

Ján Štefánik *

KULTÚRA KVALITY, KEÚČ KU ZLEPŠENIU KVALITY

QUALITY CULTURE THE KEY TO QUALITY IMPROVEMENT

Kultúra kvality je súhrn spoločne zdieľaných poznatkov na kvalitu, t. j. vzťahov hodnôt, ako organizácia rozvíja a využíva svoje kapacity, zdroje, aby úspešne preživala v externom prostredí a účelne riadila svoje vlastné vnútorné záležitosti.

1. Úloha kultúry kvality

Efektívne riadenie kvality sa stáva stále náročnejšou výzvou pre veľa našich firiem a organizácií.

Pre zlepšenie kvality svojich výstupov veľa našich podnikov zavádza v manažmente kvality nové prístupy a nástroje, ako sú napr. metódy FMEA a najmä QFD, ktorá umožňuje pohotovú transformáciu, prenos požiadaviek zákazníkov do návrhu nových výrobkov/služieb.

Tieto prístupy však nemusia byť vždy úspešné a plne využiteľné, ak firma nemá vysokú úroveň kultúry kvality, predstavujúcu jadro hodnôt vlastných tak zamestnancom firmy, ako aj manažmentu firmy pri zabezpečovaní vyžadovanej úrovne kvality.

Odborníci tvrdia, že úroveň manažmentu firmy je viac ako technológia kľúčom zlepšovania kvality. Organizácia môže zabezpečovať a zlepšovať žiaducu úroveň kvality svojich výstupov len vtedy, ak má zavedený a všetkými pracovníkmi rešpektovaný systém hodnôt podporujúcich kvalitu. Tento názor zdieľajú tiež mnohí výkonní manažéri, ktorí sú presvedčení, že je to najmä záležitosť manažmentu zmeniť, zlepšiť kultúru firmy [1],[2].

Treba dodať, že tiež takí prominentní experti kvality akými sú Eduard Deming, Joseph Juran a Phil Crosby sverne zdôrazňujú mimoriadnu dôležitosť budovania kultúry kvality, ako predpoklad splnenia väčšiny požiadaviek na produkt. Takto sa stáva kvalita ako hľadanie hodnoty pre zákazníka a jej realizácia ako odraz úrovne firemnej kultúry kvality kritickým faktorom úspešnosti firmy [3],[4].

2. Čo je kultúra kvality?

Aj keď je veľa definícií kultúry kvality môžeme si vybrať takú, ktorá môže byť použitá pre ľubovoľnú firmu, podľa nej je kultúra kvality súhrn spoločne zdieľaných poznatkov (názorov) na kvalitu, t. j. vzťahov hodnôt, ako organizácia rozvíja a využíva svoje kapacity, zdroje, aby úspešne preživala v externom prostredí

Quality culture is the total of the collective or shared learning of quality-related values as the organization develops its capacity to survive in its external environment and to manage its own internal affairs.

1. The Role of Quality Culture

Managing quality has become a serious endeavor for many of our companies and organizations.

To improve quality, many of our companies have adopted new approaches and tools as FMEA and QFD (Quality Function Deployment) for translating customer's requirements into product or service specifications.

These approaches, however, might not achieve their true potential if an organization fails to improve its corporate quality culture - that is, the core values possessed by employees and management regarding quality.

Research suggests that much more management, rather than technology, is the key to quality improvement. An organization can mount and sustain a true quality improvement effort only when it has a value system that promotes quality. This view is also held by many chief executive officers, who believe that it is management's job to change the culture of an organization to improve quality performance [1],[2].

In addition many prominent quality experts, such as W. Edwards Deming, J. M. Juran and Philip Crosby, stress the importance of building a quality culture as a prerequisite to major quality improvement efforts. In such a way, developing a desired organizational quality cultural is critical [3],[4].

2. What is a quality culture?

While there are many definitions of culture, one definition can be adopted to define the quality culture of any group: Quality culture is the total of the collective or shared learning of quality - related values as the organization develops its capacity to survive in its external environment and to manage its own

* Prof. Ing. Ján Štefánik CSc.,

Department of Industrial Engineering, Faculty of Mechanical Engineering, University of Žilina, Veľký diel, 010 26 Žilina, Slovak Republic, tel.: +421-89-535 41, fax: +421-89-652 940

a účelne riadila svoje vlastné vnútorné záležitosti. Organizační experti tvrdia, že hodnoty sú formované v pracovných skupinách v dlhodobom časovom horizonte a môžu byť považované za ideológiu, filozofiu alebo za základné krédo organizácie. Tieto hodnoty sú výsledkom systematickej, tvorivej aktivity zameranej na neustále zlepšovanie každej práce, manažérskych procesov v organizácii, technologických systémov a medzilidských vzťahov [5].

