



JAK OSVOBODIT DEMOTIVOVANÉ ZAMĚSTNANCE

Bylo, nebylo

Byla jedna nadnárodní firma vyrábějící pro automobilový průmysl s přibližně 1.600 zaměstnanci. Její vlastník koupil od japonského profesora metodiku jak dostat firmu na světovou úroveň a profesora koupil k tomu. Pak předal všechny získané prezentace českému mladému ambicióznímu managementu a zadal, aby celý systém implementoval. Aby měl vlastník celý proces firemní cesty na vrchol kvality a výkonu nějak pojištěný, každý půlrok měl chodit profesor na celkový audit. Vše se začalo v roce 2008...

...a jak jistě uhodnete, (ze začátku) 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?

Když na tehdejší situaci po 5 letech vzpomínal jeden z klíčových zaměstnanců, tak to vypadalo takhle (cituji jeho tehdejší názory):

„Prudké a chaotické zlepšování všeho bez ohledu na priority a situaci.“

„Čínská kulturní revoluce.“

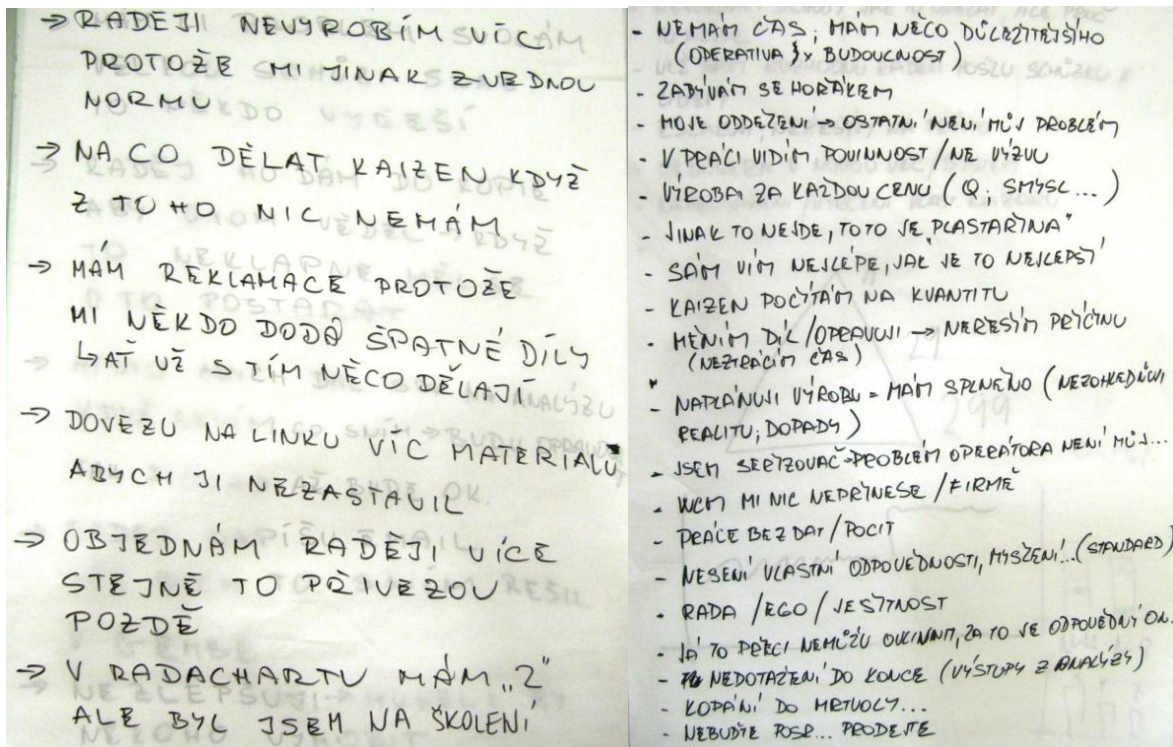
„Cílem bylo umělé vytváření tagů (identifikace problémů)“

