

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Práve chýbajúce jednotné chápanie riadenia je príčinou, prečo i napriek veľkým investíciám a enormnej námahe na poli automatizácie a informatizácie výrobných podnikov zaostávajú európske a americké podniky za japonskými. V niektorých západných podnikoch je dokonca aj stupeň automatizácie vyšší ako v Japonsku, čo len potvrdzuje tieto teórie. Tak dochádza Park k poznaniu, že západná priemyselná kultúra koncentruje svoje sily na techniku a centrálny manažment blokuje rozvoj kreatívnych schopností pracovníkov. Ale ešte niečo má doteraz podceňovaný význam: automatizácia prináša dlhodobo vyššiu produktivitu, ak sú procesy vopred zvládnuté. V japonských podnikoch sa často pracuje dlhý čas na zlepšovaní procesov a až potom sa posúva do popredia automatizácia. Koniec koncov Japonci v 50-tych a 60-tych rokoch študovali dôkladne západné výrobné techniky, krok za krokom ich zlepšovali a adaptovali na podmienky vlastných podnikov.

10.1. TQM - model systému manažérstva kvality

Publikovanie noriem ISO radu 9000 malo extrémne silný vplyv na prácu veľkého množstva organizácií na celom svete. Prinieslo so sebou snahu získať trhy a poraziť konkurentov prostredníctvom budovania systémov manažérstva kvality.

TQM je skratka vytvorená z anglických slov Total Quality Management. Pri preklade sa najčastejšie používa pojem komplexné manažérstvo kvality. Ide o prístup manažmentu organizácie zameraný na kvalitu, založený na účasti všetkých členov organizácie s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech prostredníctvom uspokojovania zákazníkov a prospechu všetkých členov podniku a spoločnosti.

Total znamená, že celá organizácia, všetky útvary a pracovníci musia byť bez výnimky zapojení do zvyšovania kvality. Platí to pre všetky produkty a činnosti organizácie (Frehr, 1995).

Kvalita je definovaná ako „miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky“ (STN EN ISO 9000: 2001), to znamená, že kvalita je vždy spojená so špecifikovanými alebo zákazníkom predpokladanými požiadavkami, či ide o zákazníkov interných alebo externých.

Manažment znamená, že ide o aktívne vykonávaný proces. Všetky plánovacie, riadiace a kontrolné činnosti pôsobia prostredníctvom osôb, ktoré ich vykonávajú, na sústavné zvyšovanie kvality a sú jeho motorom. Je to metóda riešenia problémov a dosahovania významného zlepšovania cestou zvyšovania kvality práce a jej efektov, čo vlastne znamená podriadiť všetky svoje rozhodnutia trvalému zlepšovaniu kvality všetkých činností organizácie.

Pod pojmom TQM zrušená norma STN EN ISO 8402: 1996 rozumela „prístup manažmentu organizácie zameraný na kvalitu, založený na účasti všetkých členov organizácie s cieľom dosiahnuť dlhodobý úspech prostredníctvom uspokojovania zákazníkov a v prospech všetkých členov organizácie a spoločnosti“.

TQM je nový spôsob myslenia, ktorý preferuje kvalitu pred množstvom. Ak uvažujeme o množstve, potom existujú jeho hranice, ktoré sú obmedzené množstvom statkov, naopak, ak uvažujeme o kvalite, potom tieto hranice nikto neurčil a ani nie je schopný určiť. Kvalitu nie je možné absolútne kvantifikovať (Skrzypek, 2000).

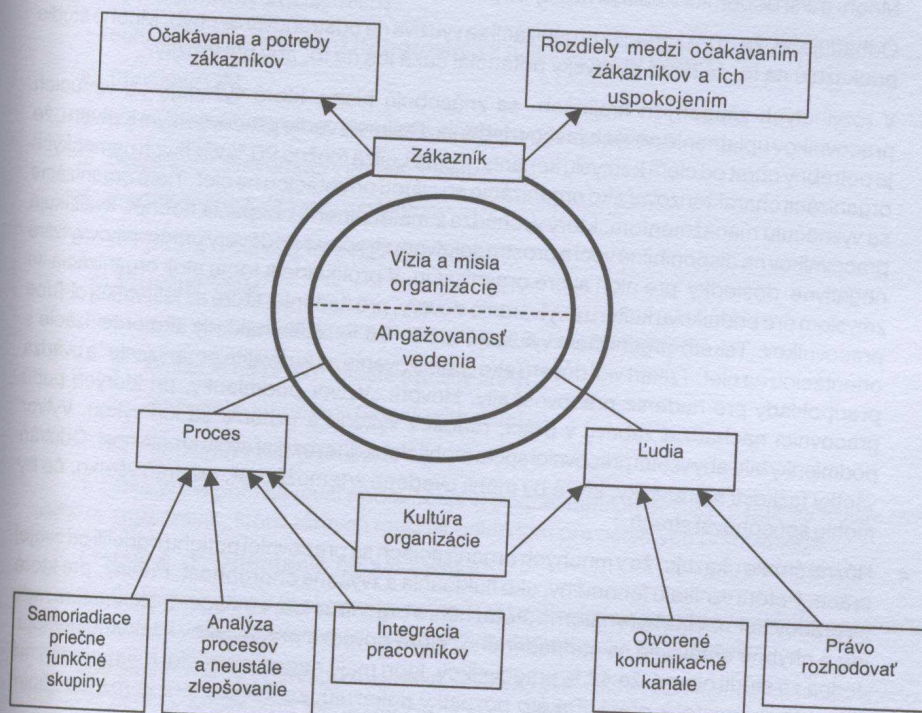
Aj ďalší autori poukazujú, že neexistujú hranice, pokiaľ ide o zmenu kvalitatívnu. TQM je dynamickým procesom zdokonaľovania, ktorý v podmienkach trvalých zmien nie je limitovaný ani časovo, ani materiálne (Skrzypek, 2000).

Rozšírenú definíciu ponúka Oess (1993): „Pod pojmom „totálne riadenie kvality“ sa rozumieju štruktúry, prikazy, pravidlá, nariadenia a opatrenia, ktoré slúžia na to, aby sa zabezpečila kvalita

Komplexné manažérstvo kvality

výrobkov a služieb organizácie vo všetkých funkciách a na všetkých úrovniach prostredníctvom spolupôsobenia všetkých pracovníkov, pri výhodných nákladoch a s cieľom umožniť optimálne prepojenie potrieb spotrebiteľov a spoločnosti.“

Podľa koncepcie TQM vypracovanej Mitrom (1998) sa táto viaže s tromi kľúčovými slovami: zákazník, proces a ľudia. Jej základom je vízia a misia organizácie a angažovanosť manažmentu, ktorý má za úlohu integráciu zákazníkov, procesov a pracovníkov.



Obr. 10.1. Koncepcia modelu TQM

Vízia organizácie by mala obsahovať všeobecné informácie týkajúce sa smerov jej rozvoja, misia má poukazovať na strategické ciele. Jednou zo základných podmienok dosiahnutia úspechu pri zavádzaní TQM je pochopenie formulácii obsiahnutých vo vízii a misii organizácie všetkými pracovníkmi. Nedostatočné pochopenie vedie k dekoncentracii pracovníkov, od vybraných podnikových cieľov a smerov činností, v neposlednom rade k vlastnej ceste vývoja, podmienené korelujúcej s víziou a misiou organizácie (Mitra, 1998).

TQM teda nie je len súčasť riadenia organizácie, ale dokonca dominuje vo všetkých manažérskych činnostiach. Kvalita sa tu stáva najdôležitejším faktorom úspechu v organizácii, ktorého by sa mal držať každý zamestnanec. Pri TQM nejde len o koncept kvality, ale o celé podnikanie vrátane filozofie kultúry kvality.

10.2. Subsystemy TQM

TQM znamená cieľavedomé vytvorenie a riadenie systému, a to tzv. sociálno-technického systému, ktorý je popisovaný, analyzovaný a má byť lepšie pochopený prostredníctvom nástrojov rozvinutých v posledných desaťročiach. Sociálno-technické systémy pozostávajú z dvoch subsystemov, technického a sociálneho, ako aj zo vzájomných vzťahov medzi nimi.

10.2.1. Technický subsystem

Technický subsystem v TQM pozostáva z nasledovných prvkov:

- a) princípy TQM,
- b) jasne formulovaná podnikateľská politika a politika kvality,
- c) dostatočné právomoci v oblasti kvality,
- d) použitie techník riešenia problémov,
- e) komplexný a cielený tréningový program.

a) Princípy TQM:

1. orientácia na zákazníka (next process is your customer),
2. kvalita je na prvom mieste (quality first),
3. využívanie informácií (speak with data),
4. Demingov kruh (PDCA).

K týmto princípom sa musí podľa obsahu podnikateľskej politiky a politiky kvality zaviazat vedenie organizácie, ktoré zároveň musí ísť príkladom pre ostatných pracovníkov.

Princíp č. 1: Orientácia na zákazníka

Všetky organizácie s implementovaným TQM definujú kvalitu výhradne podľa spotrebiteľa a vývoj, produkciu, ako aj ďalšie podnikové aktivity zameriavajú na zákazníka.

„Sledujeme kvalitu z pohľadu zákazníka. Mienka zákazníka a naša mienka sa musia zhodovať,“ hovorí sa vo vízii o kvalite firmy Mars. Nazýva sa to aj „Market-in-princip“. Takýto princíp predstavuje najdôležitejšie axiomy pre také organizácie, ktoré chcú, aby zákazníci radi kupovali ich produkty. Často sa však pritom objavujú ťažkosti, lebo spotrebiteľ si nie je vždy vedomý svojej predstavy alebo ju nevie vyjadriť.

W. E. Deming sprostredkoval na svojich prednáškach v rokoch 1950 -1952 v Japonsku tamojším vedúcim pracovníkom moderné štatistické metódy slúžiace na zistenie potrieb zákazníkov. Japonci potom dodatočne rozvinuli vlastné metódy, ako napr.: QFD, FMEA, Ishikawov diagram a pod., ktoré sú už známe aj v Európe. Pri nich sa premieňajú predstavy zákazníkov na vlastnosti produktu a vlastnosti produktu na požiadavky výroby a montáže, eventuálne poskytovania služby.

Ak sa do porovnávania pričlenia vlastnosti konkurenčných produktov, tak sa môže transparentne určiť úroveň kvality celého trhu pre organizáciu a tiež sa môže zohľadniť vývoj nových a lepších produktov.

Práve v posledných rokoch toto na zákazníka orientované myslenie objavili západné firmy, ako IBM, DuPont, Kodak, Ford, Hewlett-Packard a mnohé ďalšie, ktoré sa spojili so svojimi odberateľmi, aby mohli lepšie poznať ich požiadavky a predstavy s cieľom zvýšenia spokojnosti zákazníka.

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Orientácia na zákazníkov má aj vnútro podnikové dimenzie. Každý útvar v logickom slede procesu sa môže chápať ako zákazník toho predchádzajúceho. Pre každého pracovníka sa tým nasledujúci spolupracovník alebo útvar stávajú zákazníkom a musí si obhájiť svoj vlastný pracovný výkon. Kvalita práce jednotlivých pracovníkov sa tak stáva centrálnou pákou pre celé manažérstvo kvality.

Princíp č. 2: Kvalita je na prvom mieste

Tento princíp vyjadruje filozofiu TQM najpreciznejšie. Ním sa zdôrazňujú fenomény pozorované a objavené Japoncami, že zlepšenie kvality spravidla vedie k zvyšovaniu obratu a zisku. Hoci tento princíp nepôsobí na prvý pohľad ako zvlášť revolučný, predsa má ďalekosiahle dôsledky. Tak celkom prekvapene referoval vedúci jednej z najväčších nemeckých automobiliek, ktorý sa vrátil z Japonska, že Japonci nielen poznajú tento princíp, ktorý je známy a funkčný u nemeckých výrobcov aut, ale ho dokonca aj praktizujú. Bolo však pre neho celkom nové, že japonskí robotníci pri chybách vo výrobnom procese môžu sami stlačením gombíka odstaviť bežiaci pás bez toho, aby sa najskôr museli spýtať majstra alebo iného nadriadeného, čím bol dosiahnutý podstatne nižší počet nezhôd v produkcii.

