

15

*Třicet šest procent zaměstnanců si myslí,
že kvalita výrobků a služeb jejich
organizace je nízká.*

Kvalita našich výrobků a služeb je velmi špatná.

Jednou si mi zaměstnanci v prodejně jednoho výrobce svářených mosazných tvarovek pro velká vodovodní potrubí stěžovali: „Máme denní normu, ale někdy mají suroviny, které dostáváme, vady a jindy zase selže strojní zařízení. Když se to stane, jediný způsob, jak splnit normu, je odeslat výrobky horší kvality. Když si však jdeme stěžovat managementu, řeknou nám, abychom drželi jazyk za zuby a výrobky i přesto odeslali.“

V jiné společnosti, v skupině expertů, vytvářející průzkumné řešerše pro telekomunikační průmysl, jejichž roční předplatné má cenu tisíců dolarů, měli zaměstnanci obavy, že zprávy nejsou vyhotovovány tak včas nebo nejsou tak užitečné jako dříve. Obávali se, že někteří z jejich zákazníků si to uvědomí a zruší své předplatné.

Podobně zaměstnanci výrobní haly jedné společnosti, vyrábějící lepicí výrobky, si stěžovali, že kvůli problémům s kvalitou jim zákazníci výrobky příliš často vraceli. Vyřizování reklamací bylo velice časově náročné a rozčilovalo zákazníky, kteří obviňovali společnost z toho, že obětuje kvalitu, aby ušetřila peníze.

ČÁST III Zaměstnanci nedostávají co skutečně potřebují

Toto jsou tři příklady zaměstnanců majících upřímné obavy ohledně kvality výrobků a služeb, jež jejich organizace poskytuje svým zákazníkům. V osmdesátých letech minulého století, kdy mělo mnoho organizací zápal pro podněcování soustavného zlepšování kvality a W. Edwards Deming byl soudobým organizačním guru, výsledky řady zaměstnaneckých průzkumů odhalily překvapující zjištění. Hodnocení kvality výrobků a služeb organizací ze strany jejich vlastních zaměstnanců se zhoršovala, nikoli zlepšovala. Zejména tomu tak bylo v těch organizacích, které obětovaly velkou část času a pozornosti zlepšování kvality. Jak je to možné?

Odpověď zní, že zaměstnanci se stali vůči kvalitě velmi citlivými. Díky tomu, že docházeli na semináře, zaměřené na její zlepšování, naučili se metodiku Six Sigma a pracovali v týmech pro zlepšování kvality, pak viděli příležitosti ke zlepšení kvality všude, kam se podívali. Ačkoli se tedy kvalita ve skutečnosti zlepšovala, zaměstnanci se stali daleko vnímavějšími a kritičtějšími.

I když se kvalita oprávněně stala klíčovým organizačním cílem většiny společností, mnoho zaměstnanců se ve skutečnosti stalo příliš kritickými vůči svým organizacím. V horečné snaze o zlepšení kvality a dosažení dokonalosti se někteří zaměstnanci začali tak soustředit na určování a řešení problémů, že ztratili pojem o skutečnosti, že jejich zákazníci jsou z větší části spokojeni. Důvod byl často ten, že měli minimální osobní kontakt se zákazníky a tudíž nevěděli, co zákazníci skutečně cítí. Jelikož tito zaměstnanci tráví většinu času řešením problémů a „hašením požárů“, nechápali, že drtivá většina jejich zákazníků je spokojená a chce v obchodování s firmou pokračovat.

Problém pro zaměstnavatele

Netřeba dodávat, že organizace nepřezijí dlouho, pokud jsou jejich zákazníci neustále nespokojeni s jejich výrobky a službami. Rovněž budou mít problémy se svými zaměstnanci, kteří k tomu, aby zůstali motivovaní, potřebují věřit, že management je oddaný kvalitě. Pokud se zaměstnanci domnívají, že je to managementu ve skutečnosti jedno, zeptají se sami sebe: „Proč bych se měl/a starat já?“

To by mohlo vést k postupnému poklesu kvality, špatnému zákaznickému servisu a ztrátě obchodních příležitostí.

Psychologie toho všeho

Teorie Leona Festingera, týkající se *kognitivní disonance*, předpokládá, že jedinci začnou pocítovat frustraci a znepokojení, když se mezi jejich postoji a chováním vyskytne nesoulad. Pokud věří, že výkon vysoce kvalitní práce je důležitý, ale přitom vědí, že u jejich výkonu tomu tak není, pak zažijí kognitivní disonanci. Tato teorie předpokládá, že lidé jsou motivováni ke snížení disonance změnou svého chování (například zlepšením kvality své práce nebo opuštěním svého zaměstnání), nebo změnou svého postoje (například kvalita práce vlastně není důležitá nebo ve skutečnosti není tak špatná).