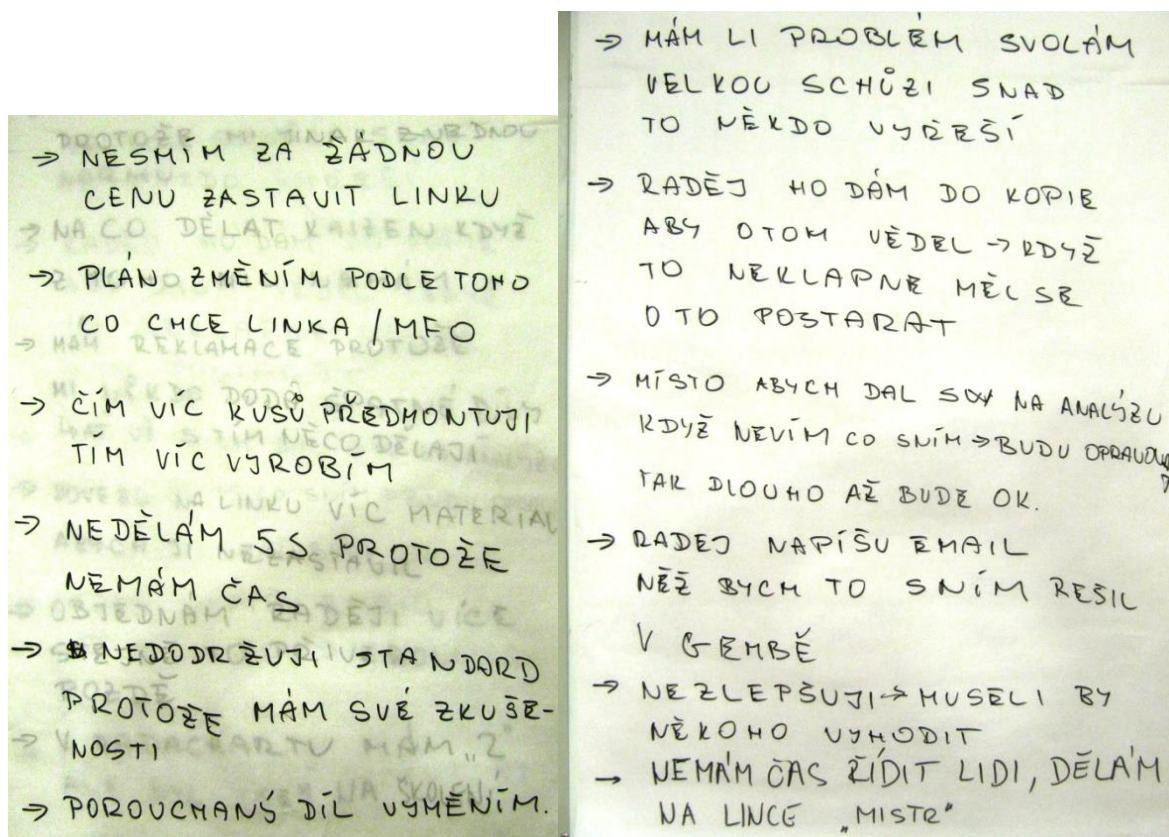
Jeden ze zodpovědných manažerů ukazující se problémy „ucítil“ už (anebo až?) po třech letech. Začal hledat „jakoukoliv pomoc“ na internetu. Ze všeho, co si přečetl a co bylo v nabídce, jej nejvíc zaujal 3-denní seminář, který si hned i objednal: **Total Change Management**. Očekával rychlou změnu, rychlé přesvědčení všech manažerů i lidí, rychlý postup dál, když 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, 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 managerem, který se začal přednášeného tématu (jak řídit změny, jak vyvolat nutnost změny u lidí, apod.) chytat, jako pověstný tonoucí se chytá stébla. Začaly se diskuse a účastníci semináře museli s pravdou ven, jako když pacient musí lékaři přiznat, co ho trápí. Bylo to těžké. Hlavně přiznat si taky ten svůj podíl! Po krušných začátcích se konečně všichni skutečně začali zamýšlet nad tím, co si o současné situaci ve firmě myslí jejich zaměstnanci a jak vůbec tito lidé myslí. A nejen oni. Sérum pravdy začalo pak účinkovat i na ně. Ve výsledku vytvořili manažeři krásný přehled vnímání a pohledu svých zaměstnanců na 4 flipchartových papírech (viz obr. 1). To byla *první lekce v dlouhém studiu a v budování firemní kultury, které právě začalo*.