Princíp č. 3: Využívanie informácií (speak with data)

Jeden z najdôležitejších princípov TQM, ale aj celého manažmentu pozostáva zo zohľadňovania faktov a exaktných údajov ako základu rozhodovania, namiesto intuície a šiesteho zmyslu. Manažment gumárskeho gigantu Fulda poukazuje na to, že zdravé obchodné rozhodnutia sa môžu vykonať len na základe solídne spracovaných materiálov a v plnom rozsahu získaných a vyhodnotených údajov: „Keď chceme vyvíjať nový produkt, potrebujeme údaje o želaniach zákazníkov. Tieto údaje musia byť potom prevedené na podnikové útvary, ktorých sa týkajú, a tam ďalej spracované. V celej organizácii je nevyhnutné pochopenie, analýza a využitie údajov.“

Deming výraznou mierou poukázal na význam exaktných údajov, varuje však súčasne pred veľkou informačnou podriadenosťou, ktorá môže byť nepravdivá. Všetky údaje musia byť sústavne overované. Dokonca aj vtedy, keď sú údaje presné, sú bez zmyslu, keď ich nevyužívame rozumne.

Princíp č. 4: Demingov kruh (PDCA cyklus)

Deming zdôraznil aj význam sústavnej spolupráce výskumu, vývoja, výroby a odbytu. Aby sa dosiahla lepšia kvalita, mal by takýto kruh prebiehať permanentne.

Japonci preniesli tieto myšlienky na všetky aktivity manažmentu a tento cyklus nazvali Demingov alebo PDCA cyklus, pričom definovali nasledovné vzťahy:

Procesný prístup je založený na cykle PDCA (plan-do-check-act):

plánuj (plan): určí ciele a procesy nevyhnutné na dodanie výsledkov v súlade s požiadavkami zákazníka a politikou organizácie;

urob (do): zaved' procesy;

overuj (check): monitoruj a meraj procesy a produkt, porovnávaj ich s politikou, cieľmi a požiadavkami na produkt a výsledky oznám;

konaj (act): realizuj činnosti na trvalé zlepšovanie výkonnosti procesov.

Demingov cyklus pozostáva z okruhu aktivít zlepšovania. Začína sa skúmaním súčasnej situácie. Hľadajú sa údaje, na základe ktorých by sa mohol formulovať plán zlepšenia. Po splnení plánu zlepšenia sa analyzuje, či sa dosiahlo predpokladané zlepšenie. V pozitívnom prípade sa použije na štandardizáciu riešenia, aby sa nový postup etabloval. Takto etablovaný štandard môže byť potom znovu zlepšený, a tým aj obnovený.

Komplexné manažérstvo kvality

Takto chápeme PDCA ako proces, prostredníctvom ktorého sa etablovaný štandard stáva problematickým, a teda sa nahrádza lepším. Kým v západných krajinách nazerali na štandardy ako na niečo nemenné, prípadne ako na cieľové veličiny, Japonci ich ponímali ako východisko na sústavné zlepšovanie svojej práce a teda držali „kruh“ permanentne „v behu“.

b) Jasne formulovaná podnikateľská politika a politika kvality

TQM predpokladá jasnú pripravenosť vedenia organizácie na to, aby postavilo kvalitu do centra svojich aktivít. Vedenie musí preto sprostredkovať pracovníkom pohľad na jasne formulovanú podnikateľskú politiku, ktorá posluží ako zdroj ich energie. K tomu je nevyhnutná formulácia politiky, cieľov a požiadaviek na kvalitu, ktoré vyjadria špeciálne vlastnosti a schopnosti organizácie a určia cestu pre všetkých pracovníkov.

c) Dostatočné právomoci v oblasti kvality

V minulosti bol za kvalitu zodpovedný vedúci útvaru kvality. Medzitým však zosilnela predstava o tom, že kvalita je vytváraná pomocou jednotlivých pracovníkov v jednotlivých funkciách a že útvary kvality musí im na to poskytnúť pomoc a podporu. Feigenbaum už dávnejšie zistil, že preto, aby sa mohli nové produkty úspešne navrhovať, vyvíjať a produkovať, v každej funkcii organizácie sa musia uskutočniť určité aktivity na zabezpečenie kvality. Len tak sa môže splniť elementárna požiadavka, že kvalitu nie je možné v organizácii vzťahovať len na produkt, ale musí s ňou žiť každé pracovné miesto. To vyžaduje na jednej strane jasné právomoci pre poverených pracovníkov v stanovených funkciách, mieru ich zodpovednosti za plánovanie, riadenie a zabezpečenie kvality, ochranu pred nezhodami, rozvoj produktov, analýzu a odstránenie problémov s kvalitou atď., ako aj precízne systémy postupov a pracovných príkazov. Na druhej strane tento koncept vyžaduje intenzívnu kooperáciu nielen v rámci jedného útvaru v organizácii, ale medzi rôznymi útvarmi. Tvorba tímov systému, či už v rámci jedného útvaru, alebo nad rámec útvaru, ako napr. tím riadenia kvality, tím zlepšovania kvality alebo tím pre marketing, dizajn, produkciu, musia smerovať k vzájomnému zladovaniu svojho úsilia.

d) Použitie techník riešenia problémov

Na svojich seminároch v Japonsku sprostredkoval Deming účastníkom aj systematické metódy na riešenie problémov. Kto dnes príde do japonského podniku, ktorý zaviedol TQM, narazí pri diskusií o témach kvality na techniky, ktoré sú známe ako „QC - story“ alebo „QC - journal“. Tieto techniky sú používané rôzne a osvedčili sa. Pozostávajú z nasledujúcich krokov :

1. definovanie problému (popis problému pomocou dostupných údajov),
2. pozorovanie problému (skúmanie problémov z rôznych perspektív - čas, typ),
3. určenie hlavných príčin problému,
4. odstránenie hlavných príčin,
5. preskúmanie opatrení (zber údajov na preskúšanie pôsobnosti opatrení),
6. štandardizácia riešenia,
7. konečný záver: „Čo sme sa naučili?“.

Mnoho západných firiem, napr. Philips, Confindustria alebo Ericson, ktoré zaviedli TQM, prevzalo túto metodiku a s úspechom ju využíva. Iné firmy rozvinuli svoje vlastné metódy, ako napr. Du Pont so svojím postupom „Q-plus“, alebo prevzali už existujúce metódy, napr. firma Ford metódu „Kepner - Tregoe“.

MANAŽÉRSTVO KVALITY

e) Komplexný a cielený tréningový program

TQM je vždy spojené s početnými tréningovými prostriedkami. Začína sa to požiadavkou, aby pracovníci, ktorí začínajú pracovať na nových úlohách, novými technikami a procesmi, pristupovali k nim tak, akoby im boli známe. Zvlášť Japonci dávajú veľa času a prostriedkov do vzdelania všetkých pracovníkov. „TQM začína tréningom a končí tréningom,“ tak znie krédo správania sa Japoncov, ktoré vyplýva z toho, že kvalita musí byť budovaná na každej funkcii organizácie. Ale aj západné firmy postupne spoznali význam intenzívneho školenia pracovníkov v rámci TQM. Tak napríklad Hewlett - Packard v dvojdenom seminári v súvislosti so svojim TQM - programom vykonáva školenie svojich pracovníkov v týchto oblastiach:

- spokojnosť zákazníkov (kto je náš zákazník, externí zákazníci, interní zákazníci, služba zákazníkov),
- filozofia kvality (čo je kvalita, čo k nej patrí),
- ciele a proces ich výberu (definovanie a výber cieľov podľa rozhodovacích kritérií a priorít),
- procesy, diagramy priebehu procesov (analýza procesov),
- metódy hodnotenia procesov (metódy analýzy procesov, techniky merania procesov),
- analýza príčin a efektu (návčik diagramu príčin a efektu na príkladoch).

TQM je založený na intenzívnych tréningoch pracovníkov. Keď sa sústavne menia požiadavky zákazníkov na kvalitu produktu, platí to aj na procesy, ktoré sú spojené s výrobou produktu a ktoré vyžadujú flexibilné schopnosti pracovníkov. Sústavné systematické školenia sa tým stávajú dôležitým predpokladom zlepšenia kvality, jej prispôbenie želaniam zákazníka, ako aj úspechu pracovníkov a podniku.

10.2.2. Sociálny subsystém (systém zameraný na ľudí)

Sociálny subsystém alebo systém zameraný na ľudí pozostáva z nasledujúcich prvkov:

- a) nový pohľad manažmentu na vzťah k pracovníkom a k práci,
- b) štýl riadenia zameraný na pracovníkov,
- c) zapojenie zainteresovaných,
- d) tímová práca,
- e) sústavné školenia a kontinuálne zlepšovanie,
- f) otvorená klíma.

a) Nový pohľad manažmentu na vzťah k pracovníkom a k práci

Keď sa hovorí o kvalite, myslí každý najprv na kvalitu produktu. Pri TQM to však neplatí. Tu sa pozornosť takmer výhradne zameriava na kvalitu personálu. Kvalita sa musí „vybudovať“ v pracovníkoch. To je začiatok TQM. K tomu je však potrebný nový spôsob pohľadu na pracovníkov. Názor, že sú dve skupiny pracovníkov, a to: vedúci pracovníci a pracovníci alebo výrobní a nevýrobní pracovníci, nezapadá do filozofie TQM. Rozdiely v postavení a v hierarchii sa preto stierajú na minimum. V Japonsku niet rozdielnych pracovných plášťov - každý pracovník nosí pracovný plášť rovnakej farby. Nadriadení nemajú žiadne veľké, rešpekt vyvolávajúce kancelárie a miesta v jedálni sú pre všetkých pracovníkov rovnaké. Podobne je to v západných firmách, ktoré uplatňujú túto filozofiu, ako napr. Dunlop, Wega, NTN. Vo firmách Mars a Hewlett - Packard sa

Komplexné manažérstvo kvality

používa oslovenie krstným menom a tykanie. Ak má byť TQM úspešné, musí sa v manažmente presadiť názor, že pracovníci vydajú zo seba to najlepšie a nikto nedostane príležitosť, aby prišiel do firmy s úmyslom: „Dnes budem vedome robiť chyby.“ Pracovníci túžia po ďalšom rozvoji a dôvere a nechcú byť len variabilnými nákladmi. Preto je pre manažment sústavnou požiadavkou získať nielen hlavu, čiže inteligenciu pracovníkov, ale aj ich srdce, čiže ich nadšenie.

Ani tradičný názor manažmentu na prácu nezapadá celkom do filozofie TQM. Práca nie je len plnenie úloh, ale je to systém, v ktorom pracovníci nielen vyrábajú a využívajú technológiu, ale aj optimalizujú prínos ostatných pracovníkov. Domnienky západných krajín, že náskok Japoncov v kvalite a produktivite spočíva v zosilnenom nasadení robotov alebo v lepšom stave vo výrobnéj technike, sa ukázali pri bližšom skúmaní ako prelud. Výrobné linky firiem Saban alebo Toshiba nevyzerali inak ako v západných krajinách. Stupeň automatizácie je skôr nižší ako v Európe. Podľa názoru mnohých japonských firiem viac automatizácie a techniky zapríčiňuje aj zvýšené množstvo nepodarkov, preto pracovníci musia ovládať proces skôr, ako sa môže začať so zvyšujúcim sa stupňom automatizácie. Náskok Japoncov teda nespočíva v lepšej technológii, ale v prvom rade v osobitnom význame, ktorý Japonci pripisujú ľuďom a ich vzťahu k strojom. Je to zrejme z názoru japonských expertov na prácu: „Len ľudia môžu viesť stroje s múdrosťou.“

Aj v tradičnom západnom systéme nadriadení dbajú o to, aby pracovníci správne vykonali určené činnosti. V TQM sa organizácia práce však stáva kooperáciou medzi vedúcimi pracovníkmi, prípravou práce a pracovníkmi, čo dáva pracovníkom šancu mať vplyv na systém, a tým sa buduje ich motivácia.

b) Štýl riadenia zameraný na pracovníkov

TQM má pre pracovníkov dva dôsledky:

Na jednej strane na základe úloh, ktoré sa sústavne menia a stávajú sa komplexnejšími, si pracovník musí neustále zvyšovať kvalifikáciu. Tým sa, samozrejme, prenáša na neho aj viac zodpovednosti. Tomu sa musí prispôbiť aj štýl riadenia. Z toho vyplýva, že manažéri venujú stále menej pozornosti procesu. To je úlohou pracovníkov, ktorí pracujú v menej alebo viac samostatných tímoch.