Zaměstnanci chtějí mít možnost být pyšní na kvalitu své práce a práce jejich organizace. Chtějí držet své hlavy vysoko vzhůru, když mluví s ostatními o tom, co jejich organizace reprezentuje. I když možná necítí, že jejich práce zachraňuje svět, chtějí přinejmenším věřit, že pracují pro organizaci, kde každý usiluje o nejlepší možné provedení práce pro své zákazníky. Když zaměstnanci cítí, že kvalita výrobků a služeb poskytovaná zákazníkům je nízká, organizační hrdost, to jemné pojivo, udržující mnoho organizací pohromadě, začne ztrácet svoji sílu.

Řešení

Oprávněné obavy

Jsou-li obavy zaměstnanců ohledně kvality oprávněné, je nesmírně důležité, aby management patřičným způsobem reagoval. Následují tři vodítka, jak reagovat:

1. Provedte šetření problému.

Zaměstnanci potřebují vědět, že vedoucí podniknou okamžité kroky k prošetření jejich obav ohledně kvality a začnou je řešit.

2. Sdělte a demonstруйте svůj závazek vůči kvalitě.

Vedoucí musejí zaměstnancům neustále dávat najevo důležitost poskytování výrobků a služeb vysoké kvality svým zákazníkům. Tato mantra musí být opakována pořád dokola.

3. Přiznejte, že máte problém.

Řekněte pravdu. Nepopírejte existenci problémů s kvalitou. Zaměstnanci jsou stejně většinou ti první, co se něco takového dozví. Upřímnost je nejlepší strategií. Poděkujte zaměstnancům za jejich obavy a přiznejte, když management udělá špatné rozhodnutí, nakoupí nekvalitní suroviny nebo zavede neúčinné postupy.

Neodůvodněné obavy

Někdy samozřejmě zaměstnanci vnímají kvalitu nesprávně. Vedoucí jsou často zmatení, když se dozvědí, že 50 procent jejich zaměstnanců nebo i víc hodnotí kvalitu jejich výrobků a služeb jako špatnou, i přes údaje, zřetelně ukazující vysokou úroveň opakovaného obchodování se stejnými zákazníky, nízkou fluktuaci zákazníků a vysokou úroveň zákaznické spokojenosti. Zde jsou tři možné přístupy:

1. Poskytněte zaměstnancům údaje o spokojenosti zákazníků.

Naše průzkumy ukazují, že 60 procent zaměstnanců nemá pocit, že dostávají informace týkající se spokojenosti zákazníků, které potřebují k tomu, aby svoji práci vykonávali dobře. Průzkumy spokojenosti zákazníků by měly být prováděny pravidelně a výsledky by měly být zaměstnancům sdělovány. Rovněž se podělte o informace týkající se přijatých komplimentů a nových objednávek, ale také reklamací, omylů a stížností.

2. Určete, co je pro zákazníky důležité.

Zaměstnanci často soustředí svoji energii na zlepšení toho, co je nejdůležitější pro ně, spíše než toho, co je nejdůležitější pro jejich zákazníky. Budete-li se zaměstnanci sdílet výsledky průzkumů zaměřených na to, co je nejdůležitější pro zákazníky, pomůžete jim tak soustředit jejich energii správným směrem.

3. Sledujte trendy ve spokojenosti zákazníků.

Pro vás i vaše zaměstnance je důležité vědět, jestli se spokojenost zákazníků zvyšuje, zůstává stejná, nebo zda klesá. Tato informace vám pomůže určit, zda má závazek organizace vůči kvalitě na zákazníky účinek.

4. Poskytujte zpravodajskou službu o konkurenci.

Pro zaměstnance může být poučné dovědět se, jaké mají zákazníci názory na výrobky a služby jejich firmy ve srovnání s výrobky a službami poskytovanými konkurencí. Tyto informace lze získat prostřednictvím průzkumů zákaznické spokojenosti, výzkumných studií trhu a rozhovorů s původními klienty konkurenčních organizací.

5. Poskytujte náležitě objektivní obraz.

Měli byste dbát na to, abyste údaje ohledně zákaznické spokojenosti nepřikrášlovali nebo nepřekrucovali. Vyzbrojení přesnými a úplnými údaji budete vy i vaši zaměstnanci schopni vytvořit tu správnou perspektivu, týkající se kroků, které je možné podniknout.

Závěr

Zaměstnanci obviňují své vedoucí, když mají pocit, že jejich organizace neposkytuje kvalitní výrobky a služby. Vaším prvním krokem by mělo být určení toho, zda se skutečně jedná o problémy s kvalitou, nebo zda jde pouze o problém ve vnímání kvality. Pokud problémy existují, poskytněte vašim lidem podporu, kterou potřebují k tomu, aby dosáhli zlepšení. A co je ještě důležitější, naslouchejte názorům zákazníků na kvalitu a sděľujte tyto informace svým zaměstnancům.

Poznámky

1. L. Festinger, *Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford: Stanford University Press, 1957).