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

Abychom to zkrátili, seminář byl zdárně dokončen dalšími analýzami stavu firmy, diskusemi a představením různých metodik a zkušeností. Hlavním výsledkem bylo „**prozření**“ a „**poznání, jak na to**“ – krásný příklad změny paradigma. Vznikla první verze „roadmap“ (plán akcí) dle zformulované vize implementace zlepšování i změny firemní kultury.





Obr. 1 Co si myslí zaměstnanci o naší firmě? – názory top managementu

Pak následovala detailní příprava firemní mise všemi manažery a přemýšlení o tom, jak všechno, co se bude dít, sdělit zaměstnancům tak, aby pochopili a šli do všeho společně. Konzultanti samozřejmě prezentovali managementu osvědčené představy a skutečnosti, jak na to. Doporučili postupy a způsoby celofiremní prezentace, ale nic z toho nebylo přijato. „Známe přece své lidi! Nepotřebujeme k tomu žádné externisty. Rádi vám ukážeme, jakou cestu jsme zvolili.“ Konzultantům nezbylo nic jiného, než přijmout pozvání na celofiremní akci představení mise a následných akcí, která byla pro ně od začátku až do konce velkou neznámou.

Vzpomínaná akce „sdělení“ se konala v jistý pátek večer. Konzultanti se disciplinovaně dostavili přesně v 19:00 hodin do velké sokolovny v centru města. Před sokolovnou se ve stánku čepovalo pivo a postával tam již hlouček veselejších zaměstnanců. Uvnitř zatím bylo prázdné, prostor sokolovny vyplnilo jenom několik stánků s různými nabízejícími. Nedělo se nic. Ani ve 20:00 hod se nedělo nic. Ve 21:00 hod se začali trousit dovnitř první „opivovaní“ zaměstnanci, které se snažil zabavit známý komik. Po něm vystoupila roková skupina s názvem, který si tu ani netroufáme napsat. A konečně ve 22:00 hod. začala akce, na kterou včas příchozí čekali už 3 hodiny. Před několika stovkami nestřízlivých zaměstnanců proběhla „estrádní“ prezentace plant managera o

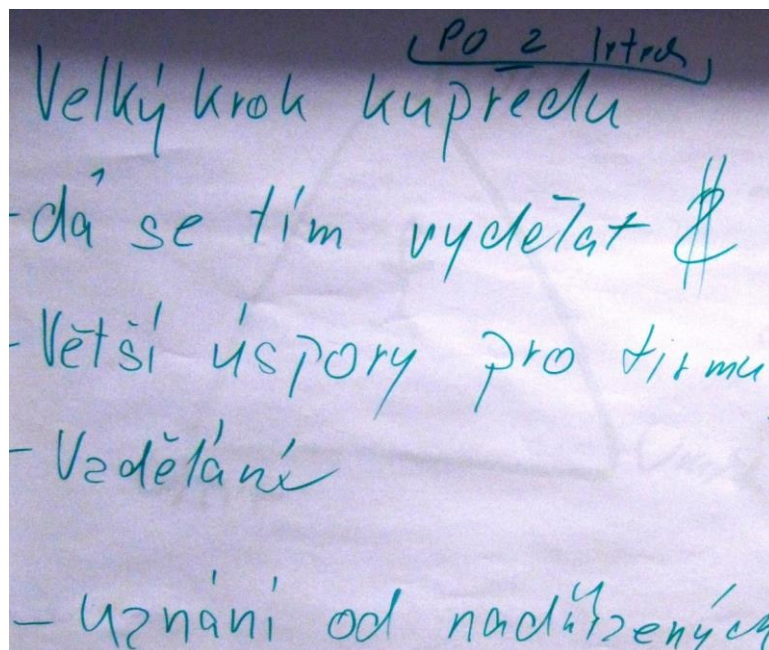
tom, co si management myslí o firmě, k čemu dospěl a co bude následovat. Vše bylo propojeno s projekcí informací o světlých zítřcích závodu. Konzultanti se v následujících dnech pokoušeli získat nějakou zpětnou vazbu a dostalo se jim sdělení, že akce byla úžasná, perfektní a všem se líbila.

