

možné na základe rovnakých prístupov a princípov. Nastaviť teda určité „pravidlá“ pre všetky činnosti v ktorejkoľvek organizácii s cieľom sprehľadniť realizáciu všetkých činností a naplniť očakávané výstupy.

Japonci boli jedni z prvých, ktorí pochopili prínos kvality ako dôležitú konkurenčnú výhodu pre organizácie i pre celú spoločnosť a zaviedli všetky užitočné poznatky týkajúce sa kvality do každodennej praxe, a to nielen vo výrobných podnikoch, ale neskôr aj v ďalších organizáciách, ako sú štátne úrady, zdravotníctvo, školstvo [7].

2.1 Prístupy k manažérstvu kvality v Japonsku a Amerike

2.1.1 Prístupy k manažérstvu kvality v Japonsku

Nedôvera v cudzie mocnosti hnala Japoncov k masívnemu zbrojeniu, a tým aj k rozvoju mnohých odvetví. Počas hospodárskej krízy, ktorá v Japonsku vypukla neskôr než na Západe, prišlo aj veľké zemetrasenie. Krajina začala expandovať na ázijskom trhu s bavlnou, čo nedokázala žiadna krajina ovplyvniť. Aby sa Japonsko stalo konkurencieschopnou krajinou na trhu, vláda bola nútená predávať svoje podniky súkromníkom. V prístupe k riadeniu (manažérstvu) v organizáciách sa odzrkadľuje aj kultúra, ktorá vzniká akceptáciou troch filozofií – budhizmu, konfucionizmu a šintoizmu.

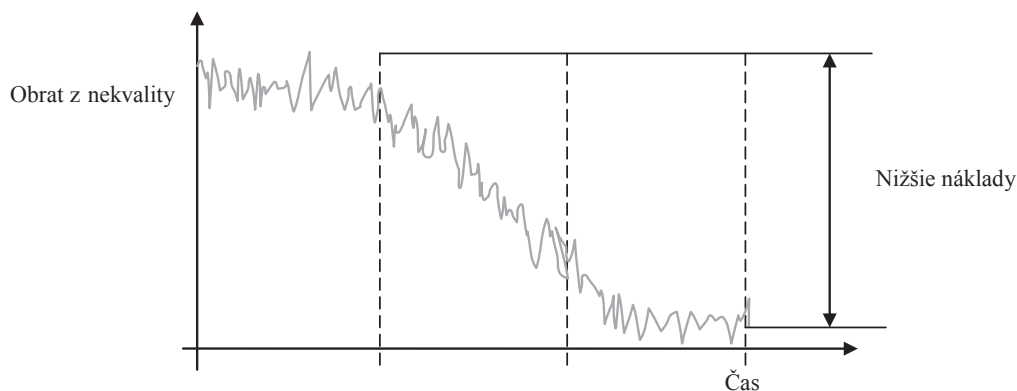
Japonsko muselo začať budovať svoje hospodárstvo od základu, navyše pod silnou nadvládou USA, pod ktorého hospodársky vplyv sa dostalo. Jediné, čo mohlo využiť, bola pracovná sila, sporivosť obyvateľstva, morálna sila každého jednotlivca (a teda neúplatná byrokratická štruktúra) a tradičný japonský štýl riadenia. Japonská vláda po vojne pochopila, že len kvalitou sa môže presadiť na svetových trhoch a začala kontrolovať kvalitu produkcie súkromných podnikov. Za pár rokov sa Japoncom vďaka výrobe podarilo dostať na predvojnovú úroveň, čomu výrazne pomohla práve činnosť vlády.