Hlavným východiskom formovania budovania kultúry je, že aspekty kultúry sú hlboko zakorenené a jej zmeny môžu byť iniciované integrovanými zmenami vo firme.

Formovanie žiaducej kultúry kvality si vyžaduje predovšetkým dobre formulovanú víziu ako zidealizovanú, silno motivačnú, ale uskutočniteľnú predstavu o tom kam sa chce firma dostať, z ktorej sa odvíja poslanie a strategické ciele firmy. Tieto ciele musia byť konzistentné s formálnou aj neformálnou organizačnou štruktúrou a kompatibilné so systémom odmeňovania, primeranou technológiou a organizáciou práce - a dôležitá je najmä práca s ľuďmi. Ale prv ako sa so zmenami kultúry kvality začne uvažovať, musia manažéri určiť potrebu takýchto zmien.

3. Kedy sú zmeny nevyhnutné?

Manažment firmy musí včas zbadáť znaky identifikujúce potrebu zmeny kultúry kvality vo svojej firme uvedomujúc si, že základné zmeny v myslení a konaní firmy, resp. jej pracovníkov, vo vzťahu ku kvalite sú tak potrebné, aká je potreba zmeny. Podľa názoru odborníkov na kvalitu sú nevyhnutné zmeny kultúry kvality, keď [6]:

- súčasná kultúra kvality vo firme nie je v súlade so zmenami v okolí firmy,
- rastúca a stále tvrdšia konkurencia v priemysle vyžaduje rýchle pokroky v kvalite, ktoré sa musia prejavíť i v zmene kultúry kvality,
- keď je úroveň kvality vo firme považovaná za priemernú alebo horšiu,
- ak firma uvažuje o spojení s inou firmou, ktorá je angažovaná v progresívnych praktikách, metódach riadenia kvality,
- ak ide o malú ale rýchlo rastúcu firmu,
- ak sa objavujú veľké technologické zmeny v priemysle,
- významné zmeny v poslaní firmy vyžadujú tiež zmeny v kultúre kvality,
- akvizícia a spojenie firiem vyžaduje formovanie súdržnej jednotky, a teda zmeny kultúry.

4. Ako zmeniť kultúru kvality?

Literatúra v oblasti manažérskych vied obsahuje veľa štúdií o zmenách kultúry. Jednou z metód zmien kultúry je tzv. culture gap analyses, ktorá môže byť ľahko aplikovaná pri rozvoji žiaducej kultúry kvality vo firme [7].

V prvom rade musí podnikový manažment urobiť identifikáciu, prehodnotenie posolania firmy oblasti kvality a cieľov, resp. úroveň konkurentov v oblasti kvality. Na základe toho musí iden-

internal affairs. Many organizational experts believe that values are formed in a group over time and can be seen in the ideology, philosophy, charter, or basic credo of an organization. These values, in turn, result in artifacts and creations of the group, which can be easily detected by observing the organization's managerial processes, technological systems, and human relationships [5].

The main point regarding culture formation is that culture aspects are deep-rooted, and lasting cultural change occurs through integrated changes in the organizational system. Forming a desirable quality culture requires a well-developed organizational quality mission and goals, consistent formal and informal organizational structures, compatible reward systems, appropriate technology and job design, and attention to important personnel issues. But before a major quality culture change is thought, managers must recognize the need for such a change.

3. When is change necessary?

Many managers see the signs indicating the need for quality culture change in their organizations. They realize that basic changes in the organization's thinking and behaviour with regard to quality are needed. Research has identified the conditions under which a major overhaul of the quality culture is necessary [6]:

- The company has a current quality culture that is not conformed with the changing environment.
- The industry is very competitive with respect to quality and service, and advances in quality and service occur with lightning speed.
- The company's quality performance is judged to be middle or worse.
- The company is about to join the ranks of the very large companies that are involved in sophisticated quality practices.
- The company is small but growing rapidly.
- Major technological change is occurring in the industry.
- Major changes in the company's mission require the quality culture to change.
- Acquisitions and mergers require changes in the quality culture to form a cohesive unit.

