

# VÝZNAM A ÚLOHA ĽUDSKÉHO FAKTORA V MANAŽÉRSTVE KVALITY

PAVOL GEJDOŠ

## Abstract

The article deals about the meaning and tasks of human factor in quality management. The basic topics of meaning of human sources in quality management are solving of this problems: motivation, personal management, communication and team work and education of employees.

**Key words:** quality management, human resource, education, motivation, communication.

**Classification JEL:** M12 – Personnel Management

## 1. Úvod

Zachovanie konkurencieschopnosti a s tým spojené udržanie pozície na trhu je prvoradým podnikateľským cieľom. Nutnou a prvoradou podmienkou dosiahnutia tohto cieľa sa v súčasných podmienkach stáva kvalita, pričom jej determinujúcim ukazovateľom je spokojnosť zákazníka. Starostlivosť o kvalitu nie je jednorazový proces, ale proces nepretržitého zlepšovania výrobkov, služieb, organizácie, výrobných procesov a ďalších organizačných článkov organizácie. Problematika manažérstva kvality býva v praxi často chápaná len ako technický problém, kde stačí navrhnúť systém podľa určitého modelu, zdokumentovať ho a tým je problematika vyriešená. Vo významnej miere sa tu ignoruje úloha človeka, ktorý je vlastne základným kapitálom úspešnosti organizácie. Ignoruje sa úloha manažéra so zreteľom na vedenie zamestnancov, podobne sa ignorujú záujmy a prístupy zamestnancov. Ani akokoľvek dobre navrhnutý model systému manažérstva kvality však nemôže byť účinný, ak si ho neosvoja zamestnanci danej organizácie. Ťažisko úspechu zvládnutia náročnej úlohy zabezpečenia požadovanej kvality výstupov spočíva teda najmä v ľuďoch.

Každý zamestnanec má inú hierarchiu potrieb, ktoré ovplyvňujú jeho správanie v pracovnom procese. Preto, ak chceme zmeniť prístup ľudí k práci, je potrebné jednotlivé potreby poznať a analyzovať ich. Úlohou manažmentu je metodicky pracovať s ľuďmi tak, aby sami dospeli k presvedčeniu, že uspokojovanie zákazníka, ale i zamestnancov a celej spoločnosti je možné dosiahnuť správnym vedením ľudí, využitím všetkých dostupných zdrojov, neustálym dosahovaním zmien k lepšiemu, čo vedie k tým najefektívnejším výsledkom.

## 2. Ľudský faktor a jeho úlohy v z pohľadu a potrieb manažérstva kvality

Je samozrejmé, že tak ako sú diferencované ciele v jednotlivých organizáciách, tak aj zamestnanci každej organizácie majú svoje vlastné ciele a potreby, uspokojovanie ktorých je dôležité z ich hľadiska. Je preto jednou z dôležitých úloh každého manažéra pomôcť zamestnancom, ktorých riadi, pochopiť, že môžu svoje ciele, potreby uspokojiť a využiť svoj technický a odborný potenciál práve prostredníctvom využívania tohto potenciálu v prospech organizácie pri plnení cieľov a úloh organizácie. Dosiahnuť toto však manažér môže iba za predpokladu, že rozumie úlohe ľudského faktora v organizácii a že chápe individuality jednotlivých pracovníkov a ich osobnosti [Gejdoš, 2004, s. 179].

Ľudia plnia v organizácii rozličné úlohy, ale zároveň každý zamestnanec sa líši svojou osobnosťou od ostatných. Tak ako v spoločnosti, ani v organizácii neexistujú „priemerní ľudia“. Pritom každá organizácia pri navrhovaní smerníc, pravidiel, pracovných postupov navrhuje tieto dokumenty tak, akoby zamestnanci boli všetci rovnakí. I keď na jednej strane je takýto postup

pochopiteľný, na druhej strane je práve úlohou manažéra chápať komplexnosť, ale aj individuálnosť.

Kým princípy a postupy sú všeobecné, ich realizácia musí zohľadňovať špecifickosť situácie. Úlohou manažéra je síce zabezpečiť stanovené ciele, ale nemôže to dosahovať nerešpektovaním dôstojnosti ľudí, ktorých riadi. Každý zamestnanec musí byť nezávisle od jeho postavenia a úlohy v organizácii rešpektovaný a musí byť akceptovaná jeho dôstojnosť. Zamestnanci musia byť chápaní ako komplexné osobnosti a nielen ako súbor schopností, vedomostí a zručností. Keď zamestnanec prichádza do práce, je ovplyvňovaný veľkým množstvom externých faktorov. Práve úlohou manažéra je, aby tieto faktory v rámci svojich možností poznal a vedel ich využiť pri zabezpečovaní úloh.

Prvoradou úlohou manažmentu je snaha zlepšovať efektívnosť a účinnosť organizácie (vrátane systému manažérstva kvality) prostredníctvom angažovania a rozvoja svojich zamestnancov. V súvislosti s úlohou ľudského faktora v manažerstve kvality je potrebné riešiť štyri hlavné okruhy problémov:

- a) motivácia,
- b) vedenie ľudí,
- c) komunikácia a tímová práca,
- d) vzdelávanie.

### 3. Motivácia

Motivácia je najvýznamnejšou podmienkou pre zvyšovanie efektívnosti pracovného výkonu zamestnancov organizácie. Schopnosť motivovať spolupracovníkov je jednou z najvýznamnejších a najnáročnejších činností (zručností) manažéra (riadiaceho pracovníka). Motivácia je vnútorný proces utvárania cieľov jeho konania, vrátane realizácie a intenzity činností vedúcich k naplneniu týchto cieľov. Motivácia je vnútorný proces utvárania cieľov jeho konania, vrátane realizácie a intenzity činností vedúcich k naplneniu týchto cieľov [Gejdoš, Hitka, 2008, s. 40]. Motivácia tak predstavuje súbor vnútorných pohnútok, cieľov, postojov a vzťahov človeka k prežívaným pracovným i životným situáciám.

Motivácia človeka je určitým komplexom jeho vlastností, charakteristík, spôsobov vnímania okolitého sveta, vrátane postoja a vzťahu človeka k práci, zodpovednosti, ochoty vložiť do vykonávaných činností všetok potenciál.

Ak nastúpi snaha niekoho motivovať, najprv je potrebné dosiahnuť vzájomnú zhodu názorov a postojov. Manažér preto musí ovládať umenie poznávať ľudí. Musí vedieť koho vedie a koho chce motivovať. Potom tiež môže nájsť odpoveď na to, ako môže motivovať. Umenie motivovať znamená vytvoriť v podriadených spolupracovníkoch záujem, ochotu a nadšenie angažovať sa v procesoch a činnostiach, ktoré prispievajú k naplneniu vízie, poslania a cieľov organizácie.

V procese motivácie veľkú úlohu hrajú **motivátory**. Motivátor je faktor (vplyv), ktorý vedie jednotlivca k určitému správaniu. Kým motivácia odráža požiadavky jednotlivcov, motivátory vedú k uspokojeniu týchto potrieb, resp. požiadaviek. Sú to práve motivátory, ktoré umožňujú pridelovať prioritu určitým požiadavkám [Šatanová a kol., 2008, s. 231].

Odborná literatúra a priemyselná prax pozná množstvo teórií motivácie. Tieto teórie sa sústreďujú na to, ako dochádza k motivácii, čo iniciuje určité správanie, čo ho udržuje a zastavuje. Pomáhajú teda predpokladať ako ľudia uspokojia svoje potreby a opisujú ako volia medzi alternatívami správania. Hlavnými teóriami sú:

- Teória spravodlivosti.
- Teória očakávania.
- Teória posilnenia.

**Teória spravodlivosti** vychádza z poznatku, že dôležitým faktorom motivácie je pocit jednotlivca, že štruktúra odmeny je spravodlivá. Týka sa subjektívneho úsudku jednotlivca o tom, či v porovnaní s ostatnými zamestnancami dostal primeranú odmenu. Teória je založená na tom, že uvedenie si nespravodlivosti je motivačnou silou. K nespravodlivosti dochádza, ak ľudia cítia, že získané výsledky nie sú spravodlivé v porovnaní s tým, čo sa zdá, že dosahujú iní ľudia.

Manažéri by si mali predovšetkým uvedomiť, že zamestnanci sa porovnávajú. Je pre nich tiež dôležité pochopiť význam vnímania, pretože pocity spravodlivosti a nespravodlivosti sú založené na vnímaní. Pokiaľ nie je systém odmeňovania dobre prepracovaný, môže mať v organizácii za následok problémy súvisiace s pocitom nespravodlivosti. Kritika tejto teórie je v tom, že vlastne neposkytuje žiadne zvláštne návrhy, ako nastoliť spravodlivosť a ponecháva to na manažéroch.

Základom **teórie očakávania** je to, že jedinci vynakladajú pracovné úsilie k dosiahnutiu takého výkonu, ktorý by mal za následok požadovanú odmenu (nielen finančnú). Riadiaci pracovníci by mali pochopiť kľúčovú úlohu, ktorú v motivácii hrá to, ako ľudia vnímajú jednotlivé skutočnosti, aké má jedinec očakávania, ako posudzuje účinnosť, aké má preferencie. To všetko závisí od spôsobu vnímania. Rovnako teda ako v teórii spravodlivosti, aj tu sa zdôrazňujú rozdiely vo vnímaní, ktorými možno vysvetliť rôznu úroveň motivácie u ľudí s podobnou kvalifikáciou.

**Teória posilnenia** sa orientuje na použitie pozitívnych alebo negatívnych stimulov k motivovaniu ľudí alebo k vytváraniu motivujúceho prostredia. Preferuje sa v nej princíp efektívneho správania človeka. Správanie ľudí je považované za dôsledok vplyvu prostredia, preto sa teória sústreďuje práve na prostredie a jeho vplyv na jedinca. Budúci výber správania je ovplyvnený následkami pôvodného správania. Teória očakávania teda vychádza z tvrdenia, že správanie je funkciou predchádzajúcich následkov [Linczéni a kol., 2002, s. 224 – 226].

Opakom motivácie je demotivácia, ale keďže sa, žiaľ, občas objavuje častejšie pri riadení ako motivácia, je vhodné tento proces riešiť. Demotivátory, svojim rozsahom malé, resp. väčšie a manažmentom častokrát prehliadané negatívne faktory motivácie, hrajú v cítení zamestnancov veľkú úlohu. Nasledujúci zoznam uvádza najčastejšie sa vyskytujúce demotivátory:

- a) nivelizácia v odmeňovaní (zamestnanci sú odmeňovaní za nerovnaký výkon rovnakou odmenou),
- b) neznalosť princípu odmeňovania (zamestnanci nevedia na základe čoho a kým je oceňovaný ich výkon – pridelovanie nadtarifnej zložky mzdy),
- c) nedostatočná spätná väzba (zamestnanci nemajú dostatočnú spätnú väzbu o úrovni svojej práce),
- d) nedostatok informácií (zamestnancom sa neposkytujú informácie o tom, ako ich organizácia prosperuje, akú má stratégiu, politiku, ciele),
- e) neúčelné zmeny (nepochopené zmeny v časovo krátkych úsekoch, čo je odrazom nedostatočnej strategicko-orientácie, nekvalifikovanosti manažérov a nedostatkom plánovania),
- f) pokrytectvo riadiacich pracovníkov,
- g) preferovanie niektorých zamestnancov,
- h) organizačné klíma (zameriavanie sa na výkonnosť jednotlivcov, čo vyvoláva vzájomnú súťaživosť, ochladzovanie vzťahov, vtieranie sa do priazne nadriadených),
- i) príliš direktívny štýl riadenia [Linczéni a kol., 2002, s. 226 – 227].

Prostriedkom, ako úspešne motivovať zamestnancov akejkoľvek organizácie, je motivačný program organizácie, ktorý predstavuje určitý ucelený súbor opatrení v oblasti riadenia ľudských zdrojov, ktorý v nadväznosti na ostatné riadiace aktivity manažmentu má za cieľ aktívne ovplyvniť pracovné správanie (výkon) a vytvoriť (alebo upevniť) pozitívne postoje k organizácii všetkých zamestnancov organizácie. Motivačné programy teda tvoria východisko zvyšovania výkonnosti zamestnancov organizácie. Preto sa ich tvorbe, najmä v organizáciách, ktoré chcú prosperovať na trhu, prikladá v súčasnosti veľký význam.

Zdroj zvyšovania produktivity treba hľadať predovšetkým v lepšom porozumení ľudskému faktoru, v citlivej analýze postojov, vzťahov, názorov, obáv a motivačných činiteľov, ktoré hýbu ľudskou myslou. Možno zhrnúť, že zvyšovanie produktivity práce predstavuje priamy dôsledok myslenia, vedomostí a návykov.

#### 4. Vedenie ľudí

Schopnosť viesť ľudí je prvoradým predpokladom manažérov byť úspešní. Bez správneho vedenia ľudí by v organizácii vládol chaos spôsobený nezosúladením jeho jednotlivých častí, podsystémov, činností. Pod vedením ľudí možno rozumieť bezprostredné ovplyvňovanie vedomia zamestnancov (postojov, preferencií, sociálneho správania a pod.) a pracovného správania zamestnancov (iniciatíva, výkonnosť, kvalita pracovného výkonu a pod.). Cieľom vedenia ľudí je predovšetkým ovplyvňovanie pracovnej ochoty zamestnancov vykonávať danú činnosť tak, aby čo najefektívnejšie dosahovali stanovené ciele.

Na rozdiel od prístupov k motivácii, ktoré sa zameriavajú na analýzu pracovnej motivácie ľudí, McGregor sa zameriaval na hodnotenie manažérov o zamestnancoch a na dôsledky týchto predstáv (štýl riadenia ľudí).

Základným východiskom teórie X je to, že ľudia v skutočnosti nechcú usilovne pracovať, resp. brať na seba zodpovednosť. Manažerstvo kvality ako neoddeliteľná súčasť celkového manažmentu musí zdôrazňovať disciplínu, kontrolu a priamy dohľad. Väčšina zamestnancov sa vyhýba zodpovednosti, preferuje príkazy a v súvislosti s tým potrebujú byť usmerňovaní, kontrolovaní a riadení, aby vykonali očakávaný výkon.

Teória Y prezentuje opačný pohľad argumentáciou, že ľudia pracujú radi a chcú dostávať podnetné úlohy. Ak sú práca a prostredie organizácie priaznivé, zamestnanci ochotne pracujú bez prinútenia alebo kontroly. Ľudia očakávajú zodpovednosť za prácu.

Uvedené súbory charakteristík sú úplne protikladné. Teória X je pesimistická, statická a strnulá. Teória Y je naopak dynamická, optimistická a pružná. Kladie dôraz na sebariadenie a integrovanie individuálnych a podnikových potrieb [Linczényi a kol., 2002, s. 232].

Na základe toho, ako sú ľudia vnímaní, možno formulovať základné črty správania manažérov k svojim podriadeným. Základné manažérske praktiky založené na teórii X možno formulovať nasledovne:

- a) Manažéri sa správajú k ľuďom ako k strojom.
- b) Dôsledne kontrolujú činnosti podriadených, všetko sledujú.
- c) Chyby a nedostatky trestajú, hľadajú vinníkov.
- d) Nepýtajú sa na názory svojich podriadených, nediskutujú.
- e) Dávajú plat a istotu na prvé miesto.

Praktiky manažérov, ktorí vnímajú svojich podriadených v zmysle teórie Y sú charakteristické nasledujúcimi rysmi:

- a) Manažéri dôverujú svojim podriadeným a pokúšajú sa poučiť z chýb.
- b) Snažia sa ľudí viesť k samostatnosti.
- c) Sú zdvorilí a rešpektujú práva jednotlivca.
- d) Vyhľadávajú nápady na zmenu a zlepšenie všetkého a každého.

e) Vyhľadávajú spôsoby, ako robiť prácu zaujímavejšou.

Pristupovať k ľuďom iba podľa jednej z uvedených manažérskych praktík (X alebo Y) by predstavovalo čiernobiele videnie a mohlo by viesť k omylu. Preto práve od osobnostnej a profesionálnej vyzretosti a intelektu manažéra závisí, do akej miery bude vo voľbe a uplatňovaní situačnej kombinácie (mixu) týchto predpokladov úspešný pri samotnom výkone svojej práce a svojho cieľavedomého poslania.

## 5. Komunikácia a tímová práca

Komunikácia je prostriedkom riadenia. Je prostriedkom spojenia ľudí v organizácii pre dosiahnutie spoločných cieľov a zámerov. Je základným nástrojom práce s ľuďmi a prvkom prelínajúcim sa všetkými funkciami manažerstva ľudských zdrojov. Komunikácia predstavuje nepretržitý proces dorozumievania ľudí pomocou výmeny informácií, správ, údajov, myšlienok, názorov, postojov, pocitov, predstáv. Umenie komunikovať sa stáva jednou z najdôležitejších zručností, resp. schopností manažéra. **Komunikácia je súčasťou všetkých činností týkajúcich sa manažerstva kvality** od plánovania, zabezpečovania, realizácie, hodnotenia, zlepšovania.

Komunikácia môže mať dvojaké poslanie – interné a externé. O internej komunikácii sa uvažuje vtedy, keď komunikácia a jej cieľ sú orientované dovnútra organizácie, t. j. komunikácia prebieha medzi jednotlivými zamestnancami za účelom koordinovania činností a pod. Externá komunikácia umožňuje spojenie organizácie s vonkajším prostredím – napr. zisťovanie spokojnosti zákazníkov, výber dodávateľov, legislatívne zmeny a pod.

V súvislosti s organizačnou štruktúrou manažerstva a prispôbením sa formálnej komunikačnej sieti možno hovoriť o vertikálnej a horizontálnej resp. diagonálnej podnikovej komunikácii.

Vertikálna komunikácia v zmysle organizačnej štruktúry prebieha zhora nadol a zdola nahor (čiže medzi nadriadenými a podriadenými). Komunikácia zdola nahor smeruje od podriadených smerom k nadriadeným. Tento druh komunikácie predstavuje, resp. obsahuje ústne alebo písomné informácie. Mal by obsahovať cenné informácie poskytované z pozície podriadených. Manažér má možnosť zistiť, ako úlohy, činnosti, problémy a pod. vidia jeho zamestnanci.

Komunikácia zhora nadol postupuje od nadriadeného smerom k podriadenému, z vyššej úrovne riadenia na nižšiu. Má veľký význam pri prideľovaní úloh a konkretizácii povinností. Môže byť ústna alebo písomná (príkazy, osobné rozhovory, telefonické rozhovory, smernice, príkazy a pod.). Informácie postupujúce týmto smerom majú hlavný význam pre podriadených z hľadiska efektívneho plnenia svojich pracovných činností.

Horizontálna komunikácia prebieha medzi zamestnancami, resp. skupinami zamestnancov na tej istej úrovni organizačnej štruktúry. Horizontálny tok informácii má tiež svoje miesto v organizácii, i keď nie je natoľko rozhodujúci ako vertikálny. Používa sa za účelom urýchlenia postupu informácií, dosiahnutia lepšieho pochopenia. Horizontálna komunikácia napomáha k vytváraniu spolupatričnosti jednotlivých zamestnancov nielen voči organizácii, ale aj voči sebe navzájom. Táto skutočnosť uľahčuje a zefektívňuje komunikáciu.

Aby mohol byť systém kvality účinný a aby v ňom fungovala efektívna komunikácia, mohli sa rozvíjať formy motivácie pracovníkov a pod., musí manažment iniciovať a vytvoriť také pracovné podmienky (štruktúry, vzťahy), ktoré to budú umožňovať. Jednou z metód uplatňovania správneho prístupu k riešeniu problémov manažerstva kvality je zavedenie **tímovej práce**. Prínos tímovej práce vidia odborníci predovšetkým v tom, že je pravdepodobnejšie, že skupina alebo tím sa vyhne zlým alternatívam či rozhodnutiam, lepšie sa nachádzajú nové nápady využitím najrôznejších tímových praktík (napr. brainstormingu), výkonnosť skupiny je vyššia a vzbudzuje nadšenie. Dôležité ekonomické výhody zo strany organizácie sú hlavne

v tom, že tímová práca môže vychádzať z existujúcich stratégií bez veľkých investícií [Galajdová, Blašková, Vetráková, Hitka, Kuchárová-Mačkajová, Potkány, Lejsková, 2007, s. 89].

Tímová práca orientujúca sa na problematiku kvality získavala v jednotlivých krajinách tie najrozličnejšie formy. Azda najznámejšou formou tímovej práce z hľadiska manažerstva kvality sú krúžky kvality. **Krúžky kvality** sú najviac rozšírené v Japonsku (súvisí to s japonskou filozofiou a prístupom Japoncov k práci). Hlavným cieľom krúžkov kvality je zdokonaľovanie zabezpečenia zvyšovania kvality vo všetkých etapách (činnostiach) tvorby produktu resp. poskytovania služieb – t. j. angažovanosť vo všetkých útvároch. Výsledkom správneho fungovania je zlepšenie existujúcich procesov (činností), zmena postojov, prístupov k práci, uplatňovanie tvorivosti, kreativity pri zlepšovaní manažerstva kvality.

## 6. Vzdelávanie

V modernom, inovačnom riadení organizácie vytvára vzdelávanie reálne predpoklady pre úspech i tých najnáročnejších podnikateľských aktivít, či už ide o posilňovanie pozície organizácie na trhu, zvyšovanie jej výkonnosti alebo iné náročné ciele. Vzdelávanie musí byť neodmysliteľnou a trvalou súčasťou stratégie organizácie, čo dvojnásobne platí v oblasti manažerstva kvality. Ak možno teda uvažovať o zvládnutom systéme manažerstva kvality, musí byť neodmysliteľne spojený s pravidelnou výchovou a vzdelávaním v tejto oblasti. Vzdelávanie (kvalifikácia), vedomosti a schopnosti sú hlavným kľúčom k úspechu.