Po porážke Japonska v druhej svetovej vojne prešla krajina mnohými zmenami. V Japonsku sa začali aktívne implementovať západné, najmä americké metódy manažérstva. K najvýznamnejším osobnostiam, ktoré ovplyvnili japonské manažérstvo, najmä manažérstvo kvality ústiace do komplexného manažérstva kvality (TQM), patria Američania W. E. Deming, Ph. Crosby, J. M. Juran (podrobnejšie pozri kap. 2.2). Všetci prišli do Japonska na pozvanie japonských vedúcich predstaviteľov. Po skončení druhej svetovej vojny expandovalo japonské hospodárstvo prakticky bez prestávky až do začiatku poslednej dekády 20. storočia. Japonsko po povojnovej obnove prežívalo viac ako tri desaťročia masívny ekonomický vzostup. Z krajiny sa stala ekonomická veľmoc s druhým najvyšším HDP hneď po USA. Japonskí manažéri prevzali síce známe americké heslo: *Kvalitný výrobok nevzniká pri kontrole, ale pri výrobe*, ale ďalej ho rozvinuli na: *Kvalitný výrobok predpokladá kvalitné predvýrobné fázy*. Za tento úspech Japonsko vďaka najmä novým prístupom.

zlepšenie súčasného stavu bez trvalého zvyšovania kvality. AQI je založený na sledovaní strát z nekvalitnej výroby a na využívaní týchto informácií na zdokonaľovanie kvality.

AQI sa skladá z troch častí:

1. časť – tradičné riadenie – stanoví sa prijateľná úroveň strát a sledujú sa skutočné straty v jednotlivých mesiacoch => pri prekročení sa hľadajú príčiny, hľadajú sa zdroje, kde je možné dosiahnuť zníženie strát.
2. časť – realizujú sa opatrenia zamerané na využívanie zdrojov z nekvalitnej výroby.
3. časť – vytvorenie podmienok, aby sa straty stabilizovali, stabilizácia strát a novej úrovne.



Obr. 2.6 Celoročné zdokonaľovanie kvality – AQI

Zdroj: LINCZÉNYI, A. a kol.: *Projekt dištančného vzdelávania v oblasti manažérstva kvality*. Trnava, 2005.

Philiph Crosby (1926 – 2001)

Pôsobil ako konzultant v americkom automobilovom priemysle. Vytvoril niekoľko prístupov, ktoré sú v súčasnosti základom riadenia a kontroly kvality vo výrobnom procese.

Podľa Crosbyho existujú dva zdroje chýb:

- nedostatok vedomostí alebo zlá príprava zamestnancov,
- nepozornosť pracovníkov vo výrobnom procese.

Z uvedeného vyplýva, že prístup k manažérstvu kvality a výstupov produktov závisí predovšetkým od ľudí, čím preukazuje významný vplyv ľudského faktora v manažérstve kvality.

Ďalším z jeho prístupov je tvrdenie, že manažérstvo kvality musí byť založené na štyroch princípoch:

1. Kvalita výrobku je zhoda vlastností výrobku s požiadavkami zákazníka. Vrcholový manažment musí zabezpečiť, aby sa v podniku vyrábali iba také výrobky, ktoré sa zhodujú s požiadavkami zákazníka.



3 | ZÁKLADNÉ NÁSTROJE A TECHNIKY MANAŽÉRSTVA KVALITY A KOMPLEXNÉHO MANAŽÉRSTVA KVALITY

Úspešné uplatňovanie manažérstva kvality a jeho zlepšovania je zabezpečené mnohými faktormi, medzi ktoré patrí procesný prístup (riadenie činností cez procesy a ich vzájomné prepojenie), uplatňovanie Demingovho princípu PDCA (procesy riadiť v štyroch fázach, t. j. plánovanie, realizácia, hodnotenie a realizácia opatrení k náprave) a systematizácia získaných údajov z hodnotenia, merania, analyzovania. Na získanie požadovaných údajov sa využíva množstvo nástrojov, techník a metód, z ktorých základné a najpoužívanejšie pri zlepšovaní QMS a TQM sú uvedené v ďalšom texte.