Na druhej strane dbajú vedúci pracovníci na to, aby ostatní pracovníci boli schopní vykonávať svoju prácu. Manažéri venujú pozornosť hlavne riadeniu vstupov, výstupov a vonkajších podmienok pracovných procesov. Ich úlohou sa stáva úloha „pomáhača“ a „podporovateľa“. Vedenie (coaching) sa stáva centrálnou úlohou. Ak napriek tomu zasiahnu do procesu, tak len vo forme moderátora, ktorý je pracovníkovi nápomocný radou alebo skutkom, aby na jednej strane sprostredkoval nové poznatky alebo riešenia problému a na strane druhej istotu a pocit sebavedomia.

Japonský príklad zreteľne ukazuje, že viac zodpovednosti, a teda aj viac sebakontroly vedie pracovníkov k lepšiemu systému kontroly. Ukazuje tiež, že sa to môže uskutočniť len v atmosfére otvorenosti a dôvery. To opäť predpokladá existenciu dobrých pracovných vzťahov medzi zúčastnenými. Skrytie sa za byrokratické pravidlá alebo za nejaké pochybné techniky manažmentu predstavuje v tejto súvislosti veľkú prekážku. Len dôvera umožní delegovanie zodpovednosti, čo je opäť predpokladom pre vlastnú iniciatívu, samostatnosť, tímovú prácu a tiež spolu vykonané rozhodnutia pracovníkov, a tým aj pre fungovanie TQM. Nové formy spolupráce musia byť neustále trénované a podporované. Firmy s TQM disponujú preto rozsiahlymi tréningovými programami, v ktorých pripravujú svojich zamestnancov na nové požiadavky vo vzťahu k štýlu vedenia pri TQM.

c) Zapojenie zainteresovaných

Myšlienka zapojiť servisné útvary organizácie do aktivít systému kvality pochádza od

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Feigenbauma. Integrácia všetkých je však dôležitým rozvíjaním Feigenbaumových myšlienok Japoncami. Japonci veľmi rýchlo pochopili, že kooperácia v tíme nemôže zostať stáť len na úrovni manažmentu, ale sa musí preniesť do jednotlivých útvarov, aby sa využil ich potenciál a nasadenie. Aj to viedlo k založeniu krúžkov kvality, aby sa do zlepšovacieho procesu začlenili všetci pracovníci vrátane pracovníkov základne. Japonci využili vo svoj prospech jednoduché pravidlá (a riešili tým zároveň aj veľkú časť problému motivácie), že ľudia sa sústavne najviac angažujú za to, čo môžu aktívne spolutvoriť a za čo sa cítia byť spoluzodpovední. Prostredníctvom zapojenia tzv. „siedmich nástrojov“ (7 tools) dávajú svojmu modelu podobu a štruktúru. Tým sa dosahuje aktívna účasť všetkých pracovníkov pri hľadaní riešení problémov kvality s cieľom vytvoriť „vedenie si kvality“ na všetkých úrovniach podniku. Každý pracovník má prevziať zodpovednosť za kvalitu svojej práce a túto ďalej zlepšovať. Naopak, dôležité je, aby bol každý pracovník sústavne manažmentom informovaný o tom, aký vplyv má jeho práca na kvalitu konečného produktu. Táto spätná väzba mu nielen sprostredkuje cenné poznatky a urýchli proces učenia, ale ho aj motivuje.

d) Timová práca

TQM predpokladá, že početné činnosti sa viac nevykonávajú jednotlivcami, ale v tíme. Japonský princíp delenia práce podľa množstva (rozdeľovanie celkového objemu práce na viaceré osoby) uľahčuje, na rozdiel delenia práce podľa druhu, uplatňovaného v západných krajinách (deleniu rozsahu práce do obsahovo rozdielnych čiastkových úloh s uzavretými pracovnými postupmi uzavretými do seba), tvorbu pracovných tímov.

V Japonsku sa v tímoch vykonáva nielen práca, ale aj návštevy divadla či reštaurácie sa konajú v tímoch. Netreba sa teda čudovať, že krúžky kvality sú japonským výmyslom. Ako v mnohých iných oblastiach, aj tu Japonci absorbujú západné poznatky a využívajú ich vo svoj prospech. Výskumy vykonané v USA v 20. a 30. rokoch v oblasti skupinovej psychológie objavili Japonci koncom 40. rokov a začiatkom 50. rokov a prakticky ich uplatnili. Tieto metódy sa v západných krajinách presadzovali len veľmi pomaly. Prvé snahy sa objavili počas humanistického hnutia v 70. rokoch. Ako príklady by mohli v tejto súvislosti poslúžiť: založenie spoločnosti NUMMI (New United Motor Manufacturing Inc.) spoločnosťami Toyota a General Motors v Kalifornii, NISSAN v Anglicku, HOESCH VW v Nemecku.

Kým v Japonsku je v krúžkoch kvality organizovaných okolo 80% pracovníkov, nedosiahne ich rozšírenie v Európe a USA ešte dlho tento podiel. Napriek tomu skúsenosti firiem, ktoré uplatňujú koncepciu krúžkov kvality, hovoria o výsledkoch, ktoré vynikajú nielen vyššou motiváciou a pracovnou spokojnosťou, ale aj vyššou produktivitou a kvalitou.

e) Sústavné školenia a kontinuálne zlepšovanie

Filozofia TQM smeruje k dokonalosti. Pretože produkcia bez kvalitatívnych odchýlok v praxi neexistuje, môžeme každé štádium pred dokonalosťou vidieť len ako prechodné.

Koncept označený Japoncami ako „KAIZEN“ znamená neprestajné zlepšovanie pri začlenení všetkých pracovníkov od základne až po manažment. KAIZEN vychádza z toho, že náš celý život, pracovný aj súkromný, môže a musí byť sústavne zlepšovaný. Jeden z najdôležitejších výsledkov tohto konceptu je, že to vyžaduje konanie orientované na proces.

Lepšie výsledky sa môžu dosiahnuť optimalizáciou pracovných procesov, a to snahou o zlepšenie sociálneho postavenia a technickej zručnosti pracovníkov. Pre manažerov, ktorí chcú zaviesť TQM, to v značnej miere vyžaduje zmeniť zmýšľanie, pretože táto filozofia je v rozpore s ich tradičným zmýšľaním orientovaným výhradne na výsledky.

Vo vzťahu k výrobe kontinuálne zlepšovanie znamená, že musí byť neustále sledovaná

Komplexné manažerstvo kvality

variabilita produktov, aby sa dosiahla vyššia kvalita pri nízkych cenách. Posolstvo je jasné: „Sústavné zlepšovanie znižuje jednotkové náklady, zvyšuje kvalitu a zisk.“ To však znamená neprestajnú zmenu, predpokladá permanentný vývoj a kontinuálny rast. Pripravenosť sústavne sa to učiť je preto najdôležitejším predpokladom na zlepšenie kvality.

f) Otvorená klíma

V TQM sa otvorenej klíme prikladá veľký význam. Keď je každý pracovník, každý útvar za niečo zodpovedný, musí prinášať aj návrhy, aj kritiku. To znamená, že všetci pracovníci musia mať možnosť voľne a otvorene vyjadriť svoj názor. Strach pred represiami je často veľkou prekážkou uvoľnenej atmosféry. Nové, kreatívne riešenia a zlepšenia potrebujú však otvorenú komunikáciu a konfrontáciu.

Budovanie dôvery, príp. odbúranie nedôvery je z tohto pohľadu hlavnou úlohou pri zavádzaní TQM do organizácií. To neplatí len pre TQM, ale pre každú modernú a zdravú organizáciu.

Z predchádzajúceho textu je zrejmé, že pre optimalizáciu celkového systému nestačí úspešná tvorba jedného podsystému. Oveľa dôležitejšie je prepojiť obidva subsystemy, aby sa mohol čo najlepšie využiť ako potenciál sociálneho, tak aj technického subsystemu. Je potrebné nájsť medzi nimi rovnováhu v kombinácii, ktorá je pre podnik optimálna. Ak sa bude optimalizovať len technický subsystem, dosiahne sa pomerne vysoká úroveň kvality, motivácia a sústavný rozvoj systému a dynamika však chýbajú. Ak sa preferuje len sociálny subsystem, potom chýba technická substancia a inžinieri i technici zostávajú bez praktickej pomoci. Aby sa dosiahla kvalita, je potrebná optimálna previazanosť obidvoch subsystemov. To si vyžaduje v rámci technického subsystemu nielen zhromažďovanie údajov, ale aj riešenie technických problémov. Keď sa problém v oblasti sociálneho subsystemu nerieši v tichosti s jedným pracovníkom, ale v tíme, kde vládne otvorená klíma a je podporovaná kreativita, problém angažovanosti a motivácie sa vyrieši efektívnejšie.

Vytvorenie uvedených dvoch subsystemov TQM a ich vzájomný vzťah môže byť príčinou mnohých nedorozumení a problémov. Obidva subsystemy fungujú na základe rozličných zákonitostí. Technický - na mechanickom, prípadne účelovo racionálnom vykonávaní práce alebo na logike. Naproti tomu sociálny subsystem sleduje psychológiu medziľudských vzťahov. Túto skutočnosť si mnohí vedci neuvedomujú, keď sa pokúšajú o to, aby sa ľudia správali podľa zákonitosti technického subsystemu. Výsledkom môže byť skrat. Keď sú pracovníci nútení do mechanických záležitostí technického subsystemu, cítia sa byť riadení a ovládaní, bránia sa, vzpierajú sa alebo rezignujú. Následkom je chýbajúca motivácia, nenávisť voči technológiám, odpor, vyššia nezhodnosť, horšia alebo nízka kvalita. Japonci tento fenomén už spoznali. Sú toho názoru, že sociálna stabilita je dôležitejšia ako všetky techniky dokopy. Vo všetkých ich podnikateľských cieľoch, stratégiách a konceptoch je vždy obsiahnuté aj trvalé zdôrazňovanie významu ľudského faktora, ktorý je označovaný ako „Wa“, čo znamená harmónia alebo humanita. Pre Ishikawu znamená humanita autonómiu alebo spontánnosť. Na nej sa musí zakladať štýl manažmentu, lebo inak sa nevytvoria predpoklady na využitie potenciálu pracovníkov. Aj Deming, inak orientovaný len na čísla, spozoroval túto súvislosť pomerne skoro, pretože vo svojich 14 bodoch poukázal na význam sociálneho subsystemu pre subsystem technický. Prvky sociálneho subsystemu sú dokonca predmetom 6 z jeho 14 bodov. TQM systém, teda systém zlepšovania kvality má čo do činenia s osobnými názormi, angažovanosťou, usilovnosťou, spoluprácou a komunikáciou všetkých pracovníkov a nielen s optimalizáciou technického subsystemu.

Aj podniky v západných krajinách chápu tieto súvislosti v čoraz širšej miere. Firma Ford si už dlhší čas kladie otázku, ako sa dá kvalitne a zmysluplne využiť potenciál človeka rovnako pre celú firmu, ako aj pre pracovníkov. Hľadá odpoveď v tzv. „novej kultúre presadenia sa“, v ktorej sa každý člen tímu napriek hierarchickým a skúsenostným rozdielom chápe a považuje za

MANAŽÉRSTVO KVALITY

rovnocenného, dospelého partnera. Tu sa prostredníctvom spoločného hľadania riešení podstatne zvyšuje kvalita rozhodovania a plnenia cieľov. Tradičná „kultúra presadenia sa“, ktorá spočíva v mocenskej vertikálnej štruktúre zhora nadol pomocou nariadení a príkazov, má byť čo najrýchlejšie odubáraná.

