

2. EXCELENCE ORGANIZACÍ

Když jsme v předchozí kapitole diskutovali koncepci TQM, zmínili jsme také, že se v současnosti prosazuje prostřednictvím tzv. modelů excelence. Na první pohled se proto může zdát, že TQM a excelence organizací by mohly být v podstatě o tom samém. Není tomu zcela tak, protože v posledních letech je tzv. excelence organizací považována za další vývojový stupeň koncepce TQM. Jednoduše proto, že původní modely TQM se odborníkům nezdály být dostatečně „totální“. A tak je realitou, nikoliv však krátkodobou kampaní, že současný svět kvality směřuje k tzv. excelenci organizací. V této souvislosti se dokonce hovoří o změně paradigmatu managementu kvality. Buď jak buď, nemůžeme tento trend ignorovat! Pravdou ovšem je, že naprostá většina českých organizací si k excelenci nachází cestu jen velmi pozvolna. A jsme přesvědčeni, že pokud bychom požádali manažery českých organizací, aby pojem „excelence“ charakterizovali, každý z nich by v tomto pojmu našel různý obsah, ale i jejich vztah k němu by byl značně rozdílný! Proto se v této kapitole nejprve věnujeme pojetí excelence, abychom poté představili alespoň některé z modelů excelence organizací.

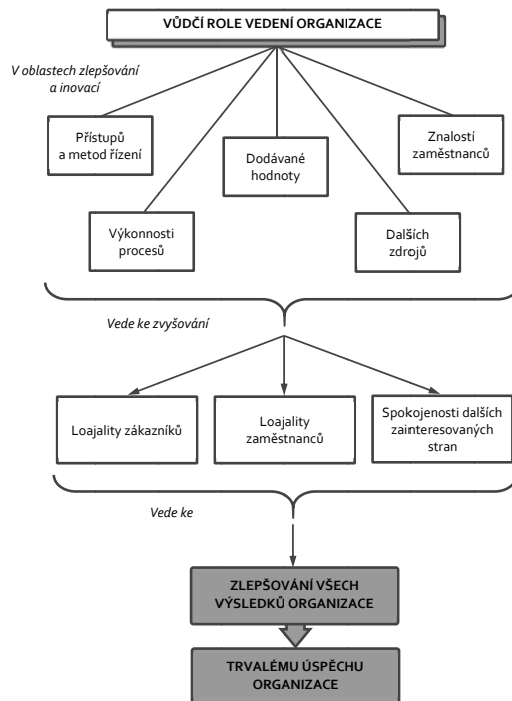
2.1 Pojetí excelence organizací

Už v r. 2003 Evropská nadace pro management kvality v tehdejší verzi popisu svého modelu excelence uvedla, že „*excelence je vynikající působení organizace v oblasti řízení i dosahovaných výsledků*“ [9]. Ovšem názorů na tento pojem můžeme nalézt podstatně více, stačí sledovat diskuzi na www.researchgate.net. Webster pak excelenci organizací vymezuje jako „*schopnost organizací poskytovat tu nejvyšší možnou výkonnost, převyšující očekávání všech zainteresovaných stran*“ [7]. S podobným výkladem se lze setkat i v nejnovějších podkladech EFQM [10], resp. Americké společnosti pro kvalitu [17]. Pokud bychom tedy chtěli upozornit na některé z atributů excelentních organizací, pak by se jednalo o následující rysy:

- daleko převyšují „šedivý průměr“ výkonnosti v daném odvětví,
- mají vůdčí osobnosti s jasnou vizí, posláním a hodnotami, přenášenými posléze do rozvojových strategických záměrů,
- dominuje v nich přesvědčení, že dodávání co nejvyšší hodnoty jejich zákazníkům je klíčovým důvodem existence,
- orientují se na potřeby a očekávání všech zainteresovaných stran, ne pouze externích zákazníků,
- systematicky řídí a zlepšují všechny své procesy, zejména pak ty klíčové,
- vysoce nadprůměrné výsledky jsou dlouhodobě dosahovány jako efekt pokročilých a neustále rozvíjených systémů managementu,
- vyznačují se vysokou úrovní podnikové kultury,

- je přikládán značný význam tzv. „měkkým složkám“ managementu, tzn. všemu, co souvisí s lidským faktorem,
- využívají všechny příležitosti a formy k učení se,
- akce „ex post“ nahrazují systematickou prevencí včetně řízení všech rizik i příležitostí,
- práce s lidmi má přednost před rigidní aplikací různých metod, nástrojů a modelů,
- jsou vysoce inovativní, pružné a podporují tvořivost u všech skupin zaměstnanců,
- uvědomují si svou roli v udržitelném rozvoji regionů a národních ekonomik.

