



Denisa Malá, Martina Míárová, Dana Benčíková

BEHAVIORÁLNE ASPEKTY KVALITY

OBSAH

ÚVOD	7
1. BEHAVIORÁLNE ASPEKTY KVALITY V MSP NA SLOVENSKU	10
1. 1. Manažérstvo kvality v MSP	10
1. 2. Kultúra kvality	14
1. 2. 1. Typy kultúry kvality	21
1. 2. 2. Zmena kultúry kvality	23
1. 3. Piliere kultúry kvality	27
1. 3. 1. Vzdelávanie	30
1. 3. 2. Dôvera	34
1. 3. 3. Motivácia	49
1. 3. 4. Kognitívne a sociálne skreslenia	69
1. 4. Zložky profilu zamestnanca v kultúre kvality	73
1. 4. 1. Kognitívna zložka	74
1. 4. 2. Afektívna zložka	77
1. 4. 3. Behaviorálna zložka	82
1. 5. Meranie behaviorálnych aspektov kvality	92
1. 5. 1. Kľúčové ukazovatele výkonnosti kvality	92
1. 5. 2. Behaviorálne ukazovatele výkonnosti kvality	97
1. 5. 3. Funkcie merania výkonu kvality z behaviorálneho hľadiska	104
1. 6. Motivovanie a hodnotenie zamestnancov k výkonu a správaniu smerujúcemu ku kvalite	107

2. VÝSKUM MERANIA BEHAVIORÁLNEJ KVALITY V MSP NA SLOVENSKU	120
2. 1. Metodológia výskumu	120
2. 2. Výsledky výskumov a diskusia	125
2. 2. 1. Skúmanie úrovne troch zložiek profilu zamestnancov v oblasti manažérstva kvality v MSP na Slovensku a vzťahov medzi nimi	126
2. 2. 2. Výskum úrovne behaviorálnej kvality a ukazovateľov jej merania v MSP na Slovensku a diskusia	137
2. 3. Závery výskumu	157
3. APLIKÁCIA BEHAVIORÁLNYCH ASPEKTOV KVALITY DO PODNIKOVEJ PRAXE	161
3. 1. Metodológia hodnotenia správania zamestnancov v podniku	161
3. 2. Návrh dotazníka merania správania zamestnancov smerom ku kvalite	169
3. 3. Návrh pozorovania správania zamestnancov	175
3. 4. Návrh personálnych ukazovateľov hodnotenia výkonu	182
3. 4. 1. Tvrdé ukazovatele hodnotenia behaviorálnej kvality – KPI	183
3. 4. 2. Mäkké ukazovatele hodnotenia behaviorálnej kvality – KBI	184
3. 5. Budovanie kultúry kvality	191
ZÁVER	197
CONCLUSION	201
POUŽITÁ LITERATÚRA	206

CONTENT

INTRODUCTION.....	7
1. BEHAVIORAL ASPECTS OF QUALITY IN SMEs IN SLOVAKIA	10
1. 1. Quality management in SMEs.....	10
1. 2. Quality culture	14
1. 2. 1. Types of quality culture	21
1. 2. 2. Change in quality culture.....	23
1. 3. Pillars of quality culture	27
1. 3. 1. Education	30
1. 3. 2. Trust.....	34
1. 3. 3. Motivation.....	49
1. 3. 4. Cognitive and social biases.....	69
1. 4. Components of employee profile in quality culture	73
1. 4. 1. Cognitive component.....	74
1. 4. 2. Affective component.....	77
1. 4. 3. Behavioral component.....	82
1. 5. Measuring behavioral aspects of quality.....	92
1. 5. 1. Key performance indicators for quality.....	92
1. 5. 2. Key behavioral indicators for quality	97
1. 5. 3. Functions of measuring quality performance from the behavioral point of view	104
1. 6. Motivation and employee evaluation regarding behavior leading to quality	107