Rozdelenie vybraných nástrojov a techník vo väzbe na aplikáciu manažérstva kvality:

- **Plánovanie** – benchmarking,
 - kvalitné funkčné rozmiestnenie (*quality function deployment* – QFD),
 - preskúmanie návrhu (*design review*),
 - analýza možných chýb a ich dôsledkov (*failure mode and effect analysis* – FMEA) pri návrhu výrobku,
 - FMEA procesu, resp. systému,
 - analýza stromu poruchových stavov (*fault tree analysis* – FTA),
 - sedem nástrojov manažérstva kvality,
 - sedem nových nástrojov zlepšovania kvality.
- **Realizácia** – štatistické metódy, procesný prístup, spôsobilosť procesov.
- **Hodnotenie** – audity kvality, samohodnotenie, preskúmanie manažmentom.
- **Zlepšovanie** – zoskupenie nástrojov a metód využívaných najmä pri plánovaní, metóda 5S, hodnotová analýza, six sigma a pod.

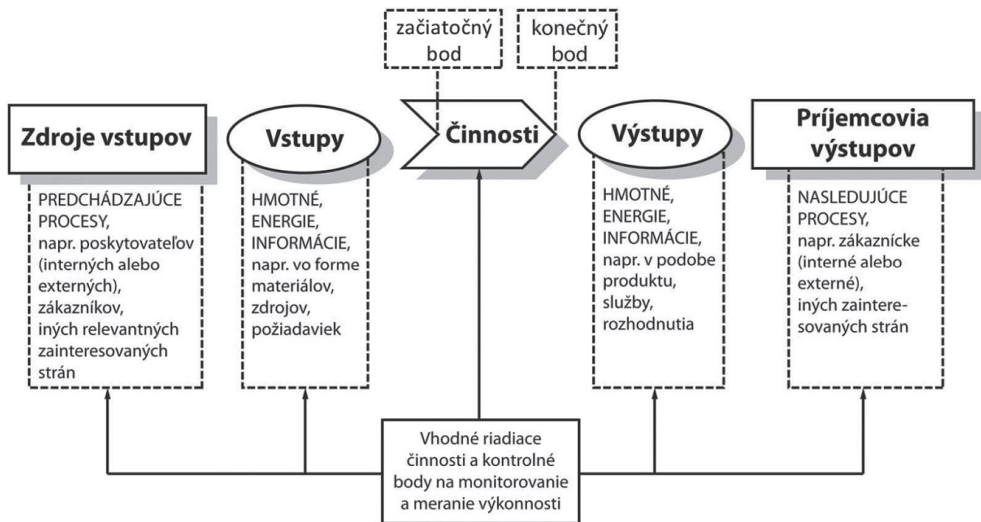
Na to, aby bolo možné aplikovať nástroje a techniky manažérstva kvality, je potrebné poznať pomocné nástroje, ktoré sa využívajú na realizáciu jednotlivých nástrojov. Ide o nástroje, ktoré slúžia na zhodnotenie aplikácie jednotlivých nástrojov a techník, zber údajov a pod.

Medzi najznámejšie možno zaradiť:

- vývojový diagram,
- kruhové (koláčové) diagramy,
- stĺpcové diagramy,
- pavúk úspešnosti.

4.2.2 Analýza a charakteristika normy ISO 9001:2015 (STN EN ISO 9001:2016)

Podľa ISO 9000:2015 (4) systém manažérstva kvality (QMS) pozostáva z činností, pomocou ktorých organizácia identifikuje svoje ciele, určí procesy a potrebné zdroje na dosiahnutie požadovaných výsledkov. QMS manažuje vzájomne prepojené procesy, potrebné zdroje na poskytovanie hodnoty a realizáciu výsledkov pre relevantné zainteresované strany.



Obr. 4.1 Procesný prístup v súlade s ISO 9001:2015

Zdroj: STN EN ISO 9001:2016.

Ďalší pilier normy ISO 9001:2015 okrem uvedených zásad predstavuje procesné manažérstvo a v rámci neho aplikovateľný cyklus PDCA. Z cyklu PDCA priamo vychádza, že v súvislosti so systémom manažérstva kvality ide o neustály, nikdy nekončiaci opakujúci sa kolobeh procesov a činností, ktorý má viesť k neustálemu zlepšovaniu riadenia organizácie, procesov a činností a k zlepšovaniu schopnosti trvale uspokojovať potreby zákazníkov. Vďaka cyklu PDCA môže organizácia upevňovať svoju pozíciu na trhu a zvyšovať svoju dôveryhodnosť voči ostatným zainteresovaným stranám, teda i obchodným partnerom.