Generický rámec excelence organizací si můžeme představit pomocí obrázku 2.1. Jeho logika vychází z předpokladu, že ve standardně fungujícím podnikatelském prostředí vede k dlouhodobému úspěchu pouze trvalé zlepšování výsledků ve všech oblastech činností organizací. Podmínkou k tomu však je, aby organizace udržovaly vysokou míru loajality svých externích zákazníků i zaměstnanců a aby i u dalších zainteresovaných stran (dodavatelů, občanů apod.) evidovaly co nejvyšší pozitivní vnímání svých činností a produktů. Nesmí však jít o vynucené pocity a budoucí chování, odvozené např. od dominantní, resp. monopolní role organiza-



Obr. 2.1 Generický rámec excelence organizací

cí, ale jedná se výhradně o pozitivní efekty co nejpropracovanějšího systému managementu, jež pro zvyšování hodnoty dodávané zainteresovaným stranám, jakož i pro zvyšování výkonnosti svých interních procesů využívá ty nejpokročilejší a nejefektivnější metody a nástroje, má propracovaný systém péče o znalosti svých zaměstnanců a racionálně pracuje i se všemi dalšími zdroji, ať už mají podobu financí, materiálů nebo informací. A to vše může existovat jen v prostředí, kdy řídicí pracovníci budou skutečnými vůdčími osobnostmi.

2.2 Modely excellence organizací a jejich využití

Pokud bychom přijali myšlenku, že excellence organizací je vždy spojena s jejich dlouhodobě výjimečnou výkonností, stane se tato myšlenka nepochybně pro mnoho manažerů velmi přitažlivá. A s velkou pravděpodobností by si i položili otázku, odkud mají čerpat návod na to, jak této mimořádné výkonnosti dosáhnout. Normy v této oblasti totiž neexistují. Jsou však k dispozici modely, které ale většinou pouze rámcově naznačují, co a jak by organizace v tomto směru měly realizovat. Těmto modelům se nejčastěji říká „modely excellence“ a je jim v odborné literatuře v posledních letech věnováno velmi mnoho prostoru. Není možné se zde věnovat všem podobným modelům, v tabulce 2.1 jsme proto soustředili základní informace alespoň o některých z nich.

Tab. 2.1 Základní charakteristika vybraných modelů excellence (v uvedených zdrojích lze nalézt podrobné informace o jednotlivých modelech)

Model excellence	Základní charakteristika
Model Demingovy aplikační ceny [14]	<ul style="list-style-type: none"> • patrně nejstarší podobný model, je využíván a rozvíjen od r. 1951 • speciální důraz se klade na širokou aplikaci statistických metod analýzy dat • vymezená kritéria jsou poměrně nekonkrétní • kritéria této ceny jsou aplikována zejména v zemích jihovýchodní Asie
Model Národní ceny kvality Malcolma Badrige [8]	<ul style="list-style-type: none"> • vznikl v r. 1987 s přímou podporou vlády USA • kritéria modelu pro různé kategorie jsou každoročně zpřesňována a doplňována • pro oblast zdravotnictví a vzdělávání byly vytvořeny speciální soubory kritérií • model je respektován zejména na americkém kontinentu

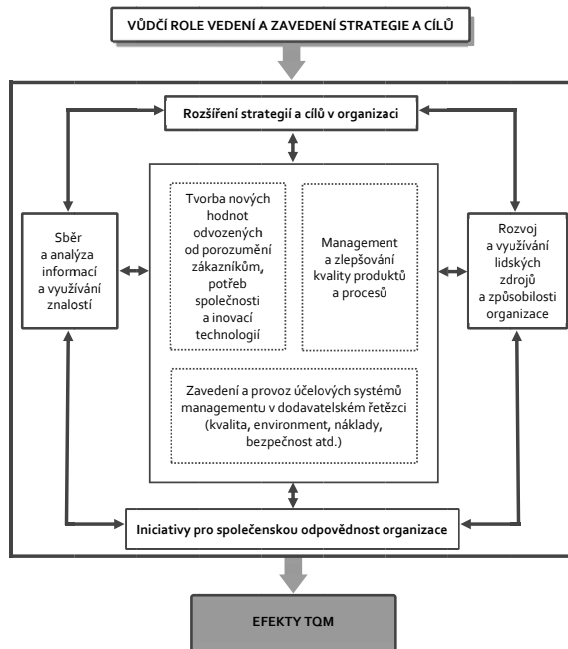
EFQM Model excellence [10]	<ul style="list-style-type: none"> • první verze modelu byly známy od r. 1991 pod názvem Evropský model TQM • je generického charakteru a v současnosti je uznáván jako nejnáročnější ze všech modelů excellence • odlišuje předpokladovou část a část výsledků • využíván je především v Evropě a stal se základem mnoha tzv. národních cen kvality
Model excellence G. Kanjiho [2]	<ul style="list-style-type: none"> • první verze modelu zveřejněna v r. 1998 • vůdčí role manažerů je v tomto modelu považována za klíčovou • jde o soubor ne zcela konkrétních doporučení • znám a aplikován je organizacemi jak v Evropě, tak i v Asii
Model 4P + 3C [4]	<ul style="list-style-type: none"> • v modelu jsou zvýrazňovány tzv. měkké složky managementu • vůdčí role manažerů je soustředěna na celkový rozvoj podnikové kultury • jeho aplikace je založena na tvořivosti manažerů

