

VÝKONNOSŤ PROCESOV Z POHĽADU MANAŽÉRSTVA KVALITY

*Anna ŠATANOVÁ **

Abstrakt

Súčasný systém manažerstva kvality je založený na procesnom prístupe, ktorého význam neustále rastie a to najmä z dôvodu neustálych zmien, ktoré vedú k neustálemu zlepšovaniu procesov. Efektívny priebeh podnikových procesov je nástrojom udržania a posilnenia pozície podniku v trhovo-orientovanom prostredí. Kvalita procesov prebiehajúcich v podniku a ich efektívne usporiadanie ovplyvňujú nielen výšku nákladov, ale prostredníctvom kvalitnej obsluhy zákazníka vplývajú aj na objem tržieb a spoločne na výšku zisku ako aj na ostatné ukazovatele výkonnosti podniku.

V nasledovnom príspevku venujeme pozornosť problematike procesných nákladov na kvalitu. V rámci samotného procesu sa nebudeme venovať analýze procesu z technologického hľadiska, ani nebudeme rozoberať procesy na hlavné a vedľajšie výrobné procesy, resp. procesy pridruženej výroby, ale cieľom bude upriamiť pozornosť na analýzu jednotlivých podnikových výkonov a ich vplyv na efektívnosť skúmaného procesu, t.j. analýzu merateľných výkonov procesu, resp. ekonomickej stránky procesu. Účelom je teda procesná analýza vo väzbe na realizáciu produktu a na tvorbu pridanej hodnoty. Procesná analýza bola vykonaná na úrovni dielni a metodicky na úrovni organizácie.

Kľúčové slová: kvalita, proces, meranie účinnosti, náklady, efektívnosť,

JEL: L15, O14

* prof. Ing. Anna Šatanová, CSc., Vysoká škola medzinárodného podnikania ISM Slovakia v Prešove, Duchnovičovo námestie 1080 01 Prešov. satanova@ismpo.sk,

Úvod

Procesný prístup je založený na princípe riadenia a vzájomného pôsobenia všetkých podnikových procesov tak, aby plnili určené ciele (Gejdoš, Potkány, 2005, Holočiová 2004).

Ukazuje sa, že kvalita je predovšetkým ekonomickou kategóriou a faktorom, ktorý značnou mierou ovplyvňuje dlhodobé hospodárske výsledky podniku (Wildenmann, 2000).

Pre tvorbu takéhoto systému sprostredkovania informácií sa odporúča kombinácia nákladových a výkonových veličín, pričom je potrebné zaviesť do systému aj ukazovatele umožňujúce procesné riadenie prostredníctvom opatrení zabezpečujúcich kvalitu (Alber, 2003).

1. Procesná analýza ako súčasť nákladovo-orientovaného manažerstva kvality

V odbornej literatúre, ale aj v praxi sa môžeme stretnúť s mnohými vysvetleniami pojmu „proces“. Jednoducho však tento pojem možno definovať ako „transformáciu vstupov na výstupy“. Pri zložitejších procesoch je niekedy komplikované podrobne analyzovať proces a rozčleniť ho na čiastkové operácie, činnosti a pracovné úkony. Norma ISO 9001:2008 charakterizuje proces ako „súbor vzájomne súvisiacich alebo vzájomne pôsobiacich činností, ktoré menia vstupy na výstupy.“

Porovnaním dostupných definícií podľa autora (Hammer, 2002) je zrejmé, že pod pojmom proces rozumejú – *súbor činností (aktivít), ktoré vyžadujú vstupy a vytvárajú výstupy s pridanou hodnotou pre zákazníka.*

Basl, Tůma a Glasl (2002) z toho vyvodzujú, že pre každý proces je možné definovať a analyzovať.

Pod „výkonom“ budeme pre potreby našich analýz rozumieť „merateľný výstup určitej činnosti, resp. súboru činností“. Výkon ako ukazovateľ efektívnosti vykonávanej činnosti bude pre naše ďalšie úvahy dôležitým analytickým nástrojom. Keďže v rámci procesu prebiehajú rôzne druhy činností, budeme vzhľadom na ne analyzovať aj rôzne druhy výkonov.

V dostupnej literatúre (napr. Kaplan, Norton, 20004, Horváth, 1995, Bartoš, 2003, Nenadál, 2002) sú uvedené návody a ukazovatele na meranie výkonnosti podnikových procesov.

S procesným prístupom sa môžeme stretnúť vo všetkých výrobných aj nevýrobných organizáciách, resp. pri všetkých činnostiach. S typickým procesným riadením výroby sa stretneme napríklad v chemickej alebo hutníckej výrobe. Procesný prístup je pohľad na organizáciu cez jednotlivé procesy, cez vlastníkov a vykonávateľov procesov, cez právomoci a zodpovednosti plynúce z procesov.

Podľa viacerých literárnych zdrojov môže analýza procesov byť vykonávaná na úrovni organizácie alebo na úrovni samotného procesu.

V prvom prípade sa jedná o analýzu procesov zo systémového hľadiska, z pohľadu organizácie ako celku. Môžeme ju nazvať aj ako *procesná analýza organizácie* (resp. systémová analýza procesov). Ako dôležitá časť sa odporúča vypracovanie tzv. *Mapy procesov*. V tejto mape by mali byť obsiahnuté všetky rozhodujúce procesy organizácie, ich vzájomné väzby, vlastníci procesov, ohraničenie začiatku a konca procesov, potrebné zdroje, požadované vstupy a hlavne výstupy z procesu.

V druhom prípade sa jedná o *analýzu samotného procesu*. Mohli by sme ju nazvať aj ako procesnú analýzu procesu, t.j. analýzu jednotlivých činností procesu a ich podielu na tvorbe pridanej hodnoty.

Cieľom členenia a analýzy procesu (procesov) je identifikovať, definovať, riadiť a kontrolovať procesy tak, aby sa zabezpečila efektívna transformácia vstupov na výstupy pri minimálnej spotrebe zdrojov. Za týmto účelom by sa organizácia mala snažiť rozvíjať tie procesy, ktoré majú hlavný vplyv na požiadavky zákazníka a tvoria pridanú hodnotu resp. zhodnocujú vstupy. Naproti tomu procesy, ktoré nepridávajú na hodnote, ale sú len podporou pre zhodnocujúce procesy, by sa mala snažiť minimalizovať. Analýza procesu by následne mala umožniť odhaliť aj procesy, ktoré netvoria hodnotu, nepodporujú zhodnocovanie vstupov a sú pre organizáciu buď úplne zbytočné alebo dokonca znehodnocujú vstupy a nasadené zdroje. Takéto procesy by sa mala organizácia snažiť minimalizovať resp. úplne vylúčiť. Aj keď musíme pripustiť, že absolútne odstránenie chybne vykonávaných procesov so snahou o tzv. ZERO DEFECT (Nulová nepodarkovosť) je viac snaha filozofická ako praktická. Variabilita - a tým aj určitá nepodarkovosť - je typickým

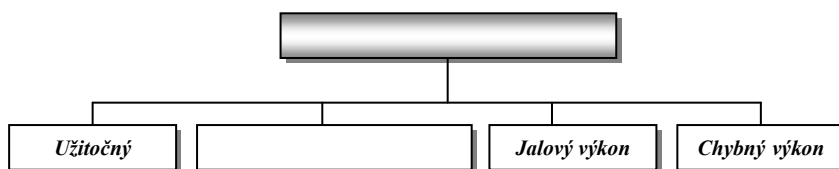
javom všetkých permanentne vykonávaných činností. Avšak pomocou detailného členenia a analýzy procesov sa môžu výrazne redukovať nepotrebné resp. stratové činnosti.

Meranie výkonnosti podnikových procesov (Mateides, 2006) definuje ako „*systematické priradovanie číselných hodnôt príslušným entitám*“. Jeho hlavnou úlohou je na základe jasne definovaného spôsobu určiť objektívny stav výkonnosti procesu s cieľom kvantifikovať hodnoty príslušného ukazovateľa výkonnosti.

V rámci jedného procesu sa môžu vykonávať viaceré činnosti. Sú to nasledovné činnosti:

- *value-adding activities (VAA) - t.j. aktívne, tvorivé činnosti pridávajúce (zvyšujúce) hodnotu produktom,*
- *non-value adding activities (NVAA) - t.j. neutrálne činnosti, ktoré sa nepodieľajú na zvyšovaní hodnoty produktov,*
- *value reducing activities (VRA) – chybné resp. chybové činnosti, znižujúce úžitkovú hodnotu produktov, resp. znižujúce hodnotu vstupov.*

Pre potreby efektívneho riadenia procesov by sa mal manažér snažiť jednotlivé činnosti identifikovať, merať a korigovať (Bruhn, 2008, Šatanová, 2011). Za týmto účelom sa pokúsime bližšie popísať jednotlivé činnosti a spôsob ich merania a korigovania pomocou hlavných druhov výkonov, ktoré sme schopní merať v rámci procesu. Na obrázku 1 sme znázornili merateľné výstupy jednotlivých činností – výkony.



Obr. 1. Jednotlivé druhy výkonov

Zdroj: Šatanová, (2008)

➤ *Užitočný výkon U_v*

Ako užitočný výkon (*Value Adding Activities – VAA*) sú označované tie časti procesu, ktoré čerpajú vstupy z okolia a ich výstupy sú priamo ponúkané zákazníkovi. Keďže tieto činnosti tvoria v procese pridanú hodnotu, budeme sa ich snažiť maximalizovať. Napr. v procese „obrábanie kovov“ to môže byť samotné sústruženie, vo vzdelávacej inštitúcii vzdelávanie klientov na vyučovacej hodine a pod.

➤ *Podporný výkon*

Môžeme ich charakterizovať ako *Non Value Adding Activities (NVAA)* – nezhodnocujúce činnosti, resp. hodnotu nepridávajúce činnosti. Ich úlohou je podporovať hlavné výkony pri zabezpečovaní zhody vyrábaného produktu s plánovanými požiadavkami. Napr. v procese „obrábanie kovov“ to môže byť príprava materiálu, práca s technologickými postupmi a pod.

➤ *Jalový výkon*

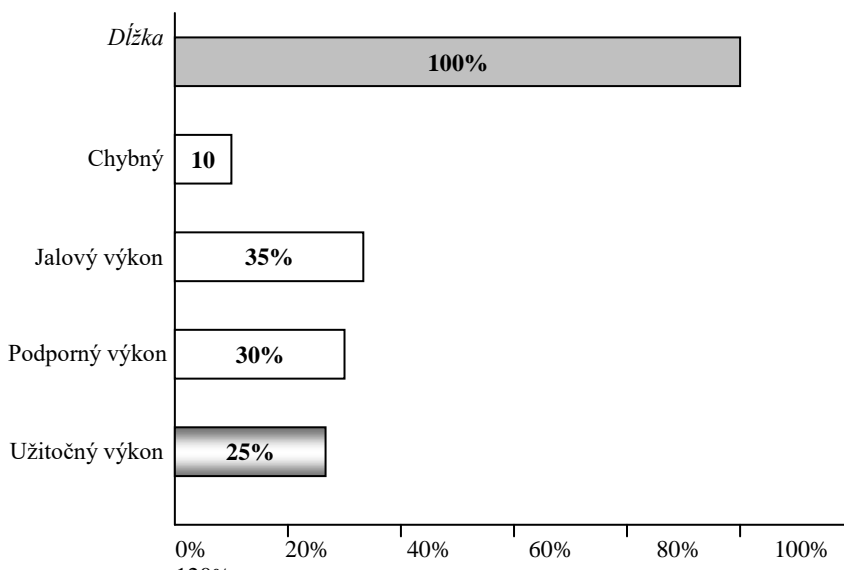
Jalový, slepý, neefektívny alebo hluchý je výsledkom činností, ktoré môžeme označiť ako *Non Value Adding Activities*, t.j. činnosti často neplánované a podnikovým vedením aj neželané. Hluché alebo jalové výkony nepridávajú, podobne ako podporné výkony, na hodnote konečného produktu. Môžu to byť napr. činnosti na sklade, pretože kvôli nedostatočnej organizácii a pod. Neprinášajú žiadny zisk, nepodieľajú sa na tvorbe hodnôt, iba na raste nákladov. Podnik sa ich bude snažiť minimalizovať, resp. úplne odstrániť. Napr. v procese „obrábanie kovov“ to môže byť nadbytočná manipulácia s materiálom, skladovanie materiálu (tu myslíme skladovanie, ktoré nie je nevyhnutne potrebné pre realizáciu hlavných činností), pretože z dôvodu úzkych miest na výrobnéj linke a pod.

➤ *Chybný výkon*

Chybné výkony sú výsledkom – *Value Reducing Activities*. Úlohou manažérov by malo byť ich úplné odstránenie, pretože v podniku spôsobujú iba náklady, neprinášajú žiaden efekt, vytvárajú stratu a môžu zapríčiniť zníženie hodnoty produktu. Podnik sa ich bude snažiť v rámci konkrétneho procesu minimalizovať.

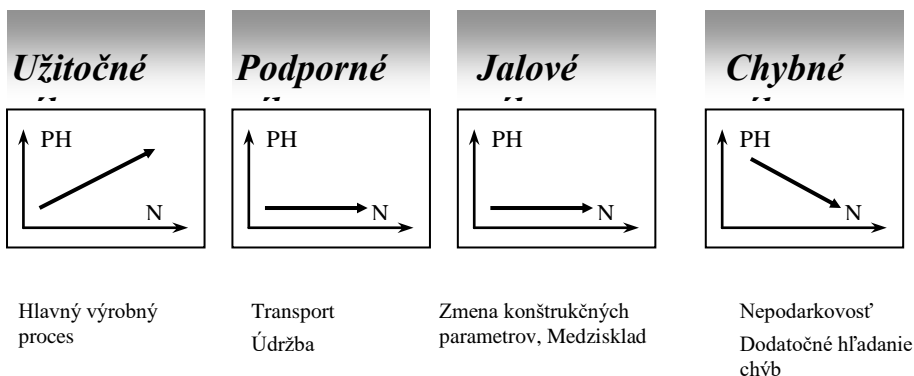
Napr. v procese „obrábanie kovov“ to môže byť nesprávne použitý sústružnícky nôž a následne nesprávne/chybné opracovanie materiálu.

Na obrázku 2 graficky znázorňujeme, aké môžu byť výsledky ekonomickej analýzy bližšie nešpecifikovaného procesu.



Obr. 2. Príklad percentuálneho vyčíslenia účinnosti procesu podľa jednotlivých výkonov

Optimalizácia jednotlivých činností v rámci realizovaných procesov je zvlášť dôležitá ak si uvedomíme, že hlavné kritériá ako termín, cena, kvalita sú stanovené trhom a podnik sa im musí prispôbiť. A práve procesy a jednotlivé činnosti nám v priebehu času spotrebovávajú zdroje a tak vytvárajú náklady, ktoré sa premietajú do výstupov, prípadne do želanej výstupnej hodnoty produktu (Hansen, Kamiske, 2003). Prehľadne nám to znázorňuje obrázok 3.



Obr. 3. Charakteristiky jednotlivých druhov výkonov v procese

Zdroj: Šatanová, (2008) (N – náklady, PH – pridaná hodnota)

2. Uplatnenie merania účinnosti procesu v podniku

Po analýze procesu, jeho jednotlivých zložiek a prvkov (činností), nasleduje ďalší krok analýzy - meranie účinnosti procesu. Pod účinnosťou sa všeobecne rozumie pomer:

$$\text{výstup} / \text{vstup}.$$

Pri charakteristike procesu, vstupy do procesu sú spolu zo zdrojmi transformované na výstupy, ktoré sú následne predávané zákazníkovi. Čiže prostredníctvom zákazníka sú prijaté iba tie výstupy, za ktoré je on ochotný zaplatiť bez ohľadu na to, aké vysoké boli vstupy a aká efektívna bola ich transformácia na výstupy. Z tohto pohľadu sa bude organizácia snažiť o čo najefektívnejšiu transformáciu vstupov na výstupy. Potom pod účinnosťou procesu, označovanú ako W_p (z nem. Wirkungsprozess) budeme rozumieť pomer :

$$\text{požadované výstupy (výkony)} / \text{celkové výkony procesu}$$

Pri meraní účinnosti budeme za požadovaný výstup považovať užitočný výkon. Samotný užitočný výkon je hodnota, za ktorú je zákazník ochotný zaplatiť. Ostatné výkony spotrebovali zdroje a vstupy, ale nestransformovali sa do úžitkovej hodnoty. Ich transformácia bola neefektívna a zákazník nie je ochotný za ne zaplatiť. Teoreticky by účinnosť procesu bola požadovaná na úrovni 1 resp. 100%. To však

nie je dosiahnuteľné, pretože aj užitočný výkon potrebuje svoje podporné procesy. Z uvedeného vyplýva, že pre stanovenie účinnosti konkrétneho procesu platí:

$$Wp = \text{Úžitkový výkon} / (\text{Užitočný} + \text{Podporný} + \text{Jalový} + \text{Chybný}) \text{ výkon}$$

Pomocou ukazovateľa Wp môžeme :

- merať a analyzovať účinnosť procesu,
- sledovať vývoj Wp v čase,
- porovnávať účinnosť procesov navzájom,
- merať efekt prijímaných nápravných opatrení.

2.1 Analýza vybraného procesu podniku

Pri aplikácii procesnej analýzy postupujeme podľa (DGQ 14 –18, 2005) pre montážny proces v nami sledovanom podniku strojárскеj výroby, v ktorom sa kompletizujú komponenty do finálneho produktu.

Produkt pozostáva z komponentov A1 až A4. Pracovnú stanicu obsluhuje jeden pracovník. Montáž komponentov prebieha v nasledovnom poradí: A3 + A4 + A1 + A2. Následne sa takto zmontované dielce zvaria. Dielce A1 a A2 sú dodávané spolu v debničkách netriedené a pracovník ich musí triediť priamo pri montáži. Dielce A3 a A4 sú triedené a balené osobitne v debničkách. Pri dielci A3 musí pracovník časť dielca upraviť - odrezať a následne zvyšok odložiť. Pracovník obsluhujúci pracovnú stanicu ručne kompletizuje dielce, pričom počas kompletizácie vyraduje dielce s viditeľnými chybami. Proces zvarovania prebieha automaticky na zvaracom agregáte. Počas zvarovania dochádza k prestojom pracovníka. Menšie opravy, ktoré sa vyskytnú počas montáže, je pracovník schopný opraviť sám. Na väčšie opravy je povolaný špecialista. Počas väčších opráv dochádza opäť k prestojom pracovníka. Na konci procesu zvarovania automaticky prebieha kontrola zvarov a zmontovaných dielcov kontrolným zariadením. Pri zistení chýb je pracovník povinný zistiť príčiny chýb a snažiť sa ich odstrániť, príp. si povolať špecialistu. Po skončení hlavnej činnosti je povinný vyčistiť prázdne debničky, stroj a jeho okolie. Pri analýze montážneho procesu sa jednotlivé činnosti priradujú podľa ich charakteru do užitočného, podporného, jalového alebo chybného výkonu (viď. tabuľka 1).

Vzniknuté náklady sú :

osobné náklady na pracovníka 45 EUR/hod.

osobné náklady na opravára, špecialistu 65 EUR/hod.

ostatné prevádzkové náklady na strojne zariadenie 105 EUR/hod.

T a b u ľ k a 1

Analýza procesu v strojárkej dielni

Por. č.	Činnosť	Počet hodín	Hodnota výkonov v EUR			
			Užitočný	Podporný	Ľalový	Chybný
1.	Odstránenie chybného dielca A3 (pracovník)	4				180
2.	Vloženie A3 (pracovník)	15		675		
3.	Odstránenie zvyšku z A3 (pracovník)	4			180	
4.	Odstránenie chybného dielca A4 (pracovník)	4				180
5.	Vloženie A4 (pracovník)	10		450		
6.	Vloženie A1 (pracovník)	1,5		67,5		
7.	Vloženie A2 (pracovník)	0,6		27		
8.	Výroba (stroj)	48	5 040			
9.	Odstavenie stroja – chybná výroba (stroj)	17				1785
10.	Hľadanie príčin porúch (pracovník)	32		1440		
11.	Oprava malých chýb (špecialista)	19			1225	
12.	Oprava závažných chýb (špecialista)	18			1170	
13.	Prestoje počas opráv (pracovník)	9			405	
14.	Čistenie stroja (pracovník)	1,5		67,5		
15.	Čistenie debničiek (pracovník)	4		180		
16.	Ostatné (pracovník + špecialista)	19		770	465	
	Spolu (EUR)	14 317	5 040	3 677	3 455	2 145
	% podiel jednotlivých výkonov na celkových výkonoch		35 %	26 %	24 %	15 %

Z takto rozčlenených nákladov sa podľa jednotlivých výkonov vypočíta účinnosť montážneho procesu.

Za užitočný výkon sa považuje výkon stroja (48 hod x 105 EUR = 5 040 EUR). Činnosť pracovníka kompletizácia, triedenie, kontrola a pod je považovaná za podporný výkon.

$$W_p = \text{Úžitkový výkon} / (\text{Užitočný} + \text{Podporný} + \text{Jalový} + \text{Chybný}) \text{ výkon}$$

$$W_p = 5\,040 \text{ EUR} / (5\,040 \text{ EUR} + 3\,677 \text{ EUR} + 3\,455 \text{ EUR} + 2\,145 \text{ EUR}) = 0,35$$

Podiel jalových a chybných výkonov činí 0,39, čo je viac ako samotný hlavný proces. Takmer 65 % z hodnoty hlavného výkonu tvoria: odstávky stroja (1 785) a hľadanie príčin chýb (1 440).

Postup uskutočnenej procesnej analýzy je vhodný na analýzu podnikových procesov na najnižšej hierarchickej úrovni podniku – t.j. v dielni. Je vhodný hlavne ako podporný nástroj na zlepšovateľské jednotlivých činností sledovaného procesu. Odporúčame ho ako vhodný nástroj ekonomickej analýzy procesov pri zavádzaní metódy ABC (Activity Based Costing) v podnikoch. Metóda ABC je veľmi silným nástrojom na vylepšenie produktov, služieb, procesov a trhových stratégií. ABC umožňuje manažmentu podniku porozumieť, čo spôsobuje náklady a ako je možné ich riadiť. Podnik môže podľa tohto systému získať pohľad na to, ako efektívne premieňa zdroje podniku na hodnoty. Firma môže tiež identifikovať aktivity (činnosti), ktoré spotrebúvajú neprimerane veľké množstvo nákladov a prinášajú nízku pridanú hodnotu a tak môžu byť tieto aktivity vylúčené alebo aspoň obmedzené. Prostredníctvom ABC metódy je možné priradovať náklady na kvalitu (zdroje) cez aktivity (procesy) k jednotlivým zákazkám (Potkány, Hajduková a Teplická, 2012).

2.2. Analýza procesu na úrovni organizácie

V kapitole 1 uvádzame, že analýza procesov môže byť vykonaná aj na úrovni organizácie. V tomto prípade odporúčame vytvoriť v podniku *mapu procesov*, ktorá znázorňuje všetky procesy v podniku v členení – hlavné, podporné, manažérske a systémové procesy. Jednotlivé procesy uvedené v mape procesov možno ďalej rozčleniť na čiastkové procesy, t.j. subprocessy na niekoľkých úrovniach.

Pre ekonomickú analýzu procesov na úrovni organizácie doporučujeme sledovať jednotlivé druhy nákladov v tzv. procesnom členení. V tabuľke 2 navrhujeme

metodikou *prepočtu nákladov účtovnej triedy 5 na náklady hlavného a podporného procesu, ktoré najviac vplývajú na pridanú hodnotu produktu.*

Ako znázorňuje tabuľka 2, nie všetky druhy nákladov vznikajú pri všetkých subprocesoch. Vzniknuté náklady sú priradené k jednotlivým procesom príčinným spôsobom, čím získame dostatočný prehľad o výške nákladov v jednotlivých procesoch podniku. Navrhované rozčlenenie jednotlivých druhov nákladov medzi jednotlivé subprocesy nám umožňuje zistiť spotrebu nákladov v rámci hlavného a podporného procesu.

Pre každý subproces je potrebné navrhnuť príslušný merateľný ukazovateľ, resp. determinant, ktorý by mal odzrkadľovať spotrebu nákladov v rámci vykonanej činnosti, aktivity. Potom vyjadríme nákladovosť na produkt 1 a 2 podľa nami navrhnutých ukazovateľov, resp. podľa počtu vyrobených produktov, ziskovosti tržieb, dĺžky výrobného cyklu a pod.

T a b u ľ k a 2

Prepočet nákladov účtovnej triedy 5 na náklady hlavného a podporného procesu

<i>Subprocesy</i>	<i>Hlavný proces</i>					<i>Podporný proces</i>					<i>Celkom</i>
	Vývoj nových produktov	Príprava výroby	Získavania objednávok, príprava zmlúv	Výroba	Balenia	Expedícia	Príjem a skladovanie vstupných materiálov	Údržba	Kontrola kvality	Skladovanie hotových produktov	
50 Spotreba materiálu, energie	x	x		x	x		x	x		x	x
51 Služby	x	x	x								x
52 Osobné náklady	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x
53 Dane a poplatky							x			x	x
54 Iné prevádzkové náklady			x	x			x	x		x	x
55 Odpisy	x	x		x	x	x		x			x

56 Finančné náklady			x				x				x
57 Rezervy a opravné položky fin. nákladov sk.57			x								x
58 Mimoriadne náklady sk.58							x	x	x	x	x
Ukazovatele	Počet nových produktov	Počet nových produktov	Počet uzavretých zmlúv	Počet hodín výroby	Počet hodín balenia	Priemerná prepravná vzdialenosť	Využitý skladovací priestor	Počet hodín údržby	Počet kontrolovaných jednotiek	Počet skladovaných produktov	
Konečný produkt 1 (v €)											
Konečný produkt 2 (v €)											

3. Záver

Kvalita produkcie významne ovplyvňuje podnikom dosahované hospodárske výsledky. Preto je dôležité, aby sa činnosti spojené so zabezpečovaním kvality nehodnotili iba z hľadiska technickej realizácie, ale aj z pohľadu efektívnosti (Potkány, 2004).

V minulosti sa v manažerstve kvality kládol dôraz najmä na procesy merania technických parametrov, ktorých úlohou je deklarovat' zhodu výrobku s požiadavkami. Požiadavky na systémy manažerstva kvality si však v súčasnosti vyžadujú aj aplikáciu nových procesov merania zohľadňujúcich ekonomickú stránku procesu. Preto sa proces merania rozširuje aj o meranie a monitorovanie výkonnosti procesov, nákladov vzťahujúcich sa na kvalitu, a pod. Tieto merania nemajú slúžiť iba na zhromažďovanie informácií, ale majú byť základom pre ďalšie analýzy a neustále zlepšovanie kvality.

Meranie výkonnosti procesov dáva všetkým organizáciám veľké šance nielen na sprehľadnenie a lepšie operatívne riadenie jednotlivých procesov, ale rovnako na zlepšovanie výkonnosