představení firemní mise a následných úkolů všem zaměstnancům.

Akce „sdělení“ se konala v jistý páteční večer. Lektori se disciplinovaně dostavili přesně v 19 hodin do velké sokolovny v centru města. Ve stánku se čepovalo pivo a postával tam již hlouček veselejších zaměstnanců. Uvnitř zatím bylo prázdné, prostor sokolovny vyplnilo jenom několik stánků s různými nabízečemi, nic víc se nedělo. Ani ve 20 hodin se nedělo nic. V 21 hodin se dovnitř začali

- RADEJI NEVYROBÍM VÍC PROTOŽE MI JINAK ZVRHDNOU NORMU
- NA CO DĚLAT KAIZEN KDYŽ Z TUKO NIC NEMÁM
- MÁM REKLAMACE PROTOŽE MI UĚKDO DODÁ ŠPATNÉ DÍLY BAŤ UŽ S TÍM NĚCO DĚLAJÍ
- DOVEZU NA LINKU VÍC MATERIÁLU ABYCH JI NEZASTAVIL
- OBJEDNÁM RADEJI VÍCE STEJNĚ TO PŘIVEZOU POZDĚ
- V RADACHARTU MÁM „Z“ ALE BYL JSEM NA ŠKOLENÍ
- NESHÍM ZA ŽÁDNOU CENU ZASTAVIT LINKU
- PLÁN ZMĚNÍM PODLE TUKO CO CHCE LINKA / MFO
- ČÍM VÍC KUSŮ PŘEDMONTUJI TÍM VÍC VYROBÍM
- NEDEĚLÁM SS PROTOŽE NEMÁM ČAS
- ~~NE~~ NEDODRŽUJI STANDARD PROTOŽE MÁM SVÉ ZKUŠENOSTI
- POROUCHANÝ DÍL VYHĚNÍM.
- NEMÁM ČAS, MÁM NĚCO DŮLEŽITĚJŠÍHO (OPERATIVA) > BUDOUCNOST)
- ZAHYBNÁM SE HORNĚM
- MOJE ODDĚLENÍ → OSTATNÍ NEMÍ MŮJ PROBLÉM
- V PRÁCI VIDÍM POUKYNOST / NE VÍŽU
- VÍROBA ZA KAŽDOU CENU (Q, SMYSL...)
- JINAK TO NEJDE, TOTO JE „PLASTARINA“
- SÁM VÍM VELICEPE, JAK JE TO NEJLEPŠÍ
- KAIZEN POČÍTAT NA KVANTITU
- HĚNÍM DÍL / OPERUVÍ → NERESÍM PŮVŮN (NEZPŮVŮN ČAS)
- NÁPŮVŮNÍ VÝROBU = MÁM SPRAVĚLO (NEZKŮVŮNÍM REALITU, DOPADY)
- JSEM SEPTROVAC → PROBLÉM OPERÁTORA NEMÍ MŮJ...
- KUKI MI NIC NEPŘINESE / FIRMĚ
- PRÁCE BEZ DŮVĚRY / POCIT
- NĚSEM VLASTNÍ ODPOVĚDNOST, MÝŠĚM! (OPRAVED)
- RADA / EGO / JESTLIVOST
- JA TO PŮVŮNÍ KŮVŮNÍM, ŽA TO JE ODPOVĚDNÍK...
- ~~PO~~ NEDOTÁŽEM DO KOUCE (VÝSLEDY Z ANALÝZ)
- KOPÁNÍ DO METODY...
- NEBUDĚTE ROSE... PŘEDĚTE
- MÁM LI PROBLÉM SVOLÁM VELKOU SCHŮZI SNAD TO NĚKDO VYŘEŠÍ
- RADEJ HO DÁM DO KOPIE ABY OTOM VĚDEL → KDYŽ TO NEKLAPNE MĚ SE O TO POSTARAT
- MÍSTO ABYCH DAL SOU NA ANALÝZU KDYŽ NEVÍM CO S TÍM → BUDU OPRAVDU TAR DLOUHO AŽ BUDE OK.
- RADEJ NAPIŠU EMAIL NĚŽ BYCH TO S NÍM ŘEŠIL V GEMBĚ
- NEZLEPŠUJI → MUSELI BY NĚKOKO VYHODIT
- NEMÁM ČAS ŽÍDIT LIDI, DĚLÁM NA LINCĚ „MISTR“

Obr. 1 Co si myslí zaměstnanci o naší firmě po dvou letech?

trousit první „opivovaní“ zaměstnanci, které se snažil zabavit známý komik. Po něm vystoupila rocková skupina se Jménem. A konečně ve 22 hodin začala akce, na kterou včas přichází čekali už tři hodiny. Před několika stovkami nestřízlivých zaměstnanců proběhla estrádní prezentace plant manažera o tom, co si management myslí o firmě, k čemu dospěl a co bude následovat. Vše bylo propojeno s projekcí informací o světlých zítřcích závodu. Lektori se v následujících dnech pokoušeli získat nějakou zpětnou vazbu a dostalo se jim sdělení, že akce byla úžasná, perfektní a všem se líbila.

Co se skutečně stalo na estrádním večeru s pivem a hudbou?

- Došlo k veřejnému přiznání managementu, že nepostupoval správně!
- Management prezentoval své „prozření“ a prohlásil, že chce zaujmout a skutečně zapojit všechny zaměstnance, protože jim věří a protože mu na nich záleží!
- Prezentace managementu byla doplněna ukázkami ze semináře a z prvního workshopu zaměřeného na optimalizaci jedné výrobní linky, jehož výsledkem bylo zlepšení s ročními přírůsky v řádu stovek tisíc korun!

Následovaly další aktivity, o kterých se ještě dočtete. Nejdůležitější ovšem byl začátek projektu dobrovolného zlepšování se zapojením všech zaměstnanců, který trvá dodnes (2015), a předpokládá se, že bude zdárně pokračovat dál. Neříkáme, že dál to šlo bez chyb a každý nadšeně „salutoval“. Ale šlo to velmi dobře a projekt pokračoval.

Když po dalších dvou letech konzultanti zjišťovali, jaká je situace ve firmě, dozvěděli se toto (obr. 2):

Velký krok ^{po 2 letech} kupředu
- dá se tím vydělat $\frac{1}{2}$
- větší úspory pro firmu
- Vzdělání
- upnutí od nadřizování

Obr. 2 Co si myslí zaměstnanci o naší firmě po dvou letech?

A co se tedy během dvou let stalo, že se takto změnilo myšlení?

Byl ustanoven koordinátor změny firemní kultury a pozdější kaizen manažer na plný pracovní úvazek. Jeho úkolem bylo řídit všechny zlepšovací aktivity. K ruce měl dalších dvanáct pomocníků.

Těchto dvanáct apoštolů, pozdějších kaizen trenérů, bylo aktivními a autonomními členy týmu změn. Jejich úkolem byla koordinace akcí a procesů zlepšování zaměstnanců, příprava a vedení workshopů, podpora lidí.

Zaměstnancům byla sdělena firemní mise. Plant manažer sepsal s každým dohodu o tom, co chce firma, co očekává, že pro to zaměstnanec udělá, co za to dostane a jak se vše bude měřit a vyhodnocovat.

Byl ustanoven řídicí tým celého projektu (Steering Committee) v čele s plant manažerem. Jeho posláním bylo řídit proces změny kultury a průběžně motivovat zaměstnance ke zlepšování.

Vznikl systém vzdělávání kaizen manažerů, kaizen trenérů a vedoucích týmů zlepšování – kaizen praktikantů. Vzdělávali se v metodách, postupech, způsobech prezentací a také v komunikaci.

Vznikl systém vyhodnocování a odměňování individuálního a týmového zlepšování včetně lhůt, do kdy musejí být zlepšovací návrhy vyhodnoceny.

Klíčoví manažeři a apoštolové absolvovali řadu návštěv jiných firem (benchmark exkurze), aby se na vlastní oči přesvědčili, s jakými problémy bojovali a bojují ostatní, jak se jim podařilo některé věci vyřešit a jakých výsledků v porovnání s nimi dosahují. V neposlední řadě pro ně byla exkurze i motivační, když ztráceli energii. Zjistili, že v tom nejsou sami.

Skupina manažerů se vydala navštívit i přední japonské firmy, aby okoukali některé triky ke zlepšení a zefektivnění výroby. Tam došlo k dalšímu „prozření“. Pochopili, že firma se špičkovou nestane nějakými triky, ale správným přístupem k zaměstnancům, podporováním jejich dobrých myšlenek a neustálým zpříjemňováním práce.

Bylo provedeno osm náročných „operací“, workshopů ke zlepšení procesů vedených zkušenými externími chirurgy (konzultanty), při nichž našich dvanáct

věrných apoštolů asistovalo tak dlouho, až se sami stali chirurgy (od aktivní spolupráce na projektech až k jejich vedení).

Byla dohodnuta jednotná vizualizace a prezentace výsledků týmů zlepšování. Týmové zlepšování bylo nastartováno jako dobrovolné (!!!), nicméně od začátku byl i tlak na měřitelné výsledky a přínosy.

Plant manažer rozhodl a stanovil pravidla i pro tak citlivou oblast, jakou je motivace těch, kteří mají zlepšování ve svém pracovním popisu, tedy vývojářů, konstruktérů apod.

Specifické vzdělání absolvovali i ti, kteří bezprostředně vedou operátory a jsou ve dvojitém sevření (sendvič): shora je tlak na výsledky a zdola od „probuzených“ zaměstnanců – mistři, týmoví lídři, vedoucí oddělení.

„Příznaky“ samovolné motivace:

Dobrovolné týmy zlepšování si samy začaly dávat jména: Vyvolení, Koumáci, Lišáci, X-mani apod.

Manažeři z jiných společností, kteří prošli v rámci benchmark exkurzí výrobní halu, užasle sledovali, jak jsou lidé z firmy hrdí na své výsledky a jak je to skutečně baví. Firma se postupně stávala Mekkou zlepšování.

Nejsme ale v pohádce, došlo tedy i k chybám. Naštěstí těch velkých, které mohly ohrozit celý proces, nebylo mnoho – jen dvě:

- **První chybou** byla nesprávná komunikace. Lektori i místní manažeři podcenili po výběru apoštolů skutečnost, že jde vesměs o zkušené lidi, kteří očekávají, že se při školeních dozví další a sofistikovanější metody zlepšování. Lektori přitom měli za úkol jim vysvětlit a předat know-how pro školení desítek budoucích vedoucích týmů zlepšování. Ty nejjednodušší a známé nástroje, ale novým způsobem. Výsledkem prvního školení byla velká frustrace a demotivace firemních manažerů. Celý proces se zastavil až do doby, než plant manažer osobně s každým projednal, zda skutečně chce být dobrovolně a aktivně účasten procesu změny. Pak se školení muselo zopakovat, tentokrát s jiným průběhem a cílem. Proces tak byl se zpožděním obnoven.