Účinnosť a forma výchovných programov dlhodobo ovplyvňuje vzťah zamestnancov ku kvalite a úroveň ich teoretických znalostí a praktických skúseností v tejto oblasti. Jeden z najväčších majstrov japonského manažerstva kvality prof. K. Ishikawa dokonca tvrdí, že „manažerstvo kvality začína a končí výchovou a vzdelávaním“.

Základné nároky na efektívne, výchovné programy možno zhrnúť do nasledujúcich piatich oblastí:

- a) musí ísť o trvalú súčasť systému riadenia ľudských zdrojov organizácie,
- b) musí zahrňovať všetkých zamestnancov bez výnimky,
- c) programy musia byť koncipované rozdielne pre rôzne skupiny zamestnancov, na rôznych stupňoch riadenia atď.,
- d) musí vždy zdôrazňovať dominantný význam filozofie kvality, motivovať zamestnancov, umožniť osvojenie si základných metód k zaistovaniu kvality a sprostredkovať proces nových poznatkov o kvalite do organizačného prostredia,
- e) programy musia byť zabezpečované príslušnými finančnými prostriedkami.

Z vyššie uvedených základných požiadaviek teda vyplýva, že výchova ku kvalite by mala zahrňovať všetkých zamestnancov daného podniku a súčasne by mala u jednotlivých vybraných skupín prebiehať diferencovane.

Vedľa výchovy a vzdelávania, ktoré bývajú skôr teoretického charakteru, sa v poslednom období kladie dôraz predovšetkým na **praktický výcvik (tréning)**. Týmto sa rozumie osvojovanie si profesionálnej zručnosti a znalostí pri praktickej aplikácii poznatkov získaných predchádzajúcim vzdelaním a zdokonaľovanie celkovej profesionálnej zdatnosti. Výcvik ako efektívny pomocník však musí začať rovnako pri vrcholovom vedení a potom zostupuje na nižšie úrovne. Znovu je nutné pripomenúť, že v žiadnom prípade nemôže ísť len o podporu vrcholového vedenia, ale o jeho aktívnu spoluúčasť. To samozrejme vyžaduje veľmi dobré vedomosti o kvalite, vrátane maximálne pozitívnych postojov a prístupov ku kvalite. Výcvik musí byť uskutočnený vždy tak, aby dával podnety k ďalšiemu zefektívňovaniu práce. Pri výcviku musí byť preto pojem kvality a efektívnosti dávaný neustále do súvislosti s cieľmi, nástrojmi, celopodnikovou stratégiou a prístupmi ku kvalite. Musia byť ujasnené a pravidelne prediskutované názory vedenia na stav organizácie.

Na základe predošlých myšlienok sa vo všeobecnosti odporúča rozdeliť praktický výcvik do nasledujúcich troch častí:

