

Úroveň riadenia ľudských zdrojov v organizáciách uplatňujúcich EFQM model výnimočnosti

State of human resources management in the organizations practicing EFQM excellence model

IVETA PAULOVÁ

Vysoká škola manažmentu v Trenčíne

JAROMÍRA VAŇOVÁ

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava

Anotácia:

Cieľom príspevku je oboznámenie so súčasným stavom uplatňovania riadenia ľudských zdrojov v organizáciách, ktoré sa zúčastnili Národnej ceny SR za kvalitu a dosiahli najvyššieho ohodnotenia a ktoré uplatňujú v organizácii EFQM model výnimočnosti. V štruktúre uvedeného modelu dôležitú oblasť (kritérium) tvoria predpoklady na preukázanie spôsobu uplatňovania riadenia ľudských zdrojov ako aj preukázanie výsledkov, či sa stratégia realizuje efektívne a k plnej spokojnosti zamestnancov.

Súčasťou príspevku bude i identifikácia silných stránok riadenia ľudských zdrojov a námetov na zlepšenie, ktoré by v budúcnosti mohli prispieť k efektívnemu napĺňaniu stratégie a riadeniu ľudských zdrojov.

The goal of the paper is briefing about current level of human resources management in the organizations, which were attended on National price of SR for quality and achieved higher evaluations and which practicing EFQM excellence model. In the structure of mentioned model important area is assumption of proving of practicing method of human resources management also as proving of goals and this strategy realization and also if are employees satisfied.

Part of this paper will be identification of strong aspects of human resources management and also the ideas for they improvement, which can help the company in the future to better management of human resources and goals achievement.

Kľúčové slová:

zainteresované strany, zamestnanci, model výnimočnosti, riadenie ľudských zdrojov, stratégia.

stakeholders, employees, excellence model, human resources management, strategy.

1 Úvod

Byť výnimočný a odlišiť sa – to je jedna z množstva požiadaviek, ktoré kladie moderný trh na fungujúce organizácie. Ak budeme hľadať odpoveď na otázku, v čom spočíva výnimočnosť organizácie, celkom určite sa dostaneme k nasledujúcemu tvrdeniu: Excelentné organizácie dosahujú a udržiavajú najvyššie úrovne výkonnosti spĺňajúce alebo prekračujúce očakávania svojich zainteresovaných strán, medzi ktorých nepochybne patria aj zamestnanci. V Európe sa dnes využíva osvedčený model, ktorý je výsledkom iniciatívy zástupcov európskych organizácií tzv. EFQM model výnimočnosti. Podstatu modelu tvorí tzv. 8 koncepcií výnimočnosti. Jednu z koncepcií tvorí aj Dosahovanie úspechu vďaka schopnostiam zamestnancov a úzko na to nadväzuje I koncepcia Rozvíjanie schopnosti organizácie.

Cieľom modelu je dosahovanie výnimočných výsledkov prostredníctvom zapojenia všetkých zamestnancov do zlepšovania procesov, ktoré sa usilujú o efektívnosť riadenia celej organizácie. Z toho dôvodu veľmi kľúčovú úlohu v takýchto organizáciách zohrávajú zamestnanci, vytváranie ich predpokladov pre úspešne naplnenie cieľov organizácie. EFQM model výnimočnosti identifikuje kľúčové úlohy vodcovstva, politiky a stratégie, riadenia ľudských zdrojov a manažerstva partnerstiev a zdrojov, ktoré sa cez prebiehajúce procesy realizujú vo výsledkoch. Výsledky sú vnímané z pohľadu rôznych skupín tzv. zainteresovaných strán – zákazníkov, zamestnancov a spoločnosti. Model je postavený na dvoch kľúčových oblastiach kritérií – predpokladoch a výsledkoch. Model je členený na 9 kritérií, z toho 5 predpokladových a 4 výsledkové. Zatiaľ čo predpoklady riešia, čo sa vykonáva a ako sa to realizuje, výsledky hodnotia, čo sa podarilo prostredníctvom predpokladov dosiahnuť. Analýza výsledkov vytvára priestor pre návrhy zlepšovania predpokladov, a tým zabezpečuje kontinuálne zlepšovanie kvality. Maximálny počet bodov, ktorý je možné dosiahnuť je 1000. Každé kritérium je hodnotené max. 100 bodmi a kritérium 6 (výsledky vo vzťahu k zákazníkom) a kritérium 9 (ekonomické výsledky) sú hodnotené 150 bodmi.