Co se skutečně stalo v estrádní večer s pivem a muzikou?

- 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 na nich záleží!
- Prezentace managementu byla doplněna ukázkami ze semináře a prvního workshopu zaměřeného na optimalizaci jedné výrobní linky, jehož výsledkem bylo nalezení zlepšení s ročními přírůsky v řádu stovek tisíc korun!

Následovaly aktivity, o kterých se dočtete dále. Hlavně začal projekt **dobrovolného zlepšování se zapojením všech zaměstnanců**, který trvá dodnes (2014) a předpokládá se, že bude zdárně pokračovat dál. Neříkáme, že dál to fungovalo bez chyb a každý nadšeně „salutoval“, ale šlo to velmi dobře a projekt běžel.

Když po dalších dvou letech konzultanti zjišťovali, jaká je situace ve firmě, dozvěděli se toto:



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

A co se tedy v těch dvou letech stalo, že se takto změnilo myšlení? Nebylo toho „moc“, jen:

1. Byl **ustaven koordinátor změny firemní kultury** a pozdější kaizen manažer na plný úvazek, kterého úkolem bylo řídit všechny zlepšovací aktivity. K ruce měl dalších 12 pomocníků.
2. Dvanáct pomocníků byli budoucí „**věrozvěsti**“ pozdější kaizen trenéři, kteří byli členy týmu změn. Jejich úkolem byla koordinace akcí a procesů zlepšování zaměstnanců, příprava a vedení workshopů.
3. Zaměstnancům byla sdělena mise a **s KAŽDÝM sepsal plant manager dohodu** o tom, co chce firma, co očekává, že zaměstnanec pro to udělá, co za to dostane a jak se vše bude měřit a vyhodnocovat.
4. Byl ustaven **řídící tým celého projektu** (Steering Committee) v čele s plant managerem. Jeho posláním bylo řídit proces změny kultury a průběžně motivovat zaměstnance ke zlepšování.
5. Vznikl **system vzdělávání** kaizen manažerů, kaizen trenérů a vedoucích týmů zlepšování – kaizen praktikantů. Vzdělávali se v metodách, postupech, způsobech prezentací a taky komunikaci.
6. Vznikl **system vyhodnocování a odměňování** individuálního a týmového zlepšování včetně lhůt, do kdy musí být zlepšovací návrhy vyhodnoceny.
7. Klíčoví manažeři a „věrozvěsti“ 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 to pro ně bylo i „nakopnutí“, když ztráceli energii. Zjistili, že v TOM nejsou sami.
8. Skupina manažerů se vydala **navštívit i přední japonské firmy** včetně Toyoty, aby okoukali některé „triky“ ke zlepšení a zefektivnění výroby a došlo opět k dalšímu „prozření“. Pochopili, **že být špičkovou firmou není o tricích, ale o přístupu k zaměstnancům** a zpříjemnění jejich práce.
9. Bylo provedeno osm náročných „operací“, **workshopů ke zlepšení procesů** vedených zkušenými externími chirurgy (konzultanty), při kterých „věrozvěsti drželi nůžky a zašívali pacienta tak dlouho, až se sami stali chirurgy.“
10. Byla dohodnuta jednotná **vizualizace a prezentace výsledků týmů zlepšování**. Týmové zlepšování bylo nastartováno jako **dobrovolné (!!!)**, nicméně od začátku byl i tlak na měřitelné výsledky, přínosy.