Aktuálne články v ekonomických časopisoch, ako The Economist a Fortune nás informujú o tom, že mnoho organizácií, ktoré implementovali programy kvality, sú sklamané výsledkami. A hoci tieto programy boli drahé, neprinesli zvýšený predaj alebo zvýšený zisk. Je poskytovanie kvality produktov len krátkotrvajúca módna záležitosť alebo je to pretrvávajúca cesta podnikania? Prečo sa nevypláca dobrý zámer, tvrdá práca a čo najlepšia snaha? Tu je Demingova odpoveď: „Tvrdá práca a čo najlepšia snaha bez hlbokých vedomostí môžu byť podstatou úpadku organizácie. Neexistuje žiadna náhrada za hlboké vedomosti.“

Čo sú to hlboké vedomosti? Hlboké vedomosti tvoria rámec na dosiahnutie čo najlepších výsledkov v správnych úlohách. Sú nutné na realizáciu programu kvality. Organizácia nemusí byť vynikajúca alebo skvelá na to, aby pochopila a využila hlboké vedomosti, ktoré pozostávajú zo štyroch aspektov: pochopenia systému, teórie odchýlok, teórie poznatkov a pochopenia psychológie.

a) Pochopenie systému

Každá organizácia má svoje ciele. Systém je séria rôznych procesov a podprocesov, ktoré pracujú spolu na dosiahnutí cieľov organizácie. Súčasťou organizácie musia spolupracovať pri dosahovaní týchto cieľov. Preto je pre manažment dôležité objasniť každému pracovníkovi ciele organizácie. Optimalizácia organizácie sa nemôže dosiahnuť nezávislou optimalizáciou jej súčastí. Ak organizácia tvorí komplexný systém, tak potom každá súčasť (napr. útvar marketingu) má priamy vplyv na iné súčasti (napr. útvar výroby a predaja). Keď je optimalizácia jedného útvaru vykonaná bez porozumenia systému ako celku, môže to nepriaznivo ovplyvniť celú organizáciu. Ak je organizácia považovaná za systém, potom útvary nemôžu byť posudzované izolovane, pracovníci nemôžu byť v konkurenčných pozíciách a vina nie je posúvaná z jedného na druhého. Všetci pracujú spolu smerom k spoločnému cieľu.

b) Teória odchýlok

Odchýlky pri plnení výkonu sú všeobecnou skutočnosťou. Reagovať pri výkone na odchýlky bez znalosti ich príčin je deštruktívne. Každý manažér by to mal chápať a mať na pamäti, že:

- vždy budú odchýlky medzi ľuďmi, v službách, v produktoch a vo výstupe;
- je rozdiel medzi stabilným a spôsobilým systémom;
- je potrebné rozlišovať medzi bežnými a špecifickými príčinami odchýlok;
- je nutné uvedomiť si dve základné chyby: jedna s bežnými odchýlkami ako so špecifickými a naopak. Obidve tieto chyby vyúsťujú do nesprávne zameranej snahy a slabšej kvality.

c) Teória poznatkov

Aby organizácia bola úspešná, manažment by mal byť schopný predpovedať budúcnosť s istým stupňom úspešnosti. Aby to mohol urobiť, musí mať teóriu, podľa ktorej určitý druh akcie povedie k želanému výsledku. Napríklad, ak má organizácia program kvality podložený teóriou, potom môže testovať túto teóriu výsledkami. Ak nie sú predpokladané výsledky, potom čím môže preveriť danú teóriu alebo možné zlyhanie? Zmýlili sme si všeobecné alebo špeciálne príčiny? Sú procesy pod kontrolou? Keď manažment nemá teóriu, nemá ako pochopiť, prečo funguje to, čo funguje, a prečo nefunguje to, čo nefunguje.

d) Pochopenie psychológie

Pri využívaní systému motivácie založeného na odmenách a trestoch manažment ignoruje psychologické princípy. Ľudia sú vedení dvoma rôznymi motívmi: vnútorným a vonkajším. Túžba prispievať a zaujímať sa o prácu vzniká z vnútornej motivácie. Tí, ktorí nemajú porozumenie s vnútornou motiváciou, sa okamžite snažia svoje správanie orientovať na vonkajšie motívy, a to odmena a trest. Táto orientácia, nazývaná ako „vnútorné ospravedlnenie“, ničí vnútornú motiváciu. Každý systém odmeňovania má byť taký, aby nestaval proti sebe súčasť systému ani neničil ľudské vnútorné motívy.

Keď sa organizácia rozhodla, že sa stane súčasťou tých, ktorí presadzujú novú filozofiu kvality, musí zvážiť niekoľko faktov, ktoré plynú z takéhoto záväzku. Najvýznamnejšie sú:

Vnútorný zákazník. Kvalita musí byť dodaná nielen externým zákazníkom - tým, ktorých tradične považujeme za zákazníkov, ale aj pracovníkom organizácie. Sú to vnútorní zákazníci. Ak kvalita je spôsob života, potom nie je žiadny rozdiel medzi vnútornými a vonkajšími zákazníkmi.

Vnútorný marketing. Pojem kvality musí byť výrazný vnútri organizácie tak, aby sa stal súčasťou zmysľania každého pracovníka.

Prijímanie a školenie. Organizácia musí prijímať takých ľudí, ktorí sú plne kvalifikovaní na prácu, a poskytnúť im potrebné školenie.

Timová práca. Stret záujmov alebo maximalizácia osobného prospechu bráni dosahovaniu kvality. Pre dosahovanie kvality je nutná timová práca. Rozvoj schopností timovej práce má byť časťou vzdelávacích programov.

Vybraný dodávateľ (pre každú položku). Kvalita nezávisí len od organizácie, ale tiež od jej dodávateľov. Ak organizácia pracuje s mnohými dodávateľmi, nemôže im vštepiť svoju filozofiu kvality. Práca s vybraným dodávateľom jej umožní pracovať účinnejšie. Kvalita tak môže byť účinnejšie kontrolovaná.

Meranie. Ako raz poznamenal psychológ Reymond B. Cattell: „Všetko, čo existuje, existuje v určitom množstve. Všetko, čo existuje v množstve, je merateľné.“ Ak nemeríme konštantne, nedostaneme vstup potrebný na monitorovanie vlastného výkonu. Pre výkon organizácie potrebujeme merať:

- zníženie rôznorodosti produkcie,
- zvýšenie úrovne produkcie,
- kontrolu pokroku,
- určenie slabých miest.

Kvalitný výkon. Podávanie kvalitného výkonu dopĺňa význam práce ľudí, a tým zvyšuje uspokojenie z práce. Uspokojenie z práce následne zvyšuje produktivitu a produktivita zisk.

10.3. Implementácia filozofie TQM v organizácii

Implementácia filozofie TQM znamená pre riadiace sily a pracovníkov každej organizácie náročnú úlohu, ktorá v sebe skrýva veľké hospodárske šance. Analýza úspešných, podľa TQM riadených organizácií ukázala, že je nevyhnutný veľký počet za sebou nasledujúcich opatrení, ktoré navzájom zosilňujú svoje pôsobenie, a tak spoločne vytvárajú cestu k „Business Excellence“. Takáto stratégia viacerých, navzájom prepojených opatrení si vyžaduje navrhnutie adekvátnej

MANAŽÉRSTVO KVALITY

napriek tomu, že táto fáza pôsobí v porovnaní s ostatnými fázami jednoducho. Je zrejmé, že práve v tejto fáze sa urobí najviac chýb, ktoré neskôr môžu značne ohroziť presadenie TQM alebo ho dokonca zastaviť. Čiastočne je podceňované, aké komplikované môže byť vyviešť pracovníkov z ich bežných „kofaj“. Lahko sa môže stať, že vedúcim pracovníkom a pracovníkom bude chýbať trpezlivosť a výrokmi ako: „Dost' s prípravami, teraz sa bude pracovať!“ sa zastaví proces práve vytváraného sebavedomia.

10.4. Modely TQM

Filozofia TQM a rôzne prístupy k nej našli svoj odraz aj v existencii celého radu modelov TQM, používaných na jeho vizualizáciu. Odlišnosti v týchto modeloch nespočívajú v grafickom vyjadrení, ktoré je pre každý z týchto modelov špecifické, ale v tom, na ktorú oblasť manažérstva kvality kladie príslušný model dôraz.

10.4.1. Oaklandov model

Model predstavuje pyramídu skladajúcu sa z piatich komponentov, pričom základňou modelu je úloha vedenia podniku, tri uhly trojuholníka ktorý predstavuje pyramídu sú systémy, používané nástroje a techniky a tímy (pričom tímy tvoria vrchol pyramídy). Vo vnútri pyramídy sú dodávateľsko-odberateľské reťazce, jednotlivé vrcholy pyramídy sú prepojené kultúrou kvality a komunikáciou. Oaklandov model je charakterizovaný tvrdými nevyhnutnými podmienkami (ktoré musia byť splnené) a miernymi výstupmi a predpokladmi.

Tvrdosť modelu je daná nevyhnutnosťou vytvoriť odberateľsko-dodávateľské reťazce, kde vzájomná väzba odberateľských a dodávateľských procesov determinuje stratégiu permanentného zdokonaľovania. Medzi tvrdé podmienky ďalej zaraďujeme vytváranie tímov, používanie moderných nástrojov a techník, ako aj budovanie systémov manažérstva kvality. Tieto prvky sice nemusia byť zavádzané v určitej časovej sekvencii na druhej strane sú podstatné pre pochopenie procesov, identifikáciu problémov, zber a spracovanie údajov o kvalite a realizáciu riešení.

Miernosť výstupov je daná zavedením tvrdých stavebných kameňov modelu. Spomenuté tvrdé podmienky totiž vytvoria podnikovú kultúru kvality a uľahčia procesy komunikácie. Predpokladom účinnosti modelu je účasť vrcholového vedenia, pričom tento prvok nemôže byť do modelu zabudovaný, ale musí byť inherentný. Postupnosť krokov pri aplikácii tohto modelu je nasledovná:

- pochopenie významu zvyšovania kvality,
- účasť vrcholového vedenia,
- vypracovanie politiky kvality,
- vytvorenie organizácie manažérstva kvality,
- sledovanie finančných výdavkov na kvalitu,
- plánovanie kvality,
- zabezpečovanie kvality v navrhovaní,
- vybudovanie systému manažérstva kvality,
- sledovanie schopnosti výrobných zariadení,
- realizácia manažérstva kvality,

MANAŽÉRSTVO KVALITY

- manažérske riadiace systémy (napr. JIT),
- procesy flexibility (CAD/CAM, CIM a pod.),
- navrhovanie pracovných miest a pracovných postupov,
- strechu modelu kvality tvoria nasledovné prvky:
 - plánovanie kvality,
 - vedenie,
 - zvyšovanie konkurencieschopnosti.

10.4.4. Integrovaný model TQM

Model je založený na tzv. akčnom prístupe. Jeho podstata spočíva v tom, že proces permanentného zdokonaľovania kvality je založený na integrovanom prístupe k manažérstvu kvality prostredníctvom tzv. akčných plánov vypracovávaných pre jednotlivé činnosti počas životného cyklu výroby. Cieľom modelu je zabezpečenie permanentného zdokonaľovania výroby, pričom model sa skladá z piatich základných prvkov:

- zákaznícky prístup. Pod zákazníkom v tomto modeli sa rozumie tak konečný externý zákazník, ako aj interný užívateľ vnútropodnikových služieb alebo dodávok. Zákaznícky prístup spočíva v tom, že všetci pracovníci organizácie musia mať na zreteli pri kvalite procesov, výrobkov alebo služieb požiadavky zákazníka (interného alebo externého),
- zodpovednosť vrcholového vedenia, ktorá sa vyžaduje jednak pri ovplyvňovaní vzťahu ku kvalite, vytváraní manažérskeho systému kvality so zreteľom na riadenie i meranie kvality, jednak pri určovaní dosiahnuteľných cieľov, schopných ovplyvniť budúcnosť organizácie,
- totálne zapojenie všetkých pracovníkov, vrátane výrobných robotníkov, ktorí najlepšie rozumujú problémom kvality výrobkov resp. procesov,
- používanie štatistických metód kvality a štatistických techník,
- systematické riešenie problémov založené na cykle PDCA.