2 Ľudské zdroje v EFQM modeli výnimočnosti

Výnimočné organizácie oceňujú svojich zamestnancov a vytvárajú kultúru, ktorá umožňuje vzájomné prospešné plnenie cieľov organizácie a osobných cieľov. Rozvíjajú kompetentnosť svojich zamestnancov a propagujú poctivosť a rovnocennosť. Starajú sa, komunikujú, oceňujú a uznávajú takým spôsobom, ktorý motivuje zamestnancov, vzbudzuje angažovanosť a umožňuje im využívať svoje schopnosti a vedomosti v prospech organizácie. Výnimočné organizácie v praxi definujú vedomosti, kompetencie a úroveň výkonnosti zamestnancov požadované na dosahovanie poslania, vízie a strategických cieľov, efektívne plánujú získavanie, rozvoj a udržiavanie talentov, rozvíjajú vedomosti a kompetencie zamestnancov s cieľom zistiť ich budúcu zamestnateľnosť, motivujú zamestnancov, aby sa zapojili do zlepšovania a inovácií a uznávajú ich úsilie a úspechy, aby sa zapojili do zlepšovania a inovácií a uznávajú ich úsilie a úspechy,

Zamestnanci sú najdôležitejším aktívom organizácie. Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a celý potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory vlastnej stratégie, plánovania a efektívneho fungovania procesov. Rešpekt a nestrannosť, otvorený dialóg, splnomocňovanie, oceňovanie a uznávanie, starostlivosť a tiež zabezpečovanie bezpečného a zdravého prostredia sú základom pre budovanie záväzku a spoluúčasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti. Manažérstvo organizácie a manažérstvo zamestnancov je v čoraz väčšej miere dôležité v čase zmeny. Zlepšovanie rozvoja vodcovstva, manažérstvo talentu a strategické plánovanie pracovnej sily sú kritické odkedy sú často zamestnanci najväčšou investíciou v organizácii. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo zamestnancov dovoľuje organizácii, aby dosiahla vlastné strategické ciele a vyťažila zo silných stránok zamestnancov a ich schopnosti prispievať k naplneniu strategických cieľov. Úspešné manažérstvo ľudských zdrojov a vodcovstvo podporujú zamestnancov, motiváciu, rozvoj a spoluúčasť. V kontexte komplexného manažérstva kvality je dôležité pochopiť, že iba spokojní zamestnanci môžu priviesť organizáciu k spokojným zákazníkom.

Strategický a komplexný prístup k manažérstvu zamestnancov a kultúra pracoviska a prostredia sú kľúčovou časťou strategického plánovania organizácie. Účelné manažérstvo ľudských zdrojov umožňuje zamestnancom, aby efektívne a produktívne prispievali k celkovému poslaniu a vízii organizácie a k splneniu cieľov organizácie. Organizácia reguluje svoje strategické ciele s vlastnými ľudskými zdrojmi tak, že sa identifikujú, rozvíjajú, rozmiestňujú a transparentne zlepšujú berúc do úvahy dosiahnutie optimálneho úspechu. Otázky, ako organizácia dokáže pritiahnuť a udržať schopnosť zamestnancov vytvárať a dodávať služby a produkty v súlade s cieľmi stanovenými v stratégiách a akčných plánoch, berúc do úvahy potreby a očakávania zákazníkov. To zahŕňa pravidelnú analýzu súčasných a budúcich potrieb ľudských zdrojov a rozvoj a implementáciu politiky manažérstva ľudských zdrojov s objektívnymi kritériami týkajúcimi sa náboru, kariérneho rozvoja, podpory, odmeňovania, oceňovania a hodnotenia manažérskych funkcií.

Organizácia identifikuje, rozvíja a udržiava kompetentnosti zamestnancov. Ak organizácia vytvára štruktúry tak, aby umožňovala svojim zamestnancom trvalo rozvíjať ich vlastné kompetentnosti, prevziať väčšiu zodpovednosť a preukazovať viac iniciatívy, potom zamestnanci prispievajú k rozvoju pracoviska. Toto je možné dosiahnuť tak, že si spájajú vlastné výkonnostné ciele so strategickými cieľmi organizácie a tiež ich zapojením do vytvárania politik týkajúcich sa vzdelávania, motivácie a oceňovania zamestnancov. V praxi môže byť tento predpoklad koncentrovaný do stratégie kompetentnosti, ktorá opisuje potrebu rozvíjať kompetentnosti zamestnancov a metódy aplikácie (napr. učenie sa od kolegov, pracovný presun/mobilita, ďalšie vzdelávanie).