11. Plant manažer rozhodl a stanovil **pravidla** i pro tak citlivou oblast, jakou je motivace těch, kteří mají zlepšování ve svém pracovním popisu, tedy **vývojařů, konstruktérů** apod.
12. **Specifické vzdělání** absolvovali ti, kteří bezprostředně vedou operátory a jsou ve dvojitém sevření (sendvič), „shora“ je tlak na výsledky a zdola je tlak od „probuzených“ zaměstnanců – mistři, tým lídři, vedoucí oddělení.

„Příznaky“ samovolné motivace:

- Dobrovolné týmy zlepšování si samy začaly dávat jména: „**Vyvolení, Koumáci, Lišáci, X-mani**,“
- Manažeři z jiných společností, kteří navštívili v rámci benchmark exkurzí gemba firmy, užasle sledovali, jak jsou lidi z firmy hrdi na své výsledky a jak je to skutečně baví. Firma se postupně stávala „Mekkou“ zlepšování.

Nejsme ve skutečné pohádce, ale v české realitě, došlo i k chybám. Naštěstí, těch velkých, které mohly ohrozit celý proces, nebylo mnoho, jen dvě:

První, jak jinak, nesprávná **komunikace**. Po výběru „věrozvěstů“ konzultanti i místní manažeři podcenili skutečnost, že jde vesměs o zkušené lidi, kteří očekávají, že se dozví další a sofistikovanější metody zlepšování. Konzultanti přitom měli za úkol jim vysvětlit a předat know-how, jak a v čem mají školit desítky budoucích vedoucích týmů zlepšování. Tedy ty nejjednodušší a známé nástroje, ale novým způsobem. Výsledkem prvního školení byla velká frustrace a demotivace firemních manažerů. Celý proces se zastavil do doby, kdy plant manažer osobně s každým projednal, zda skutečně chce být dobrovolně aktivně účasten procesu změny. Pak se školení muselo zopakovat, tentokrát s jiným průběhem a cílem. Proces byl tak se zpožděním obnoven.

Druhá chyba nastala v **nezapojení mistrů a středního managementu**. Jejich proškolení se realizovalo jako vůbec poslední aktivita rozjezdu celého projektu (za dva roky od začátku). Konatelé změny podcenili jejich význam a vliv na zaměstnance ve firmě.

Samozřejmě, je celá řada aktivit, které se mohly realizovat z dnešního pohledu jinak a lépe, tak je to vždy. Hlavní je, že projekt změny kultury ve firmě dál pokračuje. Na řadě jsou další aktivity, které byly nebo budou zrealizovány souběžně s procesem optimalizace trvalého zlepšování:

1. Pokračování penetrace týmového zlepšování, aby se dostalo ke všem lidem.
2. Implementace štíhlého projektového managementu (IDM – Idea Development Management) s využitím Obeya room (válečná místnost).



3. Optimalizace logistických toků včetně optimalizace externích dodavatelů a externí logistiky.
4. Prohloubení implementace metodik pro štíhlou kancelář a administrativu.

Nezapomínejte, že v celém procesu jsou nejdůležitější lidé. Aby vše mohli realizovat, je nevyhnutné zapálit je, ukázat jim atraktivní možnosti a způsoby. Pak je třeba udržovat lidi zapálené, umožnit jim aby, ukázané možnosti využívali. Umetat jim cestu a podporovat je, dát jim jistou míru svobody, která jim umožní motivovat se sami, dát možnost naplnění a seberealizace. Je potřeba každý den hlídat **snahy o jejich demotivaci, nebezpečí vyhoření, prostě je pěstovat jako kytky v zahradě.**

Proč je tedy dobré osvobodovat demotivované zaměstnance? Protože:

***„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě:
kapitál, vědomosti a svoboda.“ (Baťa)***