Nezávisle od spôsobu definovania TQM a od jeho modelového vyjadrenia všetky definície a modely majú nasledujúce spoločné črty:

- potreba veľmi úzkej spolupráce so zákazníkom, rešpektovanie jeho požiadaviek a záväzok neustále zdokonaľovať vyrábané výrobky a poskytované služby,
- TQM musí byť riadené na najvyššej možnej úrovni, táto požiadavka je nevyhnutným predpokladom úspechu,
- organizácia musí byť schopná a pripravená reagovať na zmeny na trhu, pričom túto flexibilitu musí zabezpečiť systémom manažérstva kvality,
- predpokladom úspešnosti je dôvera v ľudí a ich kreativitu.

10.5. Ocenenia kvality pre organizácie

Zatiaľ čo systém noriem ISO radu 9000 bol vyvinutý, aby zjednodušil vzťahy zákazníkov a dodávateľov a vytvoril základňu dôvery pre zákazníkov, ocenenia kvality boli zavedené do života, aby zlepšili celkovú úroveň konkurencieschopnosti. Pod oceneniami kvality (Quality Awards)

Komplexné manažérstvo kvality

rozumieme udelenie cien špeciálnymi inštitúciami, ktoré ich udeľujú ako dôkaz podpory kvality, chápania kvality v celej organizácii, ako aj jej úspešného vnútorného a vonkajšieho presadzovania sa.

Z uvedeného vyplýva existencia značne rozsiahlejšieho katalógu skúšobných kritérií ako pri certifikácii. Možno konštatovať, že normy ISO radu 9000 obsahujú menej ako 10 % z kritérií požadovaných na ocenenie kvality a žiadne kritérium nie je tak presne špecifikované ako v oceneniach kvality.

Ťažiskom zlepšenia konkurencieschopnosti organizácie je jej ocenenie za vynikajúce manažérstvo kvality a vynikajúce výkony. Ocenenia kvality tak odzrkadľujú dva významné faktory vplyvu na konkurencieschopnosť:

1. rozsiahle zlepšovanie schopností všetkých výkonov v organizácii,
2. neustále sa zlepšujúce výkony pre zákazníkov.

Ďalším dôležitým cieľom ocenení kvality sú didaktické dôvody. Ocenenia podporujú sprostredkovanie poznatkov o konkurencieschopnosti a rozširujú základnú vedomosť. Takto môže byť podporované vedomie a pochopenie významu zlepšovania kvality v organizácii a môže sa iniciovať výmena informácií o úspešných stratégiách kvality.

Množstvu ocenení kvality sú spoločné najmä rozsiahle skúšobné kritériá so zreteľom na manažérstvo kvality, pričom tieto kritériá zohľadňujú predovšetkým nasledujúce oblasti:

- spokojnosť zákazníka,
- obchodné výsledky,
- pracovníci,
- procesy,
- vedenie,
- zdroje (financie, informácie, technológie),
- politiku a stratégiu,
- vplyv na spoločnosť.

Kroky na dosiahnutie ocenenia kvality zahŕňajú uchádzanie sa organizácie o cenu, formálne a praktické preskúšanie systému riadenia, ako aj centrálné udelenie ceny významnou inštitúciou (Peacock, 1992).

Systematizácia najdôležitejších, v súčasnosti v praxi existujúcich ocenení kvality nerealizuje rozdelenie ocenení podľa udeľujúcich inštitúcií. Zmysluplné sa stalo rozdelenie ocenení kvality na základe kritérií „nezávislé na výkone“ a „špecifické pre služby“.

Pri oceneniach špecifických pre služby sa berú do úvahy len také ocenenia, ktoré majú špecifické kritériá vo vzťahu k sektoru služieb. Do tejto kategórie patrí Irish Quality Mark (IQM), nakoľko je to jediné ocenenie, ktoré má vlastnú schému kritérií pre podniky služieb. Od roku 1982 je udeľované oddelene pre priemysel a služby Írskou asociáciou pre kvalitu (IQA), výlučne len írskym podnikom s cieľom zvýšiť pozornosť venovanú významu kvality (IQA, 1994).

Ocenenia nezávislé na výkone, ktoré sa vyznačujú rovnakými hodnotiacimi kritériami pre výrobné podniky aj pre organizácie služieb, sú systematizované podľa toho, či disponujú vlastnou cenovou kategóriou pre služby. Týka sa to aj „Malcom Baldrige National Quality Award“ (MBNQA). Toto národné, v USA každoročne udeľované ocenenie vzniklo z kategórií cien „výrobných podnikov“, „podnikov služieb“ a „v strede stojacich podnikov“. Medzinárodný význam získalo toto ocenenie

MANAŽÉRSTVO KVALITY

hlavne tým, že sa stalo oporou pre hodnotiace kritéria iných ocenení kvality. Ďalším, na výkone nezávislým ocenením kvality, s vlastnou cenovou kategóriou pre služby, je „Finnish Quality Award“.

Nakoniec tie ceny, ktoré nemajú žiadne vlastné kategórie pre služby, môžu byť ďalej klasifikované ako ceny s národne obmedzeným, resp. neobmedzeným okruhom uchádzačov. K cenám, ktoré nie sú pre uchádzačov národne obmedzené, patria „European Quality Award“ (EQA), ako aj „Deming Application Price“. Do okruhu národne obmedzených ocenení pre uchádzačov patria austrálske, francúzske, švédske, nórské a britské a od r. 1993 aj slovenské.

Ďalší spoločný prvok týchto ocenení predstavuje metodika ich udeľovania. Všetci uchádzači o hore spomenuté ocenenia kvality podliehajú v zásade rovnakému selekčnému procesu, v priebehu ktorého sa organizácie najprv písomne uchádzajú o ocenenie vyplnením dotazníka alebo detailným zaujatím stanoviska ku kritériám hodnotenia a ich dimenziám. V rámci preskúšania uchádzačov sa tohto zúčastňujú takí overovatelia, ktorí absolvovali školiaci proces zameraný na jednotlivé kritériá pre uchádzačov, ako aj na súčasný model kritérií. Rozhodnutie vychádza z takzvanej evakuačnej matice, ktorá udáva, do akej miery sú jednotlivé dimenzie kritérií pre uchádzača splnené. Na základe tejto prvej skúšky podkladov uchádzača sa potom rozhoduje, či sa uchádzač dostane do druhej fázy, ak áno, nasleduje rozhodnutie o prehliadke organizácie. Konečná správa, zostavená na základe prehliadky, je zaslaná výboru, ktorý rozhodne o víťazoch či víťazovi.

10.5.1. Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA)

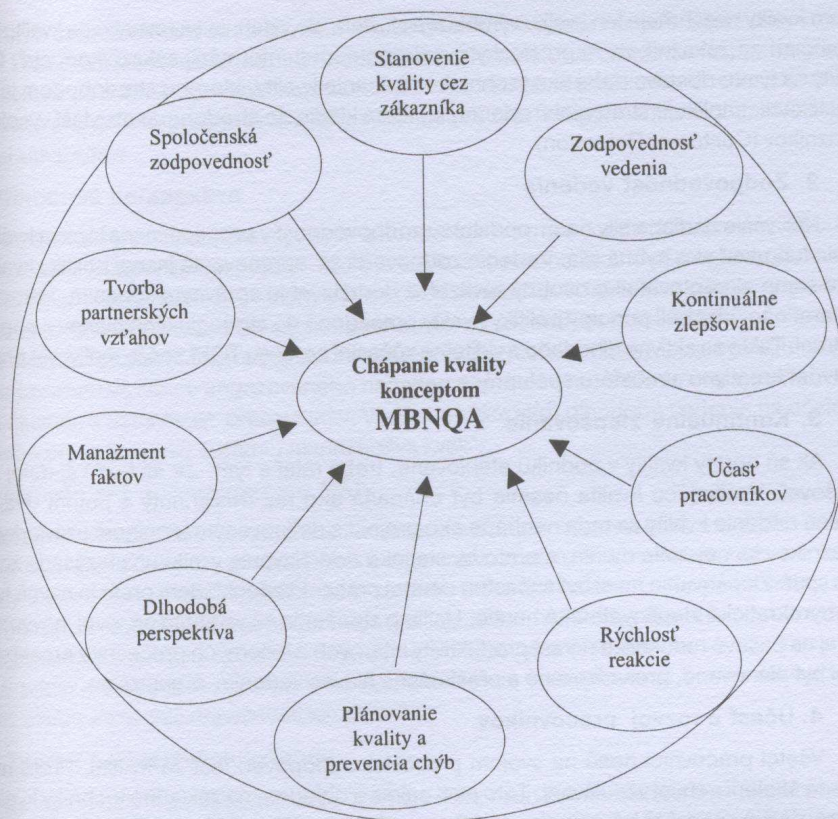
Pre zdôraznenie dôležitosti ocenení kvality a pre pochopenie metodiky postupu bola vybratá MBNQA, pričom je predstavená celá jej štruktúra. Ide o ocenenie, ktoré je obzvlášť veľmi významné, hlavne čo sa týka vytvorenia národne presahujúceho manažérstva kvality, pričom význam tejto ceny zvyšuje jej udeľovanie prezidentom USA.

MBNQA bola založená v Spojných štátoch v roku 1987 ako národné ocenenie kvality s cieľom zvýšiť konkurencieschopnosť. Baldrigeova cena je odovzdávaná v spolupráci medzi U.S. Department of Commerce, National Institute of Standards and Technology (NIST) a American Society for Quality Control (ASQC). Pocta dokumentuje, že príslušná organizácia má vynikajúce sebavedomie v oblasti kvality.

K doterajším víťazom patria známe podniky, ako IBM, Rank Xerox, Cadillac, Motorola a ďalšie. V kategórii „služby“ toto ocenenie získala napr.: Federal Express Corporation, AT&T Network System Group, The Ritz-Carlton Hotel Company, ATandT Consumer Communication Services.

Počas uplynulých rokov sa toto ocenenie rozvinulo ako najdôležitejší katalyzátor úspešných zmien amerického hospodárstva. V súčasnosti je pevným článkom amerického hospodárskeho života. Vzrastajúci záujem je zrejmý z vysokého čísla organizácií, ktoré požadujú podklady na zapojenie sa do súťaže. NIST (National Institute of Standards and Technology - Úrad amerického Ministerstva hospodárstva) dostal doteraz asi milión požiadaviek na tieto podklady. Nielen výrobné podniky, ale aj neziskové organizácie, školy a vysoké školy sa zaujímajú o podklady, hoci sú sami zo súťaže vylúčené.

Komplexné manažérstvo kvality



Obr.10.2. Základné piliere chápania kvality MBNQA

Skutočnosť, že s Európskym ocenením kvality (European Quality Award), riadeným Európskym spoločenstvom pre manažérstvo kvality, je v Európe praktizovaný koncept, ktorý kopíruje väčšinu častí konceptu BA, to znamená, že koncept BA získava na popularite aj mimo USA. Priamo na súťaži sa ale zúčastňuje ročne len asi 100 organizácií. Na viacerých miestach slúži koncepcia Baldrigského ocenenia ako koncepčná báza TQM bez toho, aby sa organizácia uchádzala o ocenenie. Táto skutočnosť ozrejmjuje výkonnosť tohto konceptu. Základ MBNQA tvorí jednotné chápanie kvality, pričom sa berie do úvahy 10 princípov TQM ako základných pilierov MBNQA.

1. Stanovenie kvality prostredníctvom zákazníka (orientácia na zákazníka)

Orientácia na potreby zákazníka musí byť v centre pozornosti manažérstva kvality. Poskytnutie služby by sa malo dôsledne zamerať na úžitok pre zákazníka a pre jeho spokojnosť tak, aby mohli byť preferencie zákazníka optimálne splnené. To predstavuje základný predpoklad pre pevné spojenie so zákazníkom, čím môže byť dosiahnutá spokojnosť zákazníka neustálym preverovaním jeho požiadaviek a flexibilitu v reakcii na ním požadované zmeny.

Kvalita je definovaná a určovaná zákazníkmi. Znaky výrobkov a služieb, ktoré prispievajú k spokojnosti zákazníkov, musia byť východiskovým bodom pre tvorbu ponuky organizácie. Tento

MANAŽÉRSTVO KVALITY

pojem kvality nezahrňuje len kvalitu výrobkov a služieb, ale vzťahuje sa rovnako na kvalitu procesov týkajúcich sa zákazníkov, napr. poskytovanie pomoci a informácií zákazníkovi atď. Chápanie kvality sa týmto dostáva ďalej ako technické chápanie kvality, ktorého stredobodom je splnenie špecifikácií. Implikuje strategickú orientáciu, ktorá kladie do stredobodu obzvlášť vysokú dôveru zákazníkov (Customer Retention).