Zapojenie zamestnancov je vytváranie prostredia, v ktorom majú zamestnanci vplyv na rozhodnutia a činnosti, ktoré vplývajú na ich prácu. To zahŕňa vytvorenie kultúry, ktorá podporuje poslanie, víziu a hodnoty organizácie v praxi, napr. uznanie a ocenenie kreativity, dobrej myšlienky/nápadu, zvláštneho úsilia. Model sa zameriava na schopnosť manažérov/vodcov a zamestnancov aktívne spolupracovať pri rozvoji organizácie, búrať štruktúry vytváraním dialógu, priestoru pre kreativitu, inováciu a odporúčania na zlepšovanie výkonnosti. Zamestnancom treba pomáhať za účelom plného využitia ich potenciálu. Vhodná realizácia politiky ľudských zdrojov závisí od všetkých vodcov a manažérov organizácie preukázaním, že sa starajú o otázky spojené so zamestnancami a ich osobným prospechom a že aktívne podporujú kultúru otvorenej komunikácie a transparentnosti. Záväzok zamestnancov sa môže dosiahnuť pomocou oficiálnych fór, ako sú konzultačné komisie a každodenný dialóg (napr. návrhy na zlepšovanie). Tiež je dobrá prax implementovať prieskumy spokojnosti a hodnotenia vodcov na získanie špecifických hodnotení pracovnej klímy a použitie výsledkov na vykonanie zlepšování.

3 Úroveň riadenia ľudských zdrojov v organizáciách uplatňujúcich EFQM model výnimočnosti

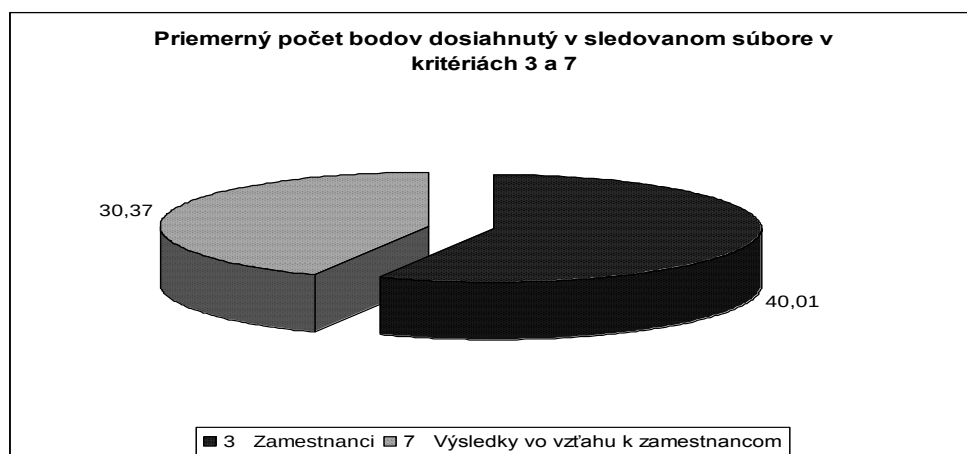
Cieľom príspevku je poukázať na úroveň dosiahnutia požiadaviek v organizáciách SR, ktoré implementujú EFQM model výnimočnosti a v súťaži Národná cena SR za kvalitu patrili k najvyššie hodnoteným. Výsledky sú prezentované za roky 2011-2014. Uvedené organizácie možno považovať v SR za výnimočné. Do hodnotenia úrovne riadenia ľudských zdrojov bolo vybraných 18 organizácií, z toho 16 podnikateľských subjektov a 2 z verejnej správy.

Aby bolo možné posúdiť úroveň naplnenia jednotlivých koncepcií EFQM modelu výnimočnosti, je potrebné uviesť i úroveň naplnenia všetkých kritérií modelu, vyčleniť kritéria týkajúce sa riadenia ľudských zdrojov (predpokladové kritérium 3 a výsledkové 7), ako aj celkový dosiahnutý počet bodov za organizáciu ako celok.

Hodnotené organizácie dosiahli bodové hodnotenie v rozpätí od 403 do 562 bodov. Priemerná hodnota 18 organizácií dosiahla 368 bodov. Bodové hodnotenie uvádzame len kvôli určitým pomerom oproti iným kritériám resp. organizácii ako celku.

