

Zapojenie pracovníkov

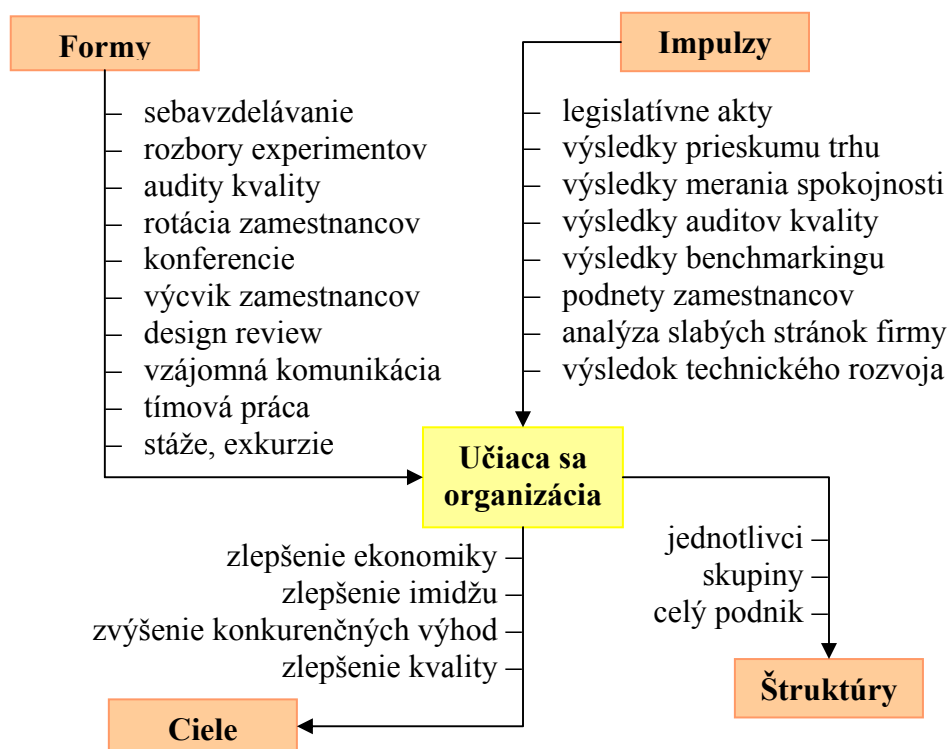
Systém manažérstva kvality je nerozlučne spojený so štýlom riadenia, znalosťami vrcholového manažmentu, s úrovňou komunikácie a tiež so znalosťami a lojalitou pracovníkov. Finančný kapitál, či nové technológie môžu firmy získať pomerne rýchlo a jednoducho, ale získať odborne zdatných, kvalifikovaných pracovníkov je dlhodobá záležitosť a pritom pracovníci sú tí, ktorí rozhodujú o úspešnosti a neúspešnosti akejkoľvek činnosti. Skutočnú hodnotu firmy teda predstavuje intelektuálna sila pracovníkov, ktorá umožňuje využívať meniace sa prostredie ako príležitosť na vlastný rozvoj. Veľmi úspešné podniky sa od málo úspešných líšia práve v schopnosti formovania vlastných pracovníkov a schopnosti maximálne motivovať k vysokým osobným výkonom a zároveň k upevňovaniu trvalého stotožnenia sa pracovníkov s podnikovými cieľmi.

V moderných organizáciách má nezastupiteľné miesto **firemná kultúra**, ktorú tvorí súhrn:

- predstáv o práci, úspechu, odmeňovaní,
- prístupov k práci, k cieľom firmy, konfliktom, zákazníkom, riziku, vzdelávaniu,
- hodnôt uznávaných, presadzovaných, rozvíjaných,

ktoré firma akceptuje, udržiava a rozvíja a ktorými formuje správanie sa pracovníkov. Je to odraz ľudských dispozícií firmy. Ak je jej súčasťou zameranie sa na zákazníka, trvalé zlepšovanie, vzdelávacie aktivity, a pod., potom je firemná kultúra jedným z faktorov úspešnosti firmy na trhu.

Firma v dnešnom rýchle sa meniacom prostredí môže byť úspešná iba vtedy, ak bude mať pracovníkov, ktorí dokážu efektívne pracovať, komunikovať, spolupracovať a ktorí majú schopnosť učiť sa a vyvíjať. Podľa jedného z popredných predstaviteľov japonského riadenia kvality K. Ishikawu „riadenie kvality začína a končí výchovou a vzdelávaním“. Výchova a vzdelávanie sú prostriedkom, pomocou ktorého je možné zosúladiť meniace sa nároky a pracovné činnosti, kvalifikáciu a chovanie pracovníkov s cieľom dosahovania strategických cieľov podniku. Účinnosť a forma výchovných programov ovplyvňuje aj vzťah zamestnancov ku kvalite a úroveň ich teoretických znalostí a praktických skúseností v tejto oblasti. Výchova ku kvalite sa musí týkať všetkých zamestnancov podniku, ale v jednotlivých skupinách musí prebiehať diferencovane (Petríková et al. 2002). Známym fenoménom v tejto oblasti je pojem tzv. učiacej sa organizácie/podniku/firmy. Za učiacu sa organizáciu je možné považovať každú organizáciu, ktorej zamestnanci si dobrovoľne rozširujú vedomosti a zručnosti s cieľom zdokonaľovať svoju prácu a zlepšovať výsledky podniku. Model **učiacej sa organizácie** sa opiera o štyri základné charakteristiky: impulzy, formy, štruktúry a ciele (Obr. 1).