2. RESEARCH INTO MEASURING BEHAVIORAL QUALITY IN SMEs IN SLOVAKIA	120
2. 1. Research methodology	120
2. 2. Research results and discussion	125
2. 2. 1. Measuring the level of three components of employee profile regarding quality management in SMEs in Slovakia and the relations between them	126
2. 2. 2. Measuring the level of behavioral quality and the indicators of its measuring in SMEs in Slovakia, and discussion	137
2. 3. Conclusions from the research	157
3. APPLICATION OF BEHAVIORAL ASPECTS OF QUALITY INTO BUSINESS PRACTICE	161
3. 1. Methodology of evaluating employee behavior in an enterprise	161
3. 2. Proposal of a questionnaire measuring behavior of employees regarding quality	169
3. 3. Proposed ways of observing employee behavior	175
3. 4. Proposal of personal indicators regarding the evaluation of performance	182
3. 4. 1. Hard indicators of behavioral quality measurement – KPI	183
3. 4. 2. Soft indicators of behavioral quality measurement – KBI	184
3. 5. Building quality culture	191
CONCLUSION	201
POUŽITÁ LITERATÚRA	206

ÚVOD

Behaviorálna kvalita patrí k behaviorálnym vedám, ktoré sú súčasťou behaviorálnej ekonómie. Táto ekonómia sa odlišuje od klasickej ekonómie najmä tým, že zohľadňuje ako faktor ľudské správanie. Emócie ovplyvňujú správanie človeka viac ako by sa mohlo na prvý pohľad zdať. Priestor na skúmanie vyplýva z uvedenia si, že človek sa inak správa ako jednotlivec, a inak ako súčasť pracovného kolektívu. Práve tento myšlienkový postup môže do budúcnosti viesť k vysvetleniu nezhôd, ktoré sa v podnikoch opakujú.

Tradične, keď ľudia premýšľajú o kvalite, vyjadrujú sa, že ide o kontrolu a záruku. Ide však aj o správanie. Kontrola je zvyčajne až následnou reakciou na problémy, a preto sa zabezpečovanie kvality má sústreďovať aj na spätnú väzbu, ktorá umožňuje zlepšovanie procesov. Keďže prijímané opatrenia sú zvyčajne reakčnej povahy, poskytujú malý až žiadny priestor pre pozitívny výkon alebo kultúrnu zmenu, ktoré by zahŕňali kvalitu ako behaviorálnu nevyhnutnosť. Na splnenie takejto výzvy je vhodné budovať správanie založené na kvalite. Ide o vytvorenie kultúry kvality v podniku, v ktorej zamestnanci kvalitou žijú vo všetkých svojich činnostiach, kde je ich vášňou a osobnou hodnotou a predstavuje viac než len dodržiavanie štandardov a pravidiel.

Behaviorálna kvalita a jej implementácia do kultúry kvality je na Slovensku relatívne nový fenomén. Ak chce podnik merať a hodnotiť úroveň behaviorálnej kvality, jeho prvoradou úlohou by malo byť vytvorenie takého pracovného prostredia (budovať kultúru kvality), ktoré zamestnancom pomáha kvalitnejšie a efektívnejšie sa rozhodovať, a tým zlepšovať procesy, za ktoré zodpovedajú. Veľmi dôležité je stanoviť želané vzorce správania pre zamestnancov. Následne je potrebné stanoviť nielen kľúčové ukazovatele výkonnosti (či sa procesy podniku reálne zlepšujú), ale zamerať sa aj na kľúčové ukazovatele správania, ktoré skúmajú, či sú zamestnanci motivovaní, spokojní, angažovaní a oddaní podniku. Skúmanie správania zamestnancov má svoje opodstatnenie. Lepšie chápanie úsudku a rozhodovania zamestnancov je dôležité,

lebo zamestnanci často robia rozhodnutia, ktoré nie sú konzistentné s normatívom alebo dohodnutým pravidlom.