Model normy ISO 9001:2015 sa zobrazuje v zmysle PDCA cyklu. K uvedenému PDCA cyklu sú priradené konkrétne kapitoly normy, čo predstavuje realizáciu potrebných činností a procesov vychádzajúcich z danej kapitoly v rámci danej fázy cyklu. Norma pozostáva z 10 kapitol, pričom hlavnú myšlienku predstavujú kapitoly 4 – 10.

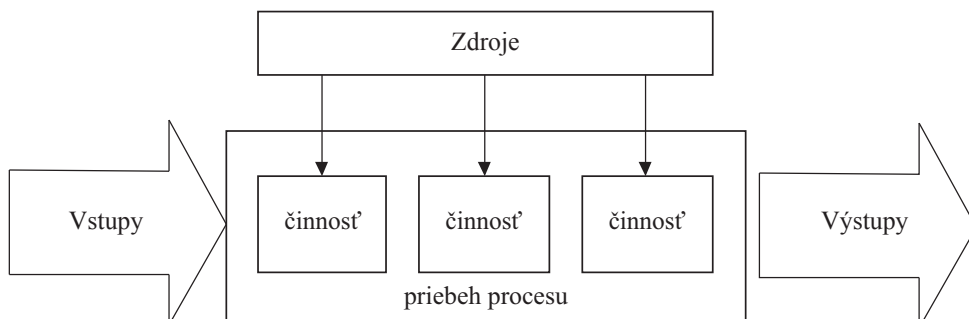
Existuje mnoho rôznych definícií a pojmov. Uvádzame niekoľko najvýstižnejších [11]:

- Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností, ktoré spoločne vytvárajú hodnotu pre zákazníka.
- Proces je súbor prepojených činností, ktorých vstupy sa transformujú a vytvoria výstup.
- Proces je súbor logicky súvisiacich činností, vykonávaných s cieľom dosiahnuť definovaný podnikateľský výsledok.
- Proces je tok práce postupujúci od jedného človeka k druhému človeku, v prípade zložitejších procesov z jedného oddelenia do druhého. Procesy majú jasne vymedzený začiatok, určitý počet krokov a jasne vymedzený koniec. Medzi začiatkom a koncom je určitý súbor činností (Robson).
- Proces je súbor činností, ktorý vyžaduje jeden vstup alebo viac vstupov a tvorí výstup, ktorý má hodnotu pre zákazníka. Podstatou je orientácia na uspokojovanie zákazníka (Hamer).

Komplexne možno zhrnutím už uvedených definícií definovať proces takto: Proces je organizovaná skupina vzájomne súvisiacich činností a/alebo subprocesov prechádzajúcich jedným organizačným útvarom alebo viacerými organizačnými útvarmi, ktoré spotrebúvajú materiálne, ľudské, finančné a informačné vstupy. Výstupom je produkt (výrobok alebo poskytnutá služba), ktorý má hodnotu pre externého alebo interného zákazníka [9].

Norma STN EN ISO 9000: 2005 definuje proces ako *súbor činností, ktoré využívajú zdroje a riadia sa tak, aby umožnili transformáciu vstupov na výstupy. Výstup z jedného procesu často predstavuje priamo vstup do ďalšieho procesu [13].*

Tieto činnosti prirodzene vyžadujú pridelenie zdrojov, ako sú ľudia a materiál. Všeobecne proces možno znázorniť tak, ako je v schéme na obr. 5.1.



Obr. 5.1 Schéma procesu

Zdroj: Vlastné spracovanie.

Procesy majú jasne vymedzený začiatok, určitý počet krokov a jasne vymedzený koniec.