Obr. 1 Model učiacej sa organizácie (podľa Petříková et al. 2002)

Filozofia benchlearningu – učiacej sa organizácie vychádza zo štyroch zásad:

- 1) Žiadna organizácia sa nikdy nebude nachádzať v stave úplnej dokonalosti, ale iba v situácii, kedy horšie, alebo lepšie uplatňuje v praxi najnovšie poznatky.
- 2) Učiac sa organizácia znamená vždy vyššiu úroveň, ako učiaci sa jednotlivci.
- 3) Podniková kultúra, TQM a učiac sa organizácia sú vzájomne sa podmieňujúcimi pojmami.
- 4) Žiadne zlepšovanie kvality nie je možné dosiahnuť bez ďalšieho vzdelávania.

V tejto súvislosti je nevyhnutné spomenúť požiadavky noriem série 9000 na odbornú spôsobilosť zamestnancov a jej ďalší rozvoj. Vzhľadom na nevyhnutnosť spätnej väzby aj v tejto oblasti, je potrebné pravidelné hodnotenie firemného vzdelávania, zamerané na: úroveň vzdelávacích aktivít, množstvo získaných vedomostí a ich následné využívanie, ako aj hodnotenie efektívnosti vzdelávania. Súčasťou hodnotenia zamestnancov je preverovanie schopností a spôsobilosti pracovníkov pre vykonávanie odborných a manažérskych funkcií, t.j. **certifikácia personálu**.

Pre napĺňanie podnikových cieľov je dôležité, aby manažment dokázal pracovníkov správne viesť, motivovať a prenechal im potrebné kompetencie. **Moderné motivačné systémy** už nie sú založené iba na peňažnej odmene (ktorá má aj dnes nezastupiteľné miesto v živote každého), ale zohľadňujú aj ďalšie faktory, ako sú:

- zmysluplná tvorivá práca,
- pocit vzájomnej dôvery,
- pocit uznania,
- pocit istoty a bezpečia,

- informovanosť, atď.

Práve manažér – vodca musí dokázať skĺbiť záujmy pracovníkov s podnikovými cieľmi tak, aby tieto ciele nielen dosahovali, ale pociťovali pri tom aj osobné uspokojenie. Pre podnik je mimoriadne cenný každý pracovník, ktorý svoju prácu vykonáva ako poslanie, a nie ako zamestnanie. Keďže jednotliví pracovníci majú rôzne predstavy, rôzne hodnotové rebríčky, nestačí mať v podniku jeden univerzálny motivačný program, ale radšej viaceré, najlepšie diferencované programy pre určité skupiny pracovníkov. Opäť je potrebné zdôrazniť rolu manažéra, ktorý dokáže správne odhadnúť jednotlivých pracovníkov a v rámci celkovej motivácie k výkonu motivovať ich aj individuálne.

Novým fenoménom sa stáva tzv. **osobná kvalita** (Petříková et al. 2006). Človek a jeho osobná kvalita je tvorcom všetkých ostatných kvalít. Vysoká úroveň osobnej kvality prispieva k vysokej kvalite pracovných tímov, ktoré vďaka nej produkujú výrobky a služby výbornej kvality, teda spúšťa reťazovú reakciu zlepšovania kvality v podniku. To vedie ku kultúre kvality firmy, ktorá presahuje jej hranice a svojim pôsobením zasahuje zákazníkov, dodávateľov, aj širšie okolie.

Dobré vzťahy vo vnútri organizácie – vo vnútri tímov, medzi tímami, medzi pracovníkmi, ako aj vzťahy k vonkajším subjektom, zainteresovaným stranám, sú veľmi dôležité a sú označované pojmom **sociálny kapitál**. V náväznosti na pojem sociálny kapitál sa stretávame aj s pojmom **sociálna sieť** – v súvislosti s jednotlivcami a s pojmom podniková sociálna sieť – v súvislosti s podnikom (Petříková et al. 2006). Vo firmách sa dnes stáva predmetom sociálneho a etického auditu. Trvalé posilňovanie sociálneho kapitálu organizácie je (okrem iného) úlohou riadenia a rozvoja ľudských zdrojov, a to prostredníctvom:

- tvorby účinných tímov,
- vzdelávacích aktivít,
- rotácie zamestnancov,
- projektového riadenia,
- riadenia vzťahov so zákazníkmi,
- outsourcingu,
- znalostného manažmentu,
- neformálnych stretnutí zamestnancov a pod.

Základným modelom budovania sociálnych sietí a sociálneho kapitálu je postupnosť: príležitosti, komunikácia, motivácia, schopnosti, spolupráca.