2. Zodpovednosť vedenia

Najvyššie riadiace sily nesú podstatnú zodpovednosť v procese manažérstva kvality, preto musia fungovať ako hybná sila. Vedenie zodpovedá za spracovanie jasnej politiky kvality, ktorú bude samo akceptovať ako osobný záväzok a dodržiavať ju správnym konaním. Pritom sa musí postarať o to, aby boli princípy politiky kvality presadené do strategických plánov a operatívnych opatrení. Takto sa aktívne dlhodobo a viditeľne zúčastní procesu TQM, môže motivovať pracovníkov a vytvoriť kreatívnu atmosféru spolupráce.

3. Kontinuálne zlepšovanie

Ak sú normy kvality v podniku etablované, treba rátať s tým, že sa budú aj ďalej rozvíjať a zlepšovať. Vynikajúca kvalita nesmie byť chápaná ako raz dosiahnutý a potom trvajúci stav. Totálne riadenie kvality sa teda nechápe ako projekt s definovaným termínom uzávierky. Právania zákazníkov sa neustále menia, a preto by statické dodržiavanie vzniknutých zásad znamenalo krok späť. Zlepšovanie musí byť súčasťou dennej práce. Predpokladom preto je najmä fungujúce a nebyrokratické zlepšovateľské hnutie. Úsilie o zlepšenia sa vzťahuje na vývoj nových služieb, ako aj na časové redukcie a nárast produktivity interných a externých procesov v organizácii. Toto musí byť plánované, presadzované a preskúšané hlavne vedením organizácie.

4. Účasť a rozvoj pracovníkov

Všetci pracovníci nesú na svojom pracovisku zodpovednosť za kvalitu. Preto musia byť ciele školení a ďalej vzdelávaní. Toto platí najmä s ohľadom na základné techniky kvality, ktoré títo používajú pri práci tak, aby im mohli rozumieť a riešiť problémy vzťahujúce sa na kvalitu. Pracovníkom by sa v rámci možností mali zriadiť tréningové miestnosti, kde budú postavení do situácie samostatne a kreatívne rozvíjať a uskutočňovať myšlienky zlepšujúce kvalitu. Na stotožnenie s týmito požiadavkami je potrebný plnohodnotný manažment ľudských zdrojov, ktorý by mal byť zakotvený v obchodných plánoch. Ďalším predpokladom je získanie a použitie údajov vzťahujúcich sa na pracovníkov identifikáciou ich schopností, motivácie až po vytvorenie ich spokojnosti. Spokojnosť pracovníkov preverovaná pravidelnými auditmi predstavuje základ pre optimálnu spokojnosť zákazníka.

5. Rýchlosť reakcie

Flexibilita reakcie vedenia organizácie na trhové zmeny a rýchle a priame reagovanie pracovníkov na prania zákazníkov môžu byť rozhodujúcimi konkurenčnými výhodami hlavne za podmienky, že časový faktor tvorby výkonu má neustále väčší význam. Rýchlosť je chápaná ako samostatne stojaci znak kvality. Vzťahuje sa na reakciu potrieb zákazníkov, priebežný čas, dodaciu lehotu atď. Je teda potrebné, aby priebežné časy boli pravidelne merané a optimálne stanovené. Pri znižovaní priebežného času sa často ukazujú možnosti značného zjednodušenia procesov, ktoré ďalej pôsobia na znižovanie nákladov.

6. Plánovanie kvality a prevencia chýb

Aby sa náklady na dodatočné korekcie a odstránenia chýb udržali čo možno najnižšie, je potrebné predchádzať chybám. Dôsledné vyhýbanie sa chybám je pilierom zabezpečenia kvality, pretože odstraňovanie chýb až po vytvorení výkonu sa spája so značne vyššími nákladmi a

Komplexné manažérstvo kvality

predovšetkým stratou získaných zákazníkov. To sa týka najmä vývoja nových výrobkov, služieb a procesov. Predchádzanie chybám sa musí presadiť už u dodávateľov. Požiadavka na predchádzanie chýb je založená na poznatku, že takto vzniknuté náklady často závisia od dodatočného odstránenia chýb. Presné plánovanie procesov kvality a výkonov preto prispieva k znižovaniu nákladov a k viazaniu si zákazníkov.

7. Dlhodobá perspektíva

Na budúcnosť sa orientujúce myslenie a konanie je hlavným predpokladom pre dlhodobú vynikajúcu kvalitu. Bázami dlhodobej orientácie je kvalitné vysokohodnotné strategické plánovanie, ktoré berie ohľad najmä na možné zmeny v potrebách zákazníkov a taktiež na ochotu organizácie vziať na seba dlhodobé záväzky s ohľadom na zákazníkov, pracovníkov a dodávateľov. Zákazníkom sa otvára možnosť plánovať bezpečné dodávateľsko-odberateľské vzťahy, pracovníkom ponúka dlhodobá perspektíva šancu angažovaného nasadenia, pretože neustále zmeny v manažmente vytvárajú neistotu a demotivujú pracovníkov. Vedúcim silám slúži dlhodobé riadenie na dôsledné plánovanie a presadzovanie systému manažérstva kvality.

8. Manažment orientovaný na fakty

Manažérstvo kvality musí byť založené na základe solídnych údajov a analýz, nakoľko riadenie na základe fiktívnych podkladov predstavuje pre organizáciu značnú hrozbu. Údaje môžu pochádzať z dopytov zákazníkov, z testov výrobkov a služieb, interných meraní, dopytov pracovníkov, konkurenčných analýz (Benchmarking), interných výpočtov nákladov, ako aj z iných interných zdrojov. Zozbierané fakty je potrebné pravidelne analyzovať s ohľadom na trendy, projekty a súvislosti príčin a dôsledkov. Okrem toho sú so zreteľom na zvyšovanie kvality základom na určovanie cieľov a meranie úspešnosti ich plnenia.

9. Tvorba partnerských vzťahov

Organizácie by s cieľom dosiahnutia svojich základných úloh mali vstupovať do interných a externých partnerstiev. Interné partnerstvá sú vytvárané napr.: so zástupcami pracovníkov; externé partnerstvá sa môžu vzťahovať na zákazníkov, dodávateľov a vzdelávacie inštitúcie alebo môžu vystupovať tiež vo forme strategických aliancií. Tvorba kooperácií alebo strategických aliancií na úrovni organizácie sa chápe ako ďalší krok v smere tvorby a zabezpečenia konkurenčnej výhody, čím sa rozširujú alebo špecifikujú výkony.

10. Spoločenská zodpovednosť

Zohľadňovanie vývoja spoločnosti a angažovanie sa za jeho pozitívne smerovanie sú základné princípy posúdenia manažérstva kvality pre MBNQA. Spoločenské angažovanie by sa malo vzťahovať obzvlášť na oblasti ochrany životného prostredia, bezpečnosti a zdravia. Organizácie si musia byť vedomé ich spoločenskej zodpovednosti a prispievať k riešeniu spoločenských problémov.

Na hodnotenie organizácií z pohľadu splnenia základných princípov existuje v rámci MBNQA 7 kategórií kvality, podľa ktorých sú hodnotené uchádzajúce sa organizácie.

Hodnotiaci katalóg ponúka exaktné pokyny pre optimalizáciu manažérstva kvality, avšak naďalej ostáva voľnosť konania pre špecifickú podnikovú realizáciu, a tým dostatočný priestor pre snahy o kreatívne a inovačné riešenia.

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Tab. 10.1. Hodnotiacia schéma Malcolm Baldrige National Quality Award (NIST, 1998)

Vodcovstvo	110
Systém vodcovstva	80
Zodpovednosť organizácie	30
Strategické plánovanie	80
Proces rozvoja stratégie	40
Stratégia organizácie	40
Zameranie na zákazníka a trh	80
Poznatky o zákazníkovi a trhu	40
Spokojnosť zákazníka a rozširovanie vzájomného vzťahu	40
Informácie a analýzy	80
Výber a použitie informácií a dát	25
Výber a použitie porovnateľných informácií a dát	15
Analýza a preskúmanie výkonov organizácie	40
Riadenie ľudských zdrojov a manažment	100
Systém práce	40
Vzdelávanie pracovníkov, tréning a ich rozvoj	30
Starostlivosť o pracovníkov a spokojnosť	30
Proces riadenia	100
Riadenie procesov výroby a služieb	60
Riadenie podporných procesov	20
Riadenie dodávateľsko-odberateľských vzťahov	20
Ekonomické výsledky	450
Výsledky spokojnosti zákazníkov	130
Finančné a trhové výsledky	130
Výsledky rozvoja ľudských zdrojov	35
Výsledky dodávateľsko-odberateľských vzťahov	25
Špecifické výsledky organizácie	130

10.5.2. Európska cena za kvalitu (European Quality Award)

European Quality Award bol založená v roku 1992 spoločne Európskym fondom pre manažerstvo kvality (EFQM), Európskou komisiou ako aj Európskou organizáciou pre kvalitu (EOQ). Podstatný rozdiel oproti MBNQA spočíva v tom, že vyznamenanie nezohľadňuje špecifiká služieb v rámci EQA, a preto nie je udeľovaná pre služby samostatná cena. Hoci model bol v roku 2000 inovovaný, z dôvodu kontinuity v texte popíšeme základné princípy EQF, pričom inovovanému modelu sa budeme venovať v samostatnej podkapitole.

Komplexné manažerstvo kvality

Základný model tejto ceny kvality sa podobá MBNQA, avšak vykazuje niektoré odlišnosti.

Výrazne vystupuje do popredia najmä spokojnosť pracovníkov a dôsledky na spoločnosť ako výsledky vynikajúceho manažerstva kvality popri spokojnosti zákazníkov. Aby sa organizácia mohla uchádzať o EQA, musí splniť niekoľko predpokladov (EFQM, 1998):

- realizáciu 50 percent obchodov podniku v západnej Európe počas posledných piatich rokov,
- uchádzanie sa celej organizácie pri počte zamestnancov menšom ako 500,
- uchádzanie sa jednotlivých dcérskych spoločností alebo filiálok pri počte zamestnancov väčšom ako 500, ak:
 - dcérska spoločnosť nosí vlastné firemné meno,
 - existuje jej vlastná značka produktu,
 - materská spoločnosť neodoberá viac ako 50 % výkonov.

Uchádzanie sa o EQA sa uskutočňuje v písomnej forme. Pritom sa majú rešpektovať v žiadostiach hodnotiace kritéria. Spolu by však táto dokumentácia nemala presiahnuť 75 strán. Hodnotenie žiadosti vykonáva 200, pre hodnotiaci proces vyškolených expertov z vedy a praxe, z ktorých sú vytvorené hodnotiace tímy po 6 osôb, ktoré hodnotia jednotlivé žiadosti v časovom ohraničení od 2 do 3 týždňov. Každý z uchádzačov na konci hodnotiaceho procesu získa skúšobnú správu, z ktorej sa dá zistiť možné potenciálne zlepšenia kvality. Vychádzajúc z týchto hodnotení, rozhodne porota zložená zo 7 ľudí o finalistoch. Následne sa pri týchto finalistoch vykoná prehliadka podniku na overenie zadaných aktivít kvality.

Okrem už spomenutého rozdielu požiadaviek vykazuje Európska cena kvality oproti MBNQA dva ďalšie podstatné rozdiely :

- MBNQA pokrýva vyšší počet jednotlivých hodnotiacich kritérií. Pokiaľ sa pri americkej cene kvality do hodnotenia zahrňuje 91 jednotlivých subkritérií, počet subkritérií pri EQA sa ohraničuje na 32.
- Pri MBNQA sa oceňuje vo väčšej miere vynikajúca forma manažerstva kvality a z toho vyplývajúce výsledky.

Víťazom EQA 1995 bola Expresná služba TNT. V rámci zavádzania manažerstva kvality bol stanovený ako cieľ aj získanie ceny EQA. K tomu iniciovala organizácia na kvalitu relevantné aktivity v nasledovných oblastiach (Bruhn, 1997):

- vedenie,
- podnikateľskú politiku a stratégiu,
- personálny manažment,
- manažment zdrojov,
- manažment procesov,
- spokojnosť zákazníka,
- spokojnosť zamestnancov,
- spoločenské dôsledky,
- výsledky podnikania.

Taká bola napríklad analýza vzhľadom na oblasť „spokojnosť zákazníka“, ktoré aspekty sú

MANAŽÉRSTVO KVALITY

pre zákazníka najdôležitejšie pri voľbe expresnej služby. Prítom sa položila zákazníkom jediná otázka: „Čo je pre vás najdôležitejšie pri výbere expresnej služby?“ Výsledky tejto štúdie mali dať TNT pokyny na to, na ktorých miestach sa musí manažerstvo kvality organizácie z pohľadu zákazníka zlepšiť. Ukázalo sa, že k najčastejšie menovaným aspektom patria presnosť dodávky, stav dodávky a spoľahlivosť odovzdania dodávky.

Odporúča sa, aby každá organizácia pred podaním návrhu na cenu vykonala svoje hodnotenie podľa návodu uvedeného v publikácii *A questionnaire approach* (Dotazníkový prístup). Táto brožúrka obsahuje 50 otázok zameraných na model EFQM včítane bodových hodnotení stavu organizácie (pozri body uvádzané v EFQM modeli) a je cenným nástrojom pri príprave návrhu organizácie na ocenenie. Ďalšou užitočnou publikáciou je brožúrka *Guidelines on self-assessment* (Návod na sebahodnotenie). Všeobecné informácie o Európskej cene za kvalitu možno napokon čerpať z brožúrky *The European Quality Award information brochure* (Informačná brožúrka o Európskej cene za kvalitu), ktorá je dostupná v 5 jazykoch (angličtine, francúzštine, nemčine, taliančine a španielčine).

10.5.2.1. Model úspešnosti EFQM - 2000 - inovovaná verzia Európskej ceny za kvalitu

Model úspešnosti EFQM (Európska nadácia manažérstva kvality), ktorý sa používa v Európskej cene za kvalitu, je praktický nástroj, ktorý pomáha organizáciám prostredníctvom merania na ceste k výnimčnosti, pomáha im porozumieť, kde majú medzery a dáva podnety na riešenie. EFQM sa zaviazala k výskumu a aktualizácii modelu na základe skúseností mnohých organizácií z Európy i z iných častí sveta. Týmto spôsobom je zabezpečené, že model zostáva dynamický, v súlade s najnovšími princípmi manažérskeho myslenia.

EFQM už nejakú dobu pozorovala, že bude potrebné vykonať dôsledné preskúmanie modelu. I napriek tomu, že model bol v roku 1997 považovaný za extrémne užitočný, ukázali informácie od členov EFQM, že by bolo potrebné ho zlepšiť. Zvýšiť medzi iným napr. sústredenie sa na hľadiská úspešnosti, ktoré stále viac získavajú na význame, ako napr. manažment partnerských vzťahov a poznatkov.

Základné princípy zostali rovnaké, model úspešnosti je i naďalej nepredpisujúcim rámcom, ktorý je založený na 9 kritériách. Päť z nich je v časti nazvanej „Predpoklady“, a týkajú sa toho, čo organizácia robí. Štyri kritériá v časti „výsledky“ sa týkajú toho, čo organizácia dosiahla. Výsledky sú dosahované predpokladmi.

Model uznáva, že existuje mnoho prístupov na dosiahnutie trvalej úspešnosti vo všetkých aspektoch výkonnosti a je založený na predpokladoch, že úspešné výsledky so zreteľom na výkonnosť, zákazníkov, pracovníkov a spoločnosť sa dosahujú prostredníctvom partnerstva, zdrojov a procesov.

Prvou viditeľnou zmenou je meno. Model sa teraz označuje na rozdiel od predchádzajúceho názvu Model podnikateľskej úspešnosti EFQM ako Model úspešnosti EFQM. Slovo podnikateľský bolo vypustené, nakoľko jeho prítomnosť viedla niektorých k tomu, že model nemôžu používať nepodnikateľské organizácie, ako sú vládne úrady a agentúry, neziskové organizácie atď. Zmena mena teda odráža skutočnosť, že model sa môže používať vo všetkých sektoroch a organizáciách včítane súkromných, verejných alebo neziskových.

I napriek tomu, že boli vykonané zmeny, celkový pohľad na model sa zmenil veľmi málo. Pohľad na tento model ukazuje jednu z hlavných zmien, ktorou je doplnenie o šípky vyjadrujúce

Komplexné manažérstvo kvality

zahnutie inovácie a vzdelávania sa ako tém, ktoré prechádzajú naprieč modelom. Tieto šípky zdôrazňujú dynamický charakter modelu. Ukazujú, že inovácia a vzdelávanie sa pomáhajú k zdokonaľovaniu predpokladov, čo vedie následne k zvyšovaniu výsledkov.

Deväť blokov modelu znázorňuje kritériá, podľa ktorých sa hodnotí vývoj organizácie smerom k úspešnosti. Každé z 9 kritérií je definované tak, aby bol vysvetlený široký význam kritéria.

Pre obsiahnutie celej šírky problematiky je každé kritérium delené do niekoľkých subkritérií. Subkritériá kladú množstvo otázok, ktoré môžu byť zohľadnené v priebehu sebahodnotenia. Váhy jednotlivých kritérií zostali rovnaké, predpokladá sa však, že na základe skúseností užívateľov dôjde v ďalšom období aj k revidovaniu tejto časti.

Pokiaľ organizácia používa model len pre vlastné hodnotenie, je možné stanoviť váhy v závislosti od priorít vlastného podnikania.

EFQM model je nepredpisujúci rámec, ktorý uznáva, že je mnoho prístupov k dosiahnutiu udržateľnej úspešnosti. Vo vnútri týchto nepredpisujúcich prístupov sú niektoré základné koncepcie, ktoré dávajú základ modelu EFQM. Ich zoznam nie je vyčerpávajúci a bude sa meniť podľa toho, ako sa úspešná organizácia vyvíja a zlepšuje.

Jadrom modelu EFQM je logika nazývaná RADAR, ktorá obsahuje 5 prvkov:

Výsledky (Results).

Pristupy (Approach).

Rozšírenie (Deployment).

Hodnotenie (Assesment).

Preskúmanie (Review).

Táto logika hovorí, že organizácia potrebuje:

Určiť **výsledky**, ktoré chce dosiahnuť ako časť procesu tvorby politiky a stratégie. Tieto výsledky zahŕňujú výkonnosť organizácie, a to ako finančnú, tak aj vo všetkých činnostiach a vnímaní zainteresovaných strán.

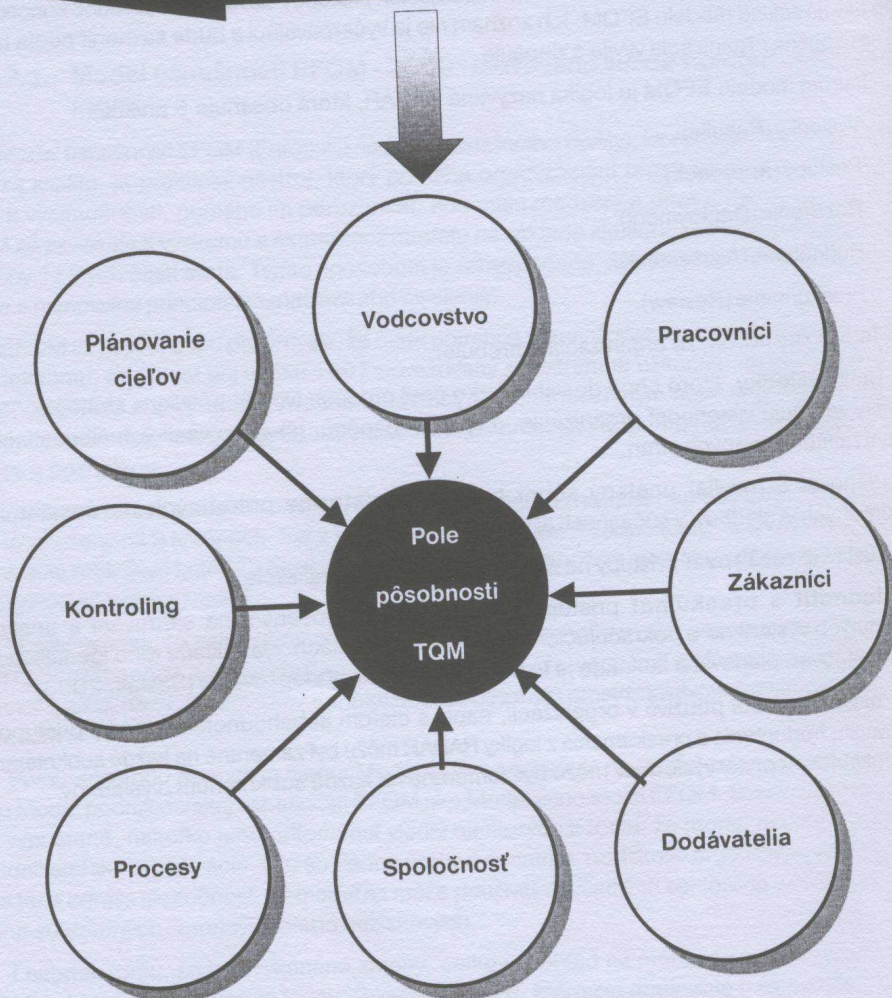
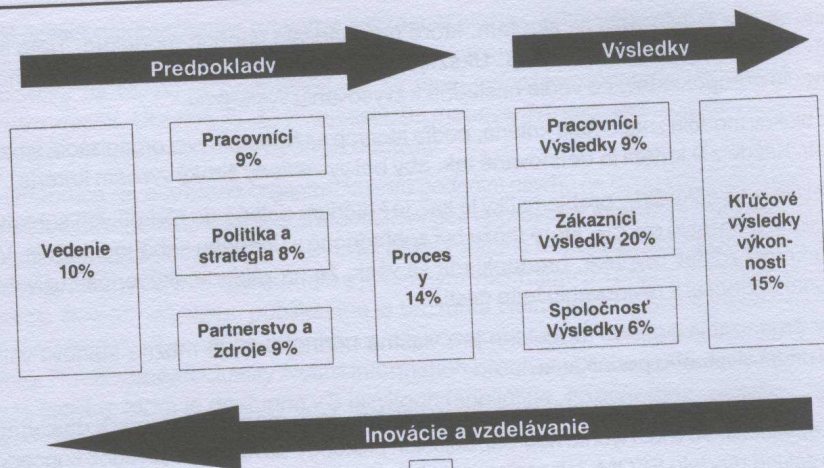
Plánovať a rozvíjať ucelený súbor hlavných **prístupov** potrebných na dosiahnutie požadovaných výsledkov v súčasnosti aj v budúcnosti.

Sústavne **rozširovať** prístupy na zabezpečenie úplnej realizácie.

Hodnotiť a preskúmať prístupy posudzovaním založeným na sledovaní a analýze dosiahnutých výsledkov a pokračujúcich vzdelávacích aktivitách. Na základe toho identifikovať, uprednostňovať, plánovať a tam, kde je to potrebné, zavádzať zlepšovanie (Šesták, 2003).

Pokiaľ sa model používa v organizácii, napr. s cieľom sebahodnotenia, prvky prístupov, rozširovania, hodnotenia a preskúmania z logiky RADAR môžu byť zamerané na každé subkritérium „predpokladov“ a prvky výsledkov môžu byť zamerané na každé subkritérium „výsledkov“.

MANAŽÉRSTVO KVALITY



Obr. 10.3. Detailné pole pôsobnosti európskeho TQM modelu

Komplexné manažérstvo kvality

10.5.2.2. Kritériá a subkritériá

Predpokladané kritérium 1: Vodcovstvo

Kritérium je zamerané na preskúmanie a hodnotenie toho, ako vedúci rozvíjajú a uľahčujú dosiahnutie poslania a vízie, rozvíjajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech, ako sú ich aktivity implementované a ako sa osobne angažujú v zabezpečení, aby sa systém riadenia organizácie rozvíjal a realizoval.