Jak známo, W. E. Deming se do dnešních dnů těší mimořádné úctě japonských manažerů a už v r. 1951 byla založena vůbec první cena za kvalitu pro organizace, tzv. Demingova aplikační cena. Pro hodnocení uchazečů o tuto cenu byl vytvořen soubor kritérií, jenž se v průběhu let vyvíjel, ale dodnes respektuje filozofii TQM. Vychází se přitom ze tří vzájemně propojených předpokladů:

- a) na základě jasně stanovené strategie a politik, zohledňujících jedinečné znaky působení, má organizace stanoveny zákaznický orientované cíle, i se zřetelem na společenskou odpovědnost. Tím se prokazuje vůdčí role vrcholového vedení,
- b) k naplňování strategických cílů [podle bodu a)] jsou vhodně uplatňovány metody a nástroje TQM,
- c) jako výsledek aktivit podle bodů a) i b) je zabezpečena dlouhodobá schopnost organizace trvale růst.

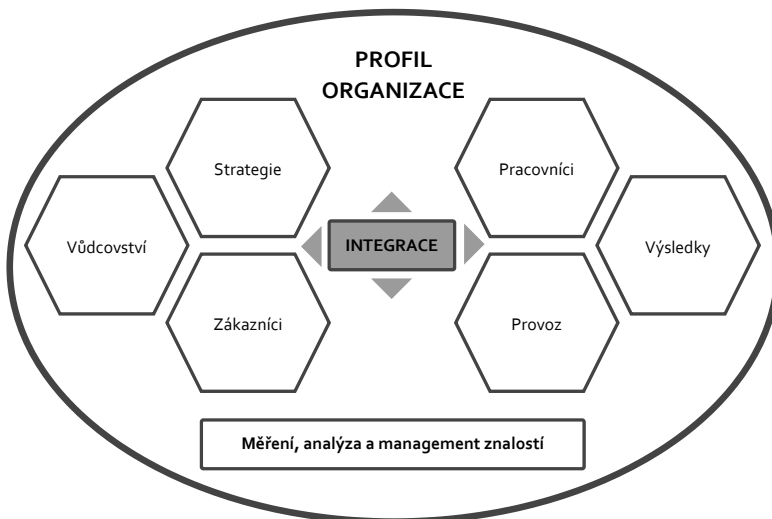
Na bázi těchto předpokladů byla vytvořena nejnovější verze rámce modelu Demingovy aplikační ceny, platná od r. 2018 – viz obrázek 2.2.

V polovině osmdesátých let minulého století se v USA rozběhla velmi masivní kampaň s cílem razantně zvýšit povědomí o kritické důležitosti kvality pro americké hospodářství. Tato kampaň byla přímo podporována americkou vládou a hlavním lídrem se stal tehdejší ministr hospodářství M. Baldrige. A tak se v r. 1987 zrodila Národní cena Malcolma Baldrige za kvalitu, jež je dnes pouze vrcholem tzv. Národního programu kvality. Jeho specifikou je to, že je řízen na základě zvláštního federálního zákona, jenž kromě jiného zavazuje americkou exekutivu se na tomto programu aktivně podílet a spolufinancovat jej. Také model Národní ceny kvality Malcolma Baldrige prošel několika zásadními revizemi a generický rámec tohoto modelu dnes zahrnuje sedm



Obr. 2.2 Základní rámeček modelu Demingovy aplikační ceny (adaptováno podle [14])

vzájemně integrovaných klíčových kritérií, zřejmých i z obrázku 2.3. Tato kritéria jsou doplněna popisem typických črt dané organizace v tzv. profilu organizace.



Obr. 2.3 Základní rámeček modelu Národní ceny kvality M. Baldrige (adaptováno podle [8])