4. How to change quality culture?

The organizational science literature contains many studies of organizational culture change. One method of culture change is called culture gap analysis, and it can be easily adapted to the development of desired quality culture in an organization [7].

To begin, a company's managers must review the organization's quality mission and goals and external quality competitors. Then they must identify the quality attributes needed to compete [8].

tifikovať atribúty kvality nevyhnutné k úspešnej súťaži v konkurenčnom trhovom prostredí [8].

Ďalšou úlohou pre manažérov je identifikovať dôležitosť a žiaduce vlastnosti kvality výrobkov/služieb, ktoré musí firma zabezpečiť, aby úspešne obstala v konkurencii. Tieto hodnoty kvality sa môžu meniť v závislosti od kľúčových atribútov kvality firmy. Veľa expertov v oblasti manažmentu kvality sa však domnieva, že už samotné hodnoty kvality sú základňou a sú nevyhnutné v úsilí firmy zlepšovať kvalitu [9].

Ak už máme identifikované hodnoty kvality, môžu manažéri identifikovať, špecifikovať cieľové zameranie strategických podnikateľských jednotiek alebo firmy do celku - spôsob ako sa úspešne presadiť v danom odvetví. Manažment musí tiež určiť, či existuje nesúlad - medzera v kultúre kvality, v hodnotách existujúcich a žiaducich. Po splnení týchto úloh môže manažment korigovať medzeru v kultúre kvality primeranými opatreniami [10].

5. Odporúčania

Na základe uvedeného možno odporúčať [9]:

- Kultúra kvality musí byť neustále rozvíjaná, keď sa mení kultúra, musí manažment progresívne rozvíjať žiaduce hodnoty kvality ako napr. hrdosť zamestnancov na firmu a jej výrobky/služby, zodpovednosť zamestnancov za kvalitu a hlboké presvedčenie top manažmentu o sústavnom a účelnom zlepšovaní kvality.
- Žiaduci stav kultúry nemôže byť dosiahnutý vnútením nástrojov a techník účastníkom procesu tvorby kvality. Dôvody pre zamýšľané zmeny musia byť tak vysvetlené, aby boli zamestnancami akceptované.
- Zmyslupnosť a zmeny pretvárajúcej kultúry kvality môžu byť dosiahnuté len cez konzistentný integrovaný skelet, konštrukciu aktivít zamestnancov a manažmentu v niekoľkých rôznych oblastiach, ako sú nadšenie, podpora, právna politika kvality a ciele a správna organizačná štruktúra.
- Nemyslite si, že zmena kultúry kvality je jednoduchá. Vývoj a zmeny kultúry sú normálne evolučné, postupné a vyžadujúce čas.
- Typ kultúry kvality, ktorý je žiaduci, závisí od prostredia organizácie. Neexistuje určitá jediná žiaduca kultúra kvality, vhodná pre všetky organizácie, ale sú určité spoločné znaky.

Literatúra:

- [1] KANTER, R.: Quality Leadership and Change, Quality Progress 2/87
- [2] GILBERT, R.: A Values-Oriented Approach to Quality, Quality Progress 11/87
- [3] COUND, D.: What Corporate Executives Think About Quality, Quality Progress 2/88
- [4] DEMING, W. E.: Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management, National Productivity Review, 1981
- [5] JURAN, J. M.: Product Quality - A Prescription for the West, Management Review 7/81
- [6] SCHEIN, E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass 1985

The next task for the managers is to identify the important and desired quality values that the organization should have. The quality values will vary, depending on the organization's key quality attributes. Many quality experts, however, believe that some quality values are basic and are needed universally if an organization is to improve quality [9].

Once the desired quality values are identified, the managers can identify the target groups (organizational subunits or the whole organization) that should have the desired values. They must also determine whether substantial discrepancies (culture gaps) exist between current values and the desired values. After completing this task, the managers can correct the culture gaps through appropriate interventions [10].

5. Cautions and guidelines

Based on the study and the literature, the following cautions and guidelines in changing quality culture are offered [9]:

- Quality culture is learned over time. When changing culture, managers should progressively develop desirable quality values, such as employees' pride in quality, employees' responsibility for quality, and management's fundamental belief in constancy of purpose of quality improvement.
- The desired culture state cannot be achieved by force-feeding employees' quality processes, tools, and techniques. The reasons for the intended changes must be explained to gain their acceptance.
- Meaningful and lasting quality culture change can be achieved only through a consistent, integrated pattern of actions by employees and managers in several different areas, such as hiring, promotion, stated quality policies and goals, and proper organizational structure.
- Do not assume that quality culture change is simple. Culture development and change are normally evolutionary, incremental, and time-consuming.
- The type of quality culture that is desired depends on an organization's environment. There is no single desired quality culture suitable for all organizations.