Vedeckým cieľom monografie je systematicky a ucelene vymedziť problematiku behaviorálnej kvality a jej implementácie do kultúry kvality, preskúmať úroveň troch zložiek profilu zamestnancov v oblasti manažérstva kvality v malých a stredných podnikoch na Slovensku a úroveň merania behaviorálnej kvality a ukazovateľov jej merania, a v nadväznosti na to navrhnúť metodológiu hodnotenia behaviorálnej zložky profilu zamestnancov v kvalite a kľúčových behaviorálnych ukazovateľov jej hodnotenia.

Pri napĺňaní cieľa vychádzame zo sekundárnych a aj primárnych zdrojov údajov. Štruktúra publikácie je prispôbená dosiahnutiu stanoveného cieľa a je rozdelená do troch kapitol.

V prvej kapitole na základe obsahovo – kauzálnej analýzy dostupnej domácej a zahraničnej vedeckej a odbornej literatúry teoreticky vymedzujeme kultúru kvality a jej hlavné piliere - vzdelávanie, dôveru, motiváciu. Zameriavame sa na zložky profilu zamestnanca v kultúre kvality, a to na kognitívnu, afektívnu a behaviorálnu zložku. Zároveň opisujeme, aké sú možnosti merania behaviorálnych aspektov kvality.

V druhej kapitole poukazujeme na dôležitosť a vzájomné prepojenie zložiek profilu zamestnancov pri budovaní kultúry kvality, a to prostredníctvom teórie a výsledkov výskumu, cieľom ktorého je zistiť úroveň zložiek profilu zamestnancov a vzťahov medzi nimi v malých a stredných podnikoch na Slovensku. Zároveň skúmame úroveň behaviorálnej kvality a ukazovateľov jej merania. Výskumy uskutočníme kvalitatívne, metódou rozhovoru a kvantitatívne, metódou opytovania pomocou dotazníka. Zozbierané údaje spracujeme vybranými matematicko-štatistickými metódami.

V tretej kapitole zhodnocujeme teoretické a praktické výstupy práce s cieľom aplikovať behaviorálne aspekty kvality do podnikovej praxe.

Vedecká monografia je výsledkom dlhodobej vedeckej, výskumnej, ako aj pedagogickej orientácie autoriek na problematiku behaviorálnych aspektov kvality, s užším zameraním na malé a stredné podniky. Východiskom pre jej spracovanie bolo

preštudovanie domácich a zahraničných odborných literárnych prameňov, internetových zdrojov, preskúmanie riešenej problematiky v praktických podmienkach malých a stredných podnikov na Slovensku prostredníctvom dotazníkového prieskumu a rozhovorov, ako aj značné teoretické a praktické skúsenosti autoriek vyplývajúce z ich vedecko-výskumnej činnosti v oblastiach, ktoré boli predmetom skúmania.

Tematika monografie je súčasťou vedeckého projektu grantovej agentúry Ministerstva školstva, vedy, výskumu a športu Slovenskej republiky a Slovenskej akadémie vied VEGA 10318/21 – Behaviorálne aspekty kvality a ich vplyv na budovanie kultúry kvality. Práca nadväzuje na výskumné priority Ekonomickej fakulty UMB v Banskej Bystrici v oblasti inovácií ako základného piliera udržateľného rozvoja podniku v dynamicky sa meniacom prostredí a rozvíja vedný odbor ekonomika a manažment podniku.

Vedecká monografia má snahu podať komplexný pohľad na predmetnú problematiku a osloviť tak širokú cieľovú skupinu odborníkov, ktorí sa touto témou zaoberajú. Výsledky práce sú určené širšej odbornej verejnosti, ako aj predstaviteľom malých a stredných podnikov, ktorí majú záujem implementovať kultúru kvality ako nástroj rozvoja ich inovačného potenciálu. Veríme, že prezentované poznatky a ich následné uvedenie do praxe pomôže v budúcnosti v značnej miere ovplyvniť hospodárnosť a efektívnosť nejedného malého a stredného podniku.

Ďakujeme všetkým, ktorí prispeli nielen k napísaniu, ale i skvalitneniu publikácie.

Autorky