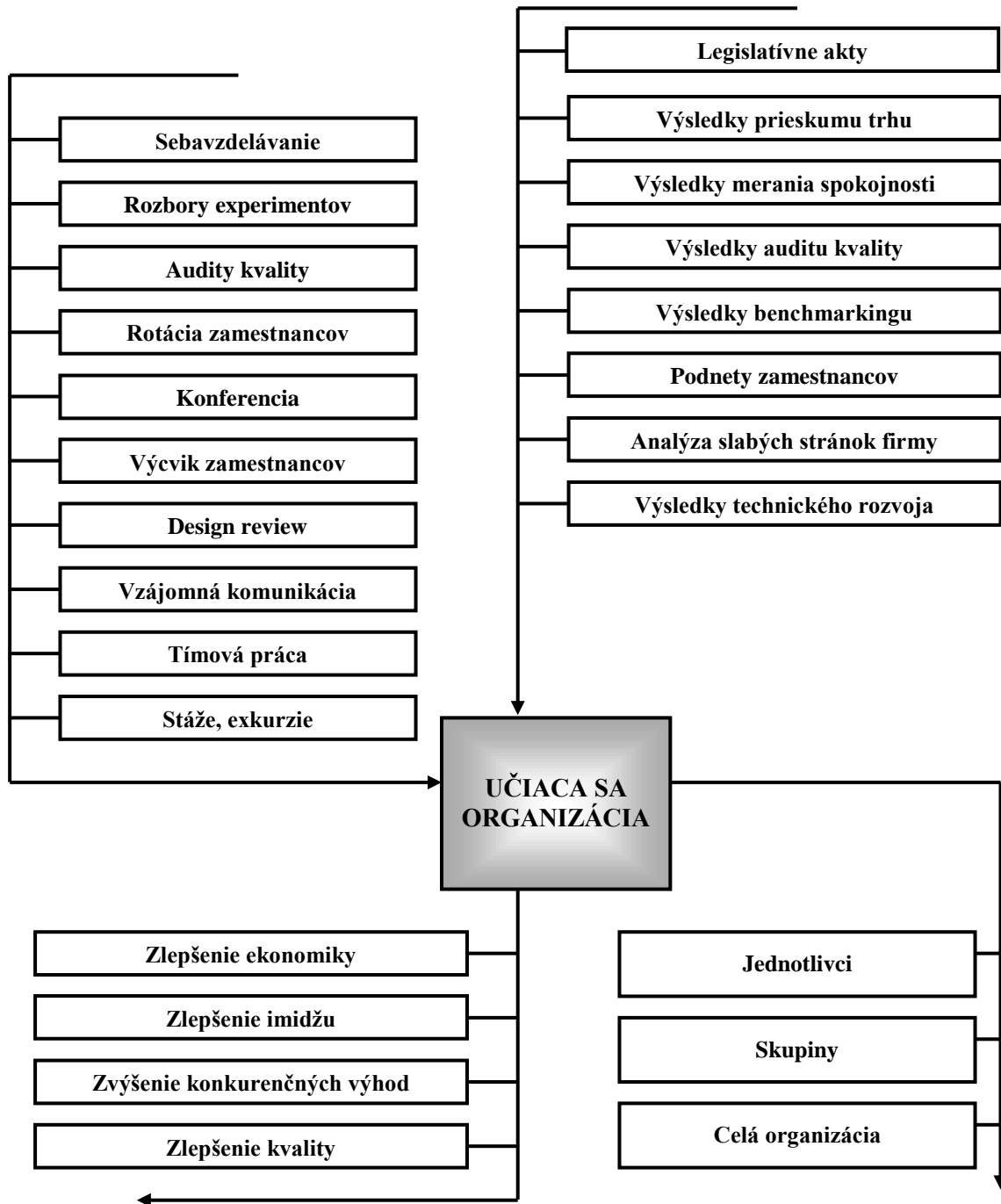
1. **Úvodné školenia.** Úvodné vzdelávanie je zamerané na prvotné ovplyvnenie postojov všetkých, ktorí sa akýmkoľvek spôsobom podieľajú na výslednej kvalite. Zoznamujú sa s pojmom kvality, zodpovednosťou za kvalitu, ale aj so zásadami celopodnikového manažérstva kvality.
2. **Špecializovaný výcvik v oblasti manažérstva kvality.** Špecializovaný výcvik v činnostiach manažérstva kvality musí byť prispôsobený potrebám najrôznejších vrstiev účastníkov. Predmety školenia môžu byť napr. technika manažérstva kvality, metrológia, spoľahlivosť, plánovanie experimentov, marketing, odberateľsko-dodávateľské vzťahy, ekonomika kvality a ďalšie.
3. **Ďalší výcvik.** Často sú potrebné vedomosti z oblastí, ktoré nie sú priamo spojované s kvalitou. Tieto činnosti sú potom zahrnuté v časti „ďalší výcvik“ a obsahujú informácie o výrobkoch, materiáloch a výrobných procesoch, čítaní konštrukčných výkresov, určovaní tolerancií a iné.

Je zrejmé, že starostlivosť o kvalitu, výchova ku kvalite, k potrebe kvality vo všetkých jej aspektoch, musí byť súčasťou výchovy moderného človeka rovnako ako výchova k ostatným kultúrnym a ľudským hodnotám. Úspešné organizácie vedomé si tohto faktu si preto vysoko cenia vedomosti a schopnosti svojich zamestnancov a ruka v ruku s týmto trendom neustále rozširujú a prehlbujú vzdelávacie programy ku všetkým činnostiam v oblasti riadenia, zabezpečovania a zlepšovania kvality, ktoré postupne organizujú pre svojich zamestnancov. Novým fenoménom v tejto oblasti sa v poslednom období stáva pojem tzv. **učiacej sa organizácie**, ktorý je podporovaný dokonca európskym modelom TQM, ktorý vo všetkých svojich aspektoch preferuje najmä úlohu perfektne zvládnutého personálneho manažmentu.