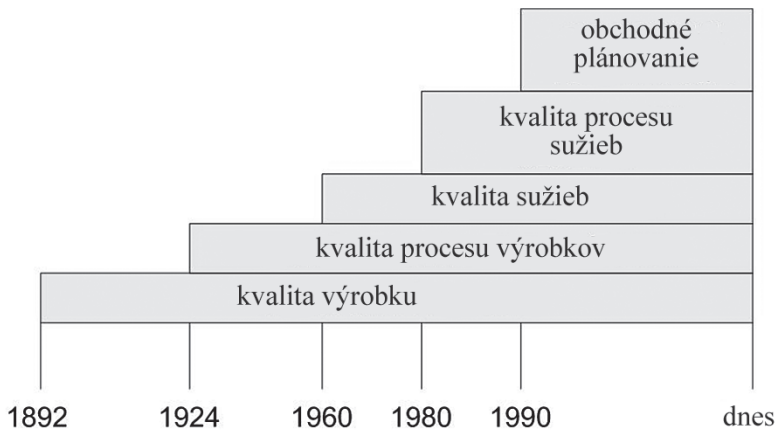
Odborníci v oblasti manažérstva definovali **procesné manažérstvo** takto:

- Identifikácia, pochopenie a manažérstvo podnikateľských procesov, ktoré integrujú s ľuďmi a systémami medzi organizáciami, ako aj v ich vnútri.

čo možno dosiahnuť, ale to, čo je najlepšie pre akceptáciu zákazníka za prijateľnú cenu, položil základy ekonomických úvah o komplexnom manažerstve kvality.

Medzi prínosy TQM patrí zvýšenie konkurenčnej výhody a veľké finančné úspory. Analýza nákladov na kvalitu (*quality cost analysis*) poskytuje organizácii cenné informácie o možných úsporných opatreniach a zahŕňa náklady na prevenciu, hodnotenie, vnútornú nepodarkovosť, vonkajšiu nepodarkovosť, prekonanie požiadaviek zákazníkov a premárnené príležitosti.

Aj keď sa TQM najprv využívalo v spracovateľskom priemysle, neskôr preukázalo svoju efektívnosť aj v priemysle služieb. V skutočnosti každá organizácia, ktorá vykonáva postupnosť činností zameraných na dosiahnutie definovaného cieľa, môže využiť metódy TQM na analýzu a následné zlepšenie [6].



Obr. 6.1 Vývoj komplexného manažerstva kvality

Zdroj: http://www.qs9000.com/Juran_Triology.html

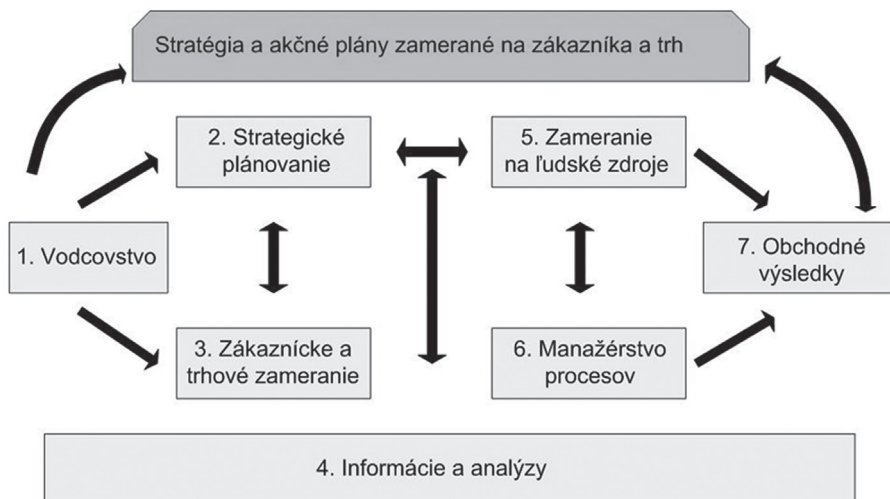
6.1 Definície a podstata komplexného manažerstva kvality

6.1.1 Definovanie pojmu komplexné manažerstvo kvality

V dokumentácii Modelu výnimočnosti EFQM [13] nájdeme pojem komplexné manažerstvo kvality definované ako: *Spôsob, akým je organizácia vedená, aby dosiahla podnikateľskú úspešnosť na základe základných koncepcií, ktoré zahŕňajú: orientáciu na zákazníka, partnerstvá s dodávateľmi, rozvoj a angažovanosť zamestnancov atď.*

Existuje množstvo ďalších **definícií TQM** sformulovaných rôznymi známymi autormi.

Podľa **Powella** môže byť TQM definované ako *celopodnikový kvalitatívny program, ktorý je zameraný na nepretržité zlepšovanie výrobkov a služieb. Zákazníkom je poskytované prostredníctvom rozvoja podpornej organizačnej kultúry a tiež implementácie štatistických a manažérskych nástrojov* [8].



Obr. 6.3 Štruktúra modelu Malcolma Baldrigea

Zdroj: PAULOVÁ, I. a kol.: *Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM*. Bratislava : STU v Bratislave, 2008.

Silnou stránkou MBNQA je spätná väzba. Okrem individuálnej spätnej väzby má význam aj sústavné zlepšovanie celého procesu a modelu prostredníctvom pripomienok, návrhov a odporúčaní všetkých zainteresovaných skupín v súťaži.

Štruktúra modelu obsahuje tieto základné elementy:

- **Organizačný profil** – poskytuje prehľad o tom, ako organizácia funguje. Prostredie, kľúčové vzťahy a strategické výzvy organizácie zastrešujú systém manažérstva výkonnosti.
- **Systémové operácie** – pozostávajú zo šiestich kritérií definujúcich operácie a výsledky, ktoré organizácia dosahuje. Kritériá 1, 2 a 3 predstavujú triádu vodcovstva a zdôrazňujú dôležitosť zamerania vedenia na stratégiu a zákazníka. Kritériá 5, 6 a 7 predstavujú triádu výsledkov.
- **Základňa systému** – tvorí ju kritérium 4, ktoré je rozhodujúce pre účinné riadenie organizácie a na zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti.

Jednotlivé kritériá skladajúce sa z položiek sú uvedené ďalej.

Kritérium 1 – Vodcovstvo

Skúma, ako vrcholové vedenie riadi organizáciu, zaoberá sa skúmaním spravovania organizácie a postojmi organizácie k etickej, právnej a spoločenskej zodpovednosti. Skladá sa z dvoch položiek.

Kritérium 2 – Strategické plánovanie

Kritérium sa zaoberá strategickým a operatívnym plánovaním, realizáciou plánov, spôsobom zmeny plánov v prípade potreby a tým, ako sa dosiahnuté výsledky mera-

6.2.4.1 Piliere externej spätnej väzby modelu CAF

Externá spätaná väzba modelu CAF je založená na troch pilieroch. Prvé dva piliere v princípe hodnotia realizáciu jednotlivých krokov metodiky implementácie modelu CAF v organizácii, tretí pilier zakladá hodnotenie úrovne zrelosti TQM v organizácii.

Pilier 1: Proces samohodnotenia – v rámci tohto piliera sa hodnotní zvládnutie krokov 1 až 6 – teda fázy 1 a 2 z tab. 6.4.

Pilier 2: Proces zlepšovania – pri hodnotení sa posudzuje zvládnutie krokov 7 až 9, ktoré sú súčasťou fázy 3 [9].

Z pohľadu hodnotenia rozvíjania princípov výnimočnosti je dôležitý **pilier 3**, ktorý sa priamo sústreďuje na hodnotenie zlepšenia v zameraní sa organizácie smerom k plneniu týchto princípov po zavedení modelu CAF v organizácii. Ide o nasledujúcich osem známych koncepcií (princípov):

1. Orientácia na výsledky.
2. Zameranie sa na občana/zákazníka.
3. Vodcovstvo a stálosť cieľov.
4. Manažérstvo podľa procesov a faktov.
5. Zapojenie zamestnancov.
6. Trvalé učenie sa, zlepšovanie a inovácia.
7. Vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá.
8. Spoločenská zodpovednosť.

Princípy výnimočnosti sú začlenené do štruktúry modelu CAF a trvalé zlepšovanie 9 kritérií prinesie po čase organizáciu na vyššiu úroveň zrelosti. Pre každý princíp boli vytvorené štyri úrovne zrelosti, aby mala organizácia predstavu o svojej ceste k výnimočnosti.

Počas realizácie hodnotenia v organizácii sa hlbšie hodnotia dva princípy, ktoré si uchádzač o titul efektívny používateľ modelu CAF vyberie, pričom jedným z nich musí byť buď orientácia na výsledky, alebo zameranie sa na občana/zákazníka. Hodnotením sa posudzuje stupeň zrelosti, ktorú organizácia dosiahla ako výsledok samohodnotenia a plánu zlepšovania.

Cieľom realizácie Externej spätnej väzby modelu CAF nie je hodnotiť skutočné výsledky činností zlepšovania a ich kvalitu, ale zhodnotiť, či samohodnotenie stimulovalo zavedenie a rozvoj kultúry výnimočnosti v rámci organizácie. Z tohto uhla pohľadu môžu byť v procese úspešné aj organizácie, ktoré zatiaľ nedosiahli výraznejšie výsledky v oblasti budovania vlastnej výnimočnosti, ale ich proces zlepšovania sa je navrhnutý a riadený správne, v súlade s požiadavkami modelu.

Opätovné zvýšenie záujmu o zavádzanie modelu CAF v organizáciách verejnej správy s požiadavkou na rozvíjanie všetkých ôsmich koncepcií TQM (teda nielen niektorých z nich) môžu tvoriť základ pozitívnej synergie v prostredí národného hospodárstva na Slovensku a zvyšovania kvality života občanov [9].

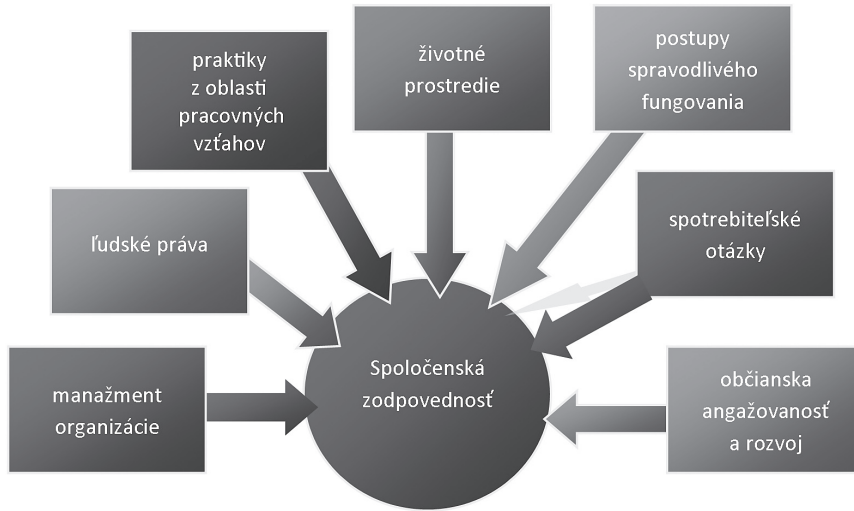
Klasické bodové hodnotenie je jednoduchšie a jeho využívanie sa preto odporúča organizáciám, ktoré s implementáciou modelu začínajú. Prax v hodnotení však postupne stavia hodnotiteľa pred dilemu, aké bodové hodnotenie opisu kritéria prideliť, ak napríklad síce existujú dôkazy pre naplnenie dostatočne vysokej úrovne PDCA, ale tieto nepokrývajú hodnotenú oblasť ani spolovice. Práve na tieto aspekty pamätá komplexnejšie hodnotenie – **hodnotenie pre pokročilých**. Aj v tomto hodnotení nájdeme dva panely – jeden na hodnotenie predpokladov a jeden na hodnotenie dosahovaných výsledkov. Zatiaľ čo v predpokladoch detailne hodnotíme každú fázu Demingovho cyklu zlepšovania osobitne s ohľadom na presvedčivosť uvádzaných dôkazov a pokrytie relevantných oblastí, pričom výsledné bodové hodnotenie je tvorené ako priemer hodnotení pre jednotlivé fázy PDCA (bodové hodnotenie = spolu/4 v paneli hodnotenia predpokladov), vo výsledkových kritériách sa zameriavame na hodnotenie trendov a zároveň mieru napĺňania stanovených cieľov, teda podobne ako pri klasickom hodnotení (výsledné bodové hodnotenie potom = spolu/2 v paneli hodnotenia výsledkov).