References:

- [1] KANTER, R.: Quality Leadership and Change, Quality Progress 2/87
- [2] GILBERT, R.: A Values-Oriented Approach to Quality, Quality Progress 11/87
- [3] COUND, D.: What Corporate Executives Think About Quality, Quality Progress 2/88
- [4] DEMING, W. E.: Improvement of Quality and Productivity Through Action by Management, National Productivity Review, 1981
- [5] JURAN, J. M.: Product Quality - A Prescription for the West, Management Review 7/81
- [6] SCHEIN, E.: Organizational Culture and Leadership, Jossey-Bass 1985

- [7] UTTAL, B.: The Corporate Culture Vultures, Fortune, Oct.17, 1983
- [8] HITTMAR, S.: The Quality and the Role of Management, University of Žilina, 1998
- [9] KILMANN, R. H.: Managing Five Tracks to Organizational Success, Jossey-Bass, 1985
- [10] SARAPH, J. V., SEBASTIAN, R. J.: Developing Quality Culture, Quality Progress 9/93

- [7] UTTAL, B.: The Corporate Culture Vultures, Fortune, Oct.17, 1983
- [8] HITTMAR, S.: The Quality and the Role of Management, University of Žilina, 1998
- [9] KILMANN, R. H.: Managing Five Tracks to Organizational Success, Jossey-Bass, 1985
- [10] SARAPH, J. V., SEBASTIAN, R. J.: Developing Quality Culture, Quality Progress 9/93

Žilinska univerzita a Slovenská cestná spoločnosť
v spolupráci so
Slovenskou technickou univerzitou Bratislava,
Technickou univerzitou Košice
a odbornou skupinou Doprava SZSI

organizuje

2. celoštátnu konferenciu so zahraničnou účasťou

DOPRAVA V SÍDELNÝCH ÚTVAROCH

1. informácia

Konferencia sa bude konať v Žiline v dňoch 20. - 21. októbra 1999.

Tematické okruhy konferencie:

- podklady pre riešenie sídelných útvarov a ich analýza
 - podklady dopravné, prepravné, socio-ekonomické
 - metodika a hodnotenie prieskumov
- širšie dopravné vzťahy
 - problémy diaľkovej a regionálnej dopravy
 - integrované dopravné systémy a riešenie ich uzlov
- riešenie komunikačných systémov mesta
 - diferenciácia a integrácia systémov z hľadiska funkčnosti a bezpečnosti
 - problémy statickej dopravy
 - riešenie nemotoristickej dopravy
 - mestská hromadná doprava
- humanizácia uličného priestoru
 - uličný profil z dopravného a urbanistického hľadiska
 - ukľudnený dopravný priestor
 - posudzovanie vplyvov na životné prostredie

Kontaktná adresa:

Ing. Andrea Gavulová
Žilinská univerzita, Stavebná fakulta, Katedra cestného staviteľstva
Komenského 52, 010 26 Žilina
tel: 089/ 7635 651 - 3, fax: 089/ 433 51, 72 335 02,
e-mail: gavul@fstav.utc.sk

The University of Žilina and the Slovak Road Society in
Bratislava
in cooperation with
The Slovak Technical University, Bratislava
The Technical University, Košice and
The Transport Expert Group

organise

2nd International Conference

TRANSPORT IN RESIDENTIAL AREAS

1st information

Žilina, October 20 - 21, 1999
Slovak Republic

Conference Topics:

- solutions of residential areas and their analysis
 - transport, traffic and socio-economic data
 - survey methodology and assessment
- broader transport relations
 - long distance and regional transport problems
 - integrated transport system and solutions of their nodes
- solutions of urban communication systems
 - differentiation and integration of systems from the point of view of their function and safety
 - problems of static transport
 - non-motorist transport solutions
 - city transport
- humanization of street area
 - street profile from the point of view of traffic and urbanism
 - alleviated traffic areas
 - impact on the environment

Contact address:

Ing. Andrea Gavulová
Žilinská univerzita, Stavebná fakulta, Katedra cestného staviteľstva
Komenského 52, 010 26 Žilina
Tel: +421/89/ 7635 651 - 3, Fax: +421/89/433 51, 72 335 02,
e-mail: gavul@fstav.utc.sk