Za **učiacu sa organizáciu** je pritom možné považovať každú organizáciu, ktorej zamestnanci sa dobrovoľne podrobujú procesom neustáleho rozširovania svojich vedomostí a zručností s cieľom zdokonaľovať svoju vlastnú prácu a zlepšovať výsledky podniku [Šatanová a kol., 2008, s. 228]. Filozofia učiacej sa organizácie pritom vychádza z nasledujúcich zásad:

1. Žiadna organizácia sa nikdy nebude nachádzať v stave úplnej dokonalosti, ale vždy iba v situácii, kedy horšie alebo lepšie uplatňuje v praxi všetky najnovšie vedomosti.
2. Učiaca sa organizácia znamená vždy vyššiu úroveň ako učiaci sa jednotlivci.
3. Organizačná kultúra, TQM a učiaca sa organizácia sú neoddeliteľnými vzájomne sa podmieňujúcimi pojmami.
4. Žiadne zlepšovanie kvality a produktivity nemožno dosiahnuť bez ďalšieho vzdelávania.

Model učiacej sa organizácie (obr. 1) sa opiera o štyri základné charakteristiky. Ide v skutočnosti o nový spôsob pretvárania organizácie samou sebou s tým, že spektrum učenia zahŕňa všetko, počínajúc prácou s detailmi každodenných aktivít a končiac novo definovanou stratégiou organizácie vrátane všetkých aj iných činností (či už v duchu ISO, TQM, a i.) s cieľom zlepšenia ekonomiky, imidžu organizácie, zvýšenia konkurenčných výhod a konečne aj zlepšenia kvality tak, ako dokumentuje uvedená schéma.



Obr. 1: Model učiacej sa organizácie

Zdroj: Šatanová a kol., 2008, s. 229

## 7. Záver

Význam a dôležitosť ľudského faktora pre akúkoľvek organizáciu nie je potrebné ešte výraznejšie dávať do popredia. Z hľadiska manažérstva kvality existuje celý komplex úloh, ktoré sú vyslovene založené len na kvalite ľudí, ktorí danú aktivitu realizujú. Hoci bude organizácia mať zavedený najlepší systém manažérstva kvality, hoci bude aplikovať tie najmodernejšie



metódy riadenia a zlepšovania kvality, bez ľudí, ktorí budú na svojom mieste a budú vedieť ako vykonávať svoje aktivity na svojej pozícii, ktorú reprezentujú, nie je možné uvažovať o kvalite, pretože bez ľudí nie je možné udržiavať, rozvíjať a zlepšovať kvalitu v žiadnej organizácii. Preto je na manažéroch organizácií, akým spôsobom pristúpia k riadeniu ľudských zdrojov, aby to malo pozitívny vplyv na danú organizáciu.

**Použitá literatúra:**

- [1] GALAJDOVÁ, V. – BLAŠKOVÁ, M. – VETRÁKOVÁ, M. – HITKA, M. – MAČKAYOVÁ, V. – POTKÁNY, M. – LEJSKOVÁ, P.: *Rozvoj ľudských zdrojov I*. Zvolen. Vydavateľstvo Technickej univerzity vo Zvolene. 2007. 227 s. ISBN 978-80-228-1830-8
- [2] GEJDOŠ, P.: *Ľudský faktor v manažerstve kvality*. In: Manažment ľudského potenciálu v podniku. Zvolen. Technická univerzita vo Zvolene. 2004, s. 179 – 183. ISBN 80-228-1330-3
- [3] GEJDOŠ, P. – HITKA, M.: *Motivation of Employees as a Qualitative Instrument of Management Systems*. In: Zborník z medzinárodnej vedeckej konferencie Quality Production Improvement – Quality and production management in practice. Saint Petersburg. Publishing and Press Association of Universities Rusiia. 2008. s. 39 – 44. ISBN 978-5-91155-011-0
- [4] LINCZÉNYI, A. a kol.: *Projekt dištančného vzdelávania v oblasti manažerstva kvality*. Trnava. 2002, 393s.
- [5] ŠATANOVÁ, A.: *Manažment kvality*. Zvolen. LSDV Technickej univerzity vo Zvolene. 2002. 183 s. ISBN 80-89029-60-4
- [6] ŠATANOVÁ, A. a kol.: *Manažerstvo kvality*. Zvolen. LSDV Technickej univerzity vo Zvolene. 2008. 352 s. ISBN 978-80-228-1928-2.

**Adresa autora:**

Ing. Pavol Gejdoš, PhD.  
Drevárska fakulta  
Technická univerzita vo Zvolene  
Masarykova 24  
960 53 Zvolen  
Slovenská republika  
e-mail: gejdosp@vsld.tuzvo.sk