Panel hodnotenia výsledkov – bodové hodnotenie pre pokročilých

Tabuľka 7.5

Panel výsledkov						
Stupnica	0 – 10	11 – 30	31 – 50	51 – 70	71 – 90	91 – 100
TRENDY	žiadne meranie	negatívny trend	stagnujúci trend alebo mierny pokrok	trvalý pokrok	podstatný pokrok	pozitívne výsledky v porovnaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	žiadne alebo náhodné informácie	výsledky nenapĺňajú stanovené ciele	n niekoľko stanovených cieľov je splnených	niektoré stanovené ciele sú splnené	väčšina stanovených cieľov je splnená	všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						
Spolu						
Bodové hodnotenie						

Zdroj: http://www.unms.sk/swift_data/source/dokumenty/kvalita/2012/kvalita_doma/Prirucka_CAF_2013.pdf



Obr. 8.2 **Kľúčové oblasti spoločensky zodpovedného podnikania**

Zdroj: STN ISO 26 000: 2011: *Usmernenie pre spoločenskú zodpovednosť*. Bratislava : SÚTN, 2011.

Tieto oblasti sú známe pod názvom *triple-bottom-line* alebo stratégia 3P (*profit, planet, people*). V preklade to znamená:

- zisk (*profit*) – ekonomická oblasť,
- planéta (*planet*) – environmentálna oblasť,
- ľudia (*people*) – etická oblasť.

Ide teda o tri piliere, ktoré sú navzájom vyvážené (trojnožka). V odborných publikáciách v slovenskom jazyku sa stretávame aj s pojmom tzv. **3E**, t. j. **ekonomika – environment – etika** [2].

„*Spoločensky zodpovedné podnikanie* je koncept, podľa ktorého spoločnosti začleňujú sociálne otázky a otázky týkajúce sa životného prostredia do podnikateľských činností a do vzťahov so zainteresovanými stranami na báze dobrovoľnosti. Spoločenská zodpovednosť je podnikmi dobrovoľne prijatý spôsob správania, ktorý ide nad rámec zákonných požiadaviek, lebo podniky ich považujú za svoj dlhodobý záujem. Nie je preto voliteľným doplnkom k hlavným podnikateľským aktivitám, ale predstavuje spôsob, ktorým je podnikanie riadené“ [1].

Aj Archie Carroll hovorí o tom, že: „*Spoločenská zodpovednosť podnikov* je výrazom spoločenskej zodpovednosti ich vlastníkov a majiteľov voči spoločnosti, zamestnancom a ostatným záujmovým skupinám. Spoločenská zodpovednosť podnikov má historické korene v 19. storočí, keď Andrew Carnige zverejnil názor, že bohatí ľudia majú morálnu povinnosť deliť sa s ostatnými o svoj majetok.“ (Carroll, 1999)

V súčasnosti existujú názory odborníkov, že je vhodnejšie používať skôr pojem spoločensky zodpovedné podnikanie, pretože spoločenská zodpovednosť podnikov sa vzťahuje len na podniky, resp. spoločnosti a korporácie dosahujúce zisky, teda mimo