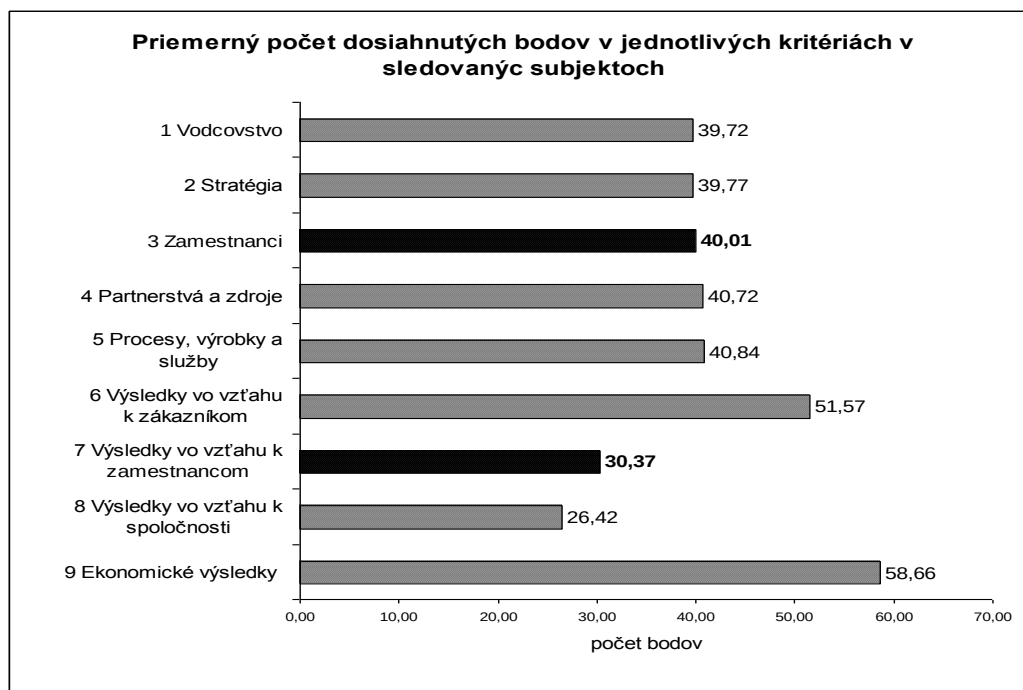
Príspevok sa zameriava na sledovanie úrovne kritérií, ktoré sa zaoberajú stratégiou a riadením ľudských zdrojov. Táto oblasť sa týka predpokladového kritéria 3 a výsledkového kritéria 7. Priemer hodnotených organizácií je pre predpokladové kritérium 3 pracovníci – 40,01 bodov a pre výsledkové kritérium 7 výsledky vo vzťahu k pracovníkom – 30,37.

Graf 1: Priemerný počet bodov dosiahnutý v sledovanom súbore v kritériách 3 a 7



Z grafu 1 je zjavné, že organizácie sa snažia vytvoriť dobré predpoklady pre riadenie ľudských zdrojov vzhľadom k naplneniu stratégie, vízie a poslania organizácie. Z nižšieho hodnotenia výsledkového kritéria je zjavné, že predpoklady nie sú vždy nastavené k plnej spokojnosti zamestnancov, čiže vnímanie zamestnancami je nižšie než vodcovia očakávajú. Zároveň výsledkové kritérium poukazuje na priemernú výkonnosť procesov súvisiacich s riadením ľudských zdrojov. Z pohľadu procesného prístupu k riadeniu ľudských zdrojov je možné skonštatovať, že silnou stránkou výnimočných firiem je plánovanie, napĺňanie plánov, avšak ich realizácia nie je riešená systémovo. Zlepšovanie procesov týkajúcich sa riadenia ľudských zdrojov je len v niektorých oblastiach a často nevyplýva z reakcií zo strany zamestnancov.

Graf 2: Priemerný počet dosiahnutých bodov v jednotlivých kritériách

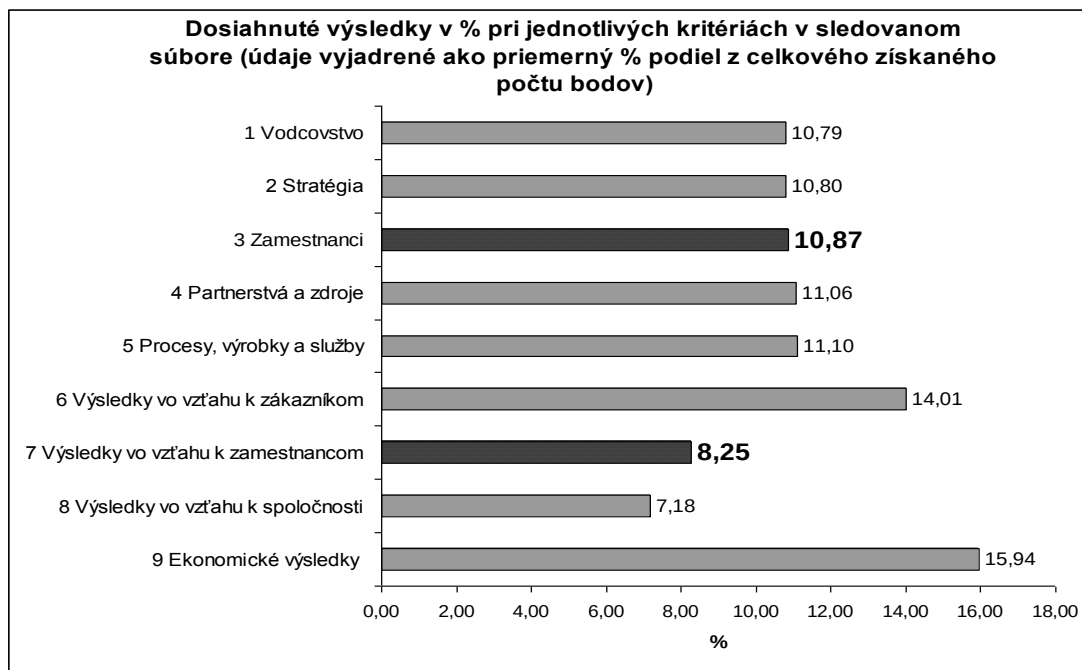


Na grafe 2 sú znázornené priemerné dosiahnuté hodnoty jednotlivých kritérií EFQM modelu výnimočnosti v hodnotených organizáciách. Z grafu je zjavná vyváženosť úrovne jednotlivých predpokladových kritérií. Z toho vyplýva, že organizácie majú dobre vytvorené podmienky na dosiahnutie výnimočnosti organizácie, čiže majú