Kritérium vodcovstvo je predpokladaným kritériom s druhou najvyššou váhou (100). Ak vezmeme do úvahy fakt, že vyššiu váhu má už len predpokladané kritérium Procesy, ktoré pokrýva výkon nosných činností organizácie, toto bodové hodnotenie odráža podstatu výnimočnosti organizácie postavenú na silných a výnimočných vodcoch. Kritérium sa zameriava viac na to, čo vodcovia (lídri) skutočne robia, ako na obširny popis prístupov a popisov riadenia. Napríklad sa skôr zameriava na úlohu vodcov pri oceňovaní pracovníkov organizácie ako na prístup a postup tohto oceňovania.

Subkritériá:

- 1a - posúdenie, či sú riadiaci pracovníci zároveň vedúcimi osobnosťami a vzorom pri uplatňovaní kultúry výnimočnosti,
- 1b - posúdenie, či vedúci pracovníci sa osobne angažujú v zabezpečovaní rozvoja, realizácie a neustáleho zlepšovania systému riadenia organizácie,
- 1c - posúdenie, či sa angažujú vo vzťahoch so zákazníkmi, partnermi a ostatnými záujmovými skupinami,
- 1d - posúdenie, či riadiaci pracovníci motivujú, podporujú osobný rozvoj a oceňujú pracovníkov.

Predpokladané kritérium 2: Politika a stratégia

Kritérium je zamerané na hodnotenie organizácie z hľadiska vízie a jasnej stratégie zameranej na preferovanie záujmových skupín. Sleduje, či je táto činnosť podporovaná vhodnou politikou, plánmi, cieľmi, zámermi a procesmi.

Toto kritérium nadväzuje na kritérium vodcovstva a rozpracováva ho ako také do podoby strategických dokumentov, ktoré sú nástrojom realizácie vodcovstva a jeho prenosu do každodenného života organizácie.

Subkritériá:

- 2a - či politika a stratégia vychádza zo súčasných a budúcich potrieb a očakávaní záujmových skupín,
- 2b - či je politika a stratégia založená na informáciách z prieskumov, vzdelávania sa a aplikácie ďalších tvorivých činností,
- 2c - či je politika a stratégia organizácie rozvíjaná, preskúmaná a inovovaná,
- 2d - či politika a stratégia je zameraná na všetky kľúčové procesy,
- 2e - či politika a stratégia je v organizácii dôsledne implementovaná.

Predpokladané kritérium 3: Pracovníci

Kritérium je zamerané na hodnotenie riadenia, rozvíjania, využívania znalostí a celkového potenciálu pracovníkov organizácie, ako aj plánovania rozvoja ľudských zdrojov pri napĺňaní politiky a stratégie organizácie, v záujme efektívneho vykonávania jednotlivých procesov.

MANAŽÉRSTVO KVALITY

Kritérium „pracovníci“ je predpokladaným kritériom s priamo nadväzujúcim výsledkovým kritériom „pracovníci - výsledky“, z čoho je zrejmé, že napĺňanie predpokladov tohto kritéria bude nosnou časťou analýzy kritéria výsledkového. Váha obidvoch týchto kritérií spolu je 180 bodov, čo naznačuje váhu, ktorú model EFQM prikladá ľudským zdrojom. Toto kritérium je potrebné, podobne ako ostatné kritériá, chápať v súvislostiach a vo vzťahu k ostatným kritériám. Nadväzuje na kritérium „vodcovstvo“, nakoľko vodcovia motivujú pracovníkov a delegujú im úlohy a zodpovednosti v oblasti politiky a stratégie. Ide hlavne o strategické definovanie rozvoja ľudských zdrojov a stratégie týkajúce sa ich rozvoja a zlepšovania. Pracovníci sú logicky vyčlenení z kritéria IV (Partnerstvo a zdroje), čím je opäť vyzdvihnutá dôležitosť ľudských zdrojov.

Subkritériá:

- 3a - či ľudské zdroje sú plánované, riadené a rozvíjané,
- 3b - či znalosti a schopnosti pracovníkov sú identifikované, rozvíjané a udržiavané,
- 3c - či pracovníci organizácie sú angažovaní a splnomocnení na vykonávanie jednotlivých procesov,
- 3d - či pracovníci a organizácia komunikujú a vedú spolu dialóg,
- 3e - či pracovníci sú prislušne odmeňovaní a či sa využívajú verejné formy ich uznania.

Predpokladané kritérium 4: Partnerstvo a zdroje

Kritérium je zamerané na hodnotenie metód a postupov organizácie používaných pri plánovaní a riadení vonkajších partnerských vzťahov a pri riadení vnútorných zdrojov v záujme podpory stratégie a politiky organizácie.

Subkritériá:

- 4a - či sú riadené externé partnerské vzťahy,
- 4b - či sú riadené finančné zdroje organizácie,
- 4c - či sa venuje potrebná starostlivosť budovám, zariadeniam a materiálom,
- 4d - či sú v organizácii riadené technologické procesy,
- 4e - či sú v organizácii riadené Informácie a vedomosti.

Predpokladané kritérium 5: Procesy

Kritérium je zamerané na hodnotenie, ktoré organizácia navrhuje, riadi a zlepšuje svoje procesy so zreteľom na realizáciu svojej politiky a stratégie, ako aj v záujme úplného uspokojovania požiadaviek zákazníkov a iných zainteresovaných subjektov.

Kritérium procesov je najobširnejším predpokladaným kritériom, s najväčšou váhou spomedzi predpokladov. Procesy sú predpokladom samotnej funkčnosti organizácie a predmetom zlepšovania, s cieľom zefektívniť činnosti organizácie, resp. zvýšiť produktivitu činností zabezpečovaných organizáciou. V grafickom znázornení modelu sa procesy nachádzajú v strede, čo symbolicky naznačuje význam tohto kritéria aj vzhľadom na skutočnosť, že od napĺňania tohto kritéria závisia výsledky organizácie vo všetkých oblastiach a voči všetkým záujmovým skupinám. Preto je veľmi dôležité vytvoriť väzby procesov na strategické zámery spoločnosti, na výsledky, kritické faktory úspechu, pracovníkov a zdroje.

Subkritériá:

- 5a - či sú procesy systematicky navrhované a riadené,

Komplexné manažerstvo kvality

- 5b - či sú procesy podľa potreby zlepšované s využitím inovácií, s cieľom plne uspokojiť a vytvárať pridanú hodnotu pre zákazníkov a iné zainteresované strany,
- 5c - či sú výrobky a služby navrhované a vyvíjané na základe potrieb a očakávaní zákazníkov,
- 5d - ako sa realizuje výroba, dodávanie a servis výrobkov a služieb,
- 5e - ako sú riadené a zlepšované vzťahy so zákazníkmi.

Výsledkové kritériá uvedené v ďalšej časti textu sú viazané na predpokladané kritériá väzbou príčin a následkov a sú súčasťou dynamiky modelu EFQM, zároveň aj samotné výsledkové kritériá sú členené v zmysle kauzálnych vzťahov a rešpektujú túto dynamiku tým, že delia výsledkové ukazovatele na prediktívne a výstupové indikátory. Prediktívne indikátory (leading indicators, predictors) sú ukazovatele používané na samotné riadenie organizácie na dennej operatívnej báze na dosiahnutie želaných výstupov (lagging indicators, outcomes). Výsledkové kritériá sú usporiadané v zmysle štruktúry záujmových skupín podieľajúcich sa a zainteresovaných na existencii, fungovaní a výsledkoch organizácie (stakeholderi).

Kým subkritériá u predpokladaných kritérií majú rovnakú váhu, pri výsledkových kritériách je to rôzne. Váha je uvedená pri jednotlivých subkritériách.

Výsledkové kritérium 6: Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Pomocou kritéria sa posudzuje, či organizácia zadefinovala správnu politiku a stratégiu vo vzťahu k zákazníkom a či ich naplňuje pomocou procesov podporovaných dostatočnými a vhodnými zdrojmi, aplikovanými prostredníctvom správnych prozákaznícky orientovaných pracovníkov na všetkých úrovniach organizácie, vedených správnymi vodcami; čo organizácia dosiahla so zreteľom na požiadavky zákazníkov.

Subkritériá:

- 6a - či existujú a aké sú miery vnímania organizácie zo strany zákazníkov, zahrňujúce celkový imidž organizácie - výrobky, služby, predaj a servis,
- 6b - či existujú v organizácii ďalšie ukazovatele výkonnosti, ktoré organizácia využíva na monitorovanie, pochopenie a zlepšovanie vnímania zo strany zákazníkov.

Výsledkové kritérium 7: Výsledky vo vzťahu k pracovníkom

Kritérium sleduje, čo organizácia dosiahla vo vzťahu ku svojim pracovníkom.

Subkritériá:

- 7a - či existujú a aké sú miery vnímania organizácie zo strany pracovníkov a či zahrňujú aj oblasť motivácie, spokojnosti pracovníkov a pod.,
- 7b - či existujú a aké sú ukazovatele výkonnosti najmä v oblasti odovzdávania kompetencií a pod..

Výsledkové kritérium 8: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Kritériom je hodnotená zodpovednosť organizácie voči verejnosti vo vzťahu k miestnej, národnej, ako aj nadnárodnej úrovni, pokiaľ to prichádza do úvahy.

Subkritériá:

- 8a - či existujú a aké sú miery vnímania spoločnosti zahrňujúce napr. problematiku redukcie nepriaznivých dopadov na životné prostredie a pod.,

MANAŽÉRSTVO KVALITY

8b - či existujú a aké sú ukazovatele výkonnosti sledujúce zmeny vo vývoji zamestnanosti, spoluprácu s organizáciami zahraničného obchodu, štátnymi orgánmi a pod..

Výsledkové kritérium 9: Kľúčové výsledky výkonnosti

Kritérium je zamerané na hodnotenie toho, čo organizácia dosiahla pri plnení vlastných plánovaných výkonov. Hoci má iba dve čiastkové kritériá, tieto sa však podrobne rozpracovávajú pri hodnotení celého radu ukazovateľov.

Subkritériá:

- 9a - aké sú kľúčové výsledky dosiahnuté organizáciou - finančné, ako aj nefinančné,
- 9b - aké sú kľúčové výsledky a ukazovatele výkonnosti definované vo vzťahu k procesom, externým zdrojom, majetku, informáciám a pod.

10.5.3. Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu

Súťaž o Národnú cenu kvality vyhlasuje vláda SR. Metodicky a organizačne zabezpečuje súťaž Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Súťaže sa môžu zúčastniť organizácie s právnou subjektivitou, registrované v Slovenskej republike. Súťaž je určená pre všetky organizácie zaoberajúce sa výrobou alebo poskytovaním služieb. Uchádzači o Národnú cenu SR za kvalitu sú rozdelení do kategórií podľa činnosti a počtu zamestnancov:

- A organizácie štátnej správy (bez rozdielu veľkosti),
- B organizácie verejnej správy (bez rozdielu veľkosti),
- C malé a stredné organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby,
- C₁ organizácie vyrábajúce výrobky do 250 zamestnancov,
- C₂ organizácie poskytujúce služby do 50 zamestnancov,
- D veľké organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby,
- D₁ organizácie vyrábajúce výrobky od 251 zamestnancov,
- D₂ organizácie poskytujúce služby od 51 zamestnancov.

Súťaž prebieha v troch hlavných etapách: v prípravnej etape, základnej časti súťaže a vo finále súťaže.

V prvej etape záujemcovia získajú informácie spojené so vzdelávaním o obsahu a spôsobe prípravy súťažných podkladov včítane výcviku. Hodnotiacu správu posúdi tím posudzovateľov podľa pravidiel, ktoré objektivizujú výsledné bodové hodnotenie. To sa predkladá hodnotiacej komisii, ktorá podľa prijatých kritérií určí, ktorí uchádzači splnili podmienky postupu do finále súťaže. Vo finále súťaže pokračujú uchádzači, ktorí súhlasili s postupom na základe osobitnej dohody. V dohode sa okrem iného zaväzujú, že hodnotenie vypracované organizáciou preverí na mieste skupina posudzovateľov. Na základe jej správy hodnotiaca komisia rozhodne o udelení Národnej ceny v príslušných súťažných kategóriách.

10.5.4. Možnosti použitia modelov z ocenení kvality

Nezávisle od uchádzania sa o Cenu kvality a následného použitia ocenenia v imidži organizácie