definovanú stratégiu, jasné stanovené ciele a ich plnené je realizované kompetentnými zamestnancami. Otázkou ale je, či sa stratégia organizácie naplňa efektívne a k spokojnosti všetkých zainteresovaných strán.

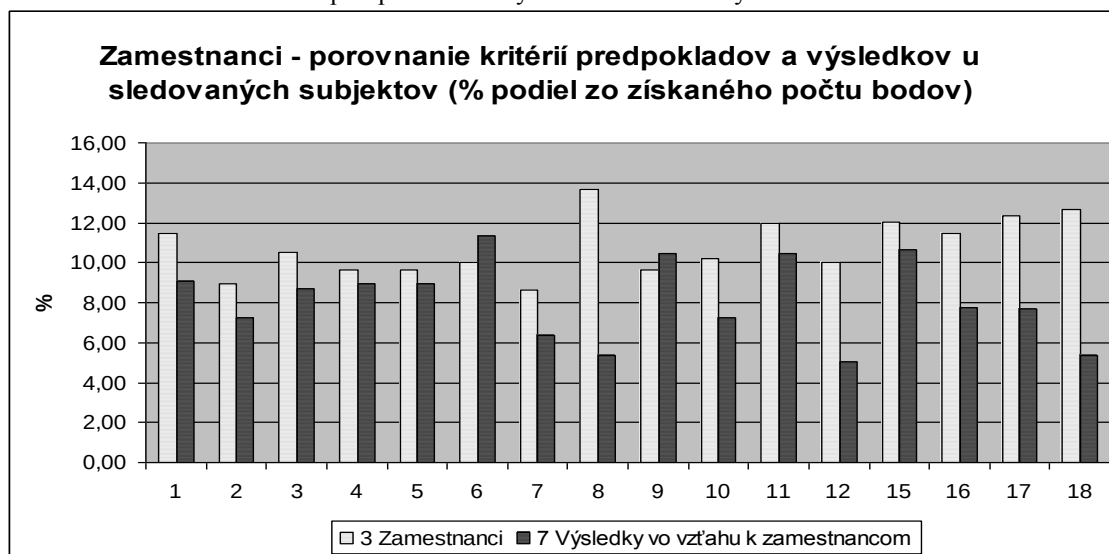
Nižšie uvedený graf 3 nám poukazuje na prepočítanie bodového hodnotenia jednotlivých kritérií modelu na percentá naplnenia. Uvedený prepočet uvádzame z dôvodu porovnania dosiahnutia úrovne kritérií 3 a 7 v jednotlivých organizáciách, ktoré mali rôzne celkové bodové hodnotenie.

Graf 3: Dosiahnuté výsledky v percentách pri jednotlivých kritériách

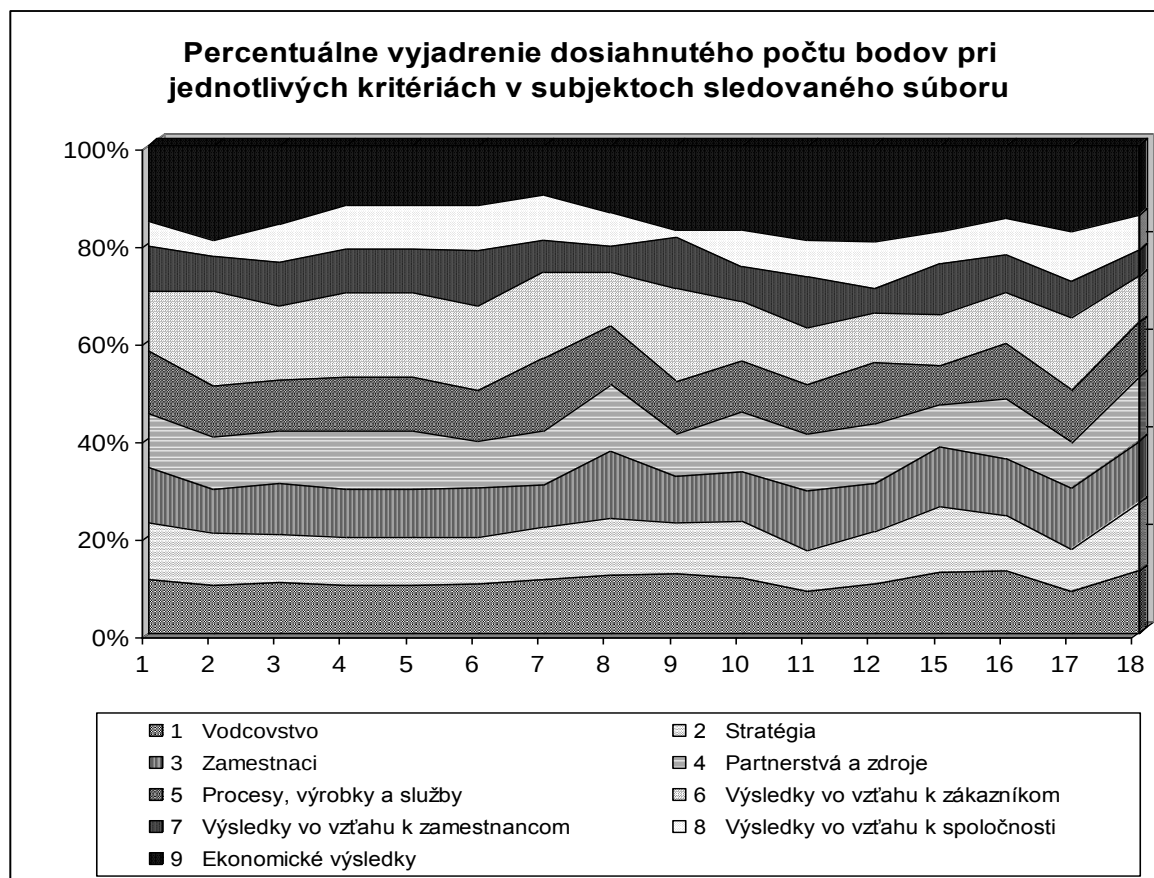


V grafe 4 je prehľadné porovnanie dosiahnutia úrovne kritérií 3 a 7 v jednotlivých hodnotených organizáciách. Z uvedeného vyplýva, že mnohé organizácie, i napriek tomu že sa približujú k pojmu výnimočné, tak neefektívne riadia ľudské zdroje a zamestnanci nevnímajú prístup manažmentu k zamestnancom ako veľmi spokojný. Tento nelichotivý prístup je možné zaznamenať pri organizácii č. 8 12, 16, 17 a 18. V organizácii je síce vytvorená stratégia riadenia ľudských zdrojov, ale to čo je pracovníkom poskytované, nie je pre nich práve to čo im vyhovuje.

Graf 4: Porovnanie kritérií predpokladov a výsledkov v sledovaných súboroch



Graf 5: Percentuálne vyjadrenie dosiahnutého počtu bodov pri jednotlivých kritériách



Z grafu 5 je možné si porovnať jednotlivé hodnotené organizácie vo všetkých kritériách a ich jednotlivé pomery hodnotení medzi jednotlivými kritériami.

Hodnotenia boli vykonané externými hodnotiteľmi, ktorých výstupom je tzv. spätná správa z posúdenia. Jeho súčasťou je aj identifikácia silných stránok a podnetov na zlepšenie. Nižšie uvádzame kľúčové a najčastejšie identifikované silné stránky, ako aj podnety na zlepšenie. Podnety na zlepšenie by mali byť podkladom pre vypracovanie tzv. akčných plánov zlepšovania.

Silné stránky predpokladového kritéria 3 – pracovníci:

- Stanovená organizačná štruktúra prepojená s procesným riadením.
- Nastavená štruktúra dokumentov a záznamov v oblasti riadenia ľudských zdrojov (interné smernice pre oblasť RLZ, Databáza interných pracovníkov, Profily pracovných zaradení, Osobná karta zamestnanca, menovacie dekréty, hodnotiace hárky zamestnancov, Register zodpovedností a kompetencií).
- Plánovanie ľudských zdrojov.
- Systém finančného a nefinančného odmeňovania a oceňovania vrátane záznamov.
- Používané testy pri výberových konaniach.
- Využívanie komunikačných kanálov (vnútrofiremný intranet, e-learning).
- Existencia komunikačnej stratégie vytvára predpoklady pre zaangažovanie zainteresovaných strán do rozvoja organizácie samotnej.
- Existencia koncepcie integrovanej komunikácie vytvára predpoklady pre efektívnu komunikáciu všetkými zvolenými komunikačnými kanálmi s ohľadom na cieľovú skupinu.
- Využitie prieskumov spokojnosti pracovníkov na zlepšovanie vlastných prístupov ku komunikácii princípov výnimčnosti a rozvoj plánov pracovníkov.
- Logická schéma procesov riadenia ľudských zdrojov/aktivít HR oddelenia.
- Plán vzdelávania vytvorený na základe požiadaviek zákazníkov, organizácie ako celku a podnetov nadriadených.
- Získanie spätnej väzby od zamestnancov prostredníctvom prieskumov.
- Rozvíjanie a využívanie vertikálnej a horizontálnej komunikácie.

- Rozsiahla paleta komunikačných nástrojov a plánovanie pracovných porád.
- Stabilný a prehľadný systém odmeňovania nadväzujúci na výkonnosť zamestnanca.
- Široká paleta podporných nástrojov zo sociálneho programu.
- Rozsiahla podpora sociálnych, kultúrnych a športových aktivít pre zamestnancov a ich rodiny.
- Motivačný mechanizmus finančnej a nefinančnej motivácie zamestnancov za predloženie realizovaného „návrhu na zlepšenie“.
- Vytvorenie kompetenčného modelu.
- Rešpektovanie a dodržiavanie etického kódexu spoločnosti.
- Zavedený systém hodnotenia a samohodnotenia zamestnancov.
- Mentoring a tútoring pre nových zamestnancov.
- Neustále zlepšovanie adaptačného procesu novoprijatých zamestnancov.
- Snaha o prenášanie dobrej praxe zo zahraničia prostredníctvom vzdelávacích pobytov pre zamestnancov.
- Vypracovaný plán starostlivosti o zamestnancov.
- Morálne oceňovanie zamestnancov zo strany vedenia.
- Sociálne, kultúrne a športové aktivity pre zamestnancov a ich rodinných príslušníkov.

Silné stránky pre výsledkové kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

- Rozvíjajúce sa činnosti v oblasti sledovania vnímania spokojnosti pracovníkov (napr. prieskum spokojnosti pracovníkov).
- Prezentované pozitívne výsledky niektorých oblastí, napr. nárast počtu zamestnancov, stabilizovaná miera fluktuácie, rastúci trend miery prežitia.
- Pravidelné preskúvanie spokojnosti pracovníkov nastavené, ako štandardný nástroj spätnej väzby a hodnotenia vhodnosti zvolených nástrojov politiky LZ.
- Zlepšenie výsledkov medzi dvomi organizovanými prieskumami.
- Prepojenie prístupov, ako príčiny a výsledkov prieskumov, ako následku.
- Existencia cieľov ukazovateľov
- Významný posun v oblasti motivácie, informácií a komunikácie medzi rokmi.
- Komplexné meranie vnímania zamestnancov cez rozsiahly dotazník.
- Vhodne zvolená štruktúra prieskumov.
- Vhodné vyjadrenie výsledkov ako podielových ukazovateľov.
- Uvedenie veľkého počtu výsledkov väčšinou pozitívnym trendom.
- Sledovanie efektívnosti vzdelávania.

Námety na zlepšenie pre kritérium 3

- Jasné definovanie rozdielov v riadení kmeňových pracovníkov a pracovníkov na dohodu a pod.
- Prezentovanie riešenia podnetov od pracovníkov, príp. z čiernej skrinky.
- Prezentovanie príkladov využívania spätnej väzby vo vzťahu k pracovníkom (napr. z auditov, z porád, z prieskumov spokojnosti a pod.).
- Previazanosť efektivity, produktivity a rentability práce na hodnotenie pracovníkov.
- Rozvoj e-learningových aktivít spoločnosti v súlade s komunikačnou stratégiou a stratégiou rozvoja LZ.
- Knowledge management, ako ďalší potenciál rozvoja organizácie smerom k výnimočnosti – náznak vo forme projektu Zdieľanie vedomostí, pozícia manažéra pre knowledge management.
- Starostlivosť o pracovníkov má široký záber, pri ktorom však nie je celkom jasné jeho prepojenie na koncepcie riadenia LZ a stratégiu ako takú.
- Analýza komunikačných potrieb pre rozvoj komunikačnej politiky a stratégie, ako súčasť stratégie riadenia ľudských zdrojov.
- Existencia ucelenej stratégie rozvoja ľudských zdrojov namiesto parciálnych dokumentov.
- Popis mentoringu a tútoringu pre nových zamestnancov/kariérneho rastu/adaptačného procesu.
- Systémové identifikovanie vedomostí zamestnancov.
- Popis splnomocnenia zamestnancov a mechanizmu zastupovania vodcov na výkon a riešenie činností (poskytovanie právomocí).
- Identifikovanie komunikačných potrieb zamestnancov.
- Navrhnutie ucelenej komunikačnej politiky/stratégie (napr. stratégia internej komunikácie).
- Popis výmeny skúseností, vedomostí a poznatkov medzi zamestnancami.
- Zlepšenie využívania jednotkových / pomerových ukazovateľov výkonnosti voči kumulatívnym.

- Vytvorenie plánu vzdelávania na základe požiadaviek zákazníkov, organizácie ako celku a podnetov nadriadených.
- Prepojenie plánu vzdelávania na rozpočet, potreby, nároky zainteresovaných strán a zákony.
- Popis tímovej spolupráce (vertikálnej a horizontálnej) a rozvoja tímových zručností.
- Detailnejší popis sociálneho programu a rozsahu podpory.
- Vykonávanie pravidelnej analýzy potrieb ľudských zdrojov.
- Zahnutie pravidiel a podmienok kariérneho postupu v riadení ľudských zdrojov a jeho využitie k motivácii zamestnancov.
- Rozpracovanie plánu vzdelávania podľa kategórie zamestnancov a podľa druhu vzdelávania (podľa kategorizácie v IP Riadenie ľudských zdrojov – A až H) a v nadväznosti na osobné plány rozvoja.
- Preukázanie hodnotenia manažérov zamestnancami.
- Hodnotenie spokojnosti zamestnancov s úrovňou komunikácie v organizácii.
- Hodnotenie efektívnosti vynaložených zdrojov na vzdelávanie (rozpočet/zamestnanec/chyby).

Námety na zlepšenie pre kritérium 7:

- Sledovanie vnímania spokojnosti pracovníkov a preukazovania ich výkonnosti s využitím celej šírky možností sledovania (pozri popis modelu 7a, 7b).
- Hľadanie a nachádzanie primeranej kombinácie metód sledovania s ohľadom na reálnosť získania relevantných dát a ich vypovedaciu hodnotu.
- Stanovenie kľúčových kritérií a ukazovateľov sledovania výsledkov vo vzťahu k pracovníkom.
- Prezentovanie vlastných cieľov a trendov uvádzaných výsledkov
- Definovať základné ukazovatele výkonnosti v oblasti práce s ľudskými zdrojmi a cielené a konzistentné sledovanie týchto ukazovateľov v nadväznosti na Politiku LZ.
- Uvedenie benchmarkingu s najlepšimi v podobnej skupine, alebo aspoň s priemerom v rámci skupiny k väčšine výsledkov (aj interných)
- Sledovanie trendov spokojnosti a výkonnosti.
- Uvedenie podielového porovnania vývoja operatívnych výsledkov ako aj plánovaných cieľov na zabezpečenie interpretovateľnosti vývoja trendov.
- Hľadať spôsob zvyšovania návratnosti vyplnených dotazníkov.
- Navrhnuť opatrenia na zamedzenie poklesu spokojnosti.
- Málo relevantných ukazovateľov výkonnosti vo vzťahu k zamestnancom.
- Sledovanie výsledkov ako odmeňovanie, fluktuácia, zlepšovateľské návrhy, absencia, použitie sociálneho fondu, hodnotenie nákladov na vzdelávanie, plnenie plánu vzdelávania atď.
- Nedostatočný rozsah údajov, čo sa týka časového pokrytia, ktorý neumožňuje stanovenie spoľahlivého strednodobého trendu.
- Plánovanie operatívnych cieľov ku všetkým výsledkom.
- Sledovať aj úroveň a formy benefitov pre zamestnancov a pravidelne ich prehodnocovať.

4 Záver

Bez ľudského faktora nemôže fungovať žiadna organizácia a samozrejme nie je možné vybudovať ani žiadny systém. Angažovaní, lojálni a kvalifikovaní zamestnanci sú preto nevyhnutnou podmienkou zabezpečenia úspechu organizácie a jej udržateľného rozvoja.

Celkový potenciál zamestnancov možno využiť v prospech organizácie prostredníctvom spoločných hodnôt, pestovaním vzájomnej dôvery a umožnením iniciatívy. Je dôležité, aby rozhodujúce ciele organizácie a priority, ako aj cesty a spôsoby ich dosiahnutia boli akceptované všetkými zamestnancami. Komunikácia vo vnútri organizácie má zabezpečiť väzby a vzťahy medzi vedením organizácie, jednotlivými útvarmi a zamestnancami navzájom. Cieľom je zapojiť celý podnik do dosahovania vytýčených cieľov, posilňovať vnútornú integritu sociálneho systému organizácie a smerovať k výnimčnosti.

Literatúra

- PAULOVÁ, I., HEKELOVÁ, E., ŠATANOVÁ, A., ŠALGOVIČOVÁ, J. 2008. *Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM*. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2008. 304 s. ISBN 978-80-227-2857-7.
- Základní koncepce excellence. EFQM model 2013*. Praha : česká společnost pro jakost, 2013. ISBN 978-90-5236-6111-1.
- PAULOVÁ, I. 2014. *Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava : Wolters Kluwer, 2014. 162 s. ISBN 978-80-8168-083-0.

doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

Vysoká škola manažmentu/City University of Seattle
Panónska cesta 17
851 04 Bratislava
ipaulová@vsm.sk

doc. Ing. Jaromíra Vaňová, PhD.

Materiálovotechnologická fakulta so sídlom v Trnave, STU Bratislava
Ústav priemyselného inžinierstva a manažmentu
Paulínska 16, 91724 Trnava
jaromira.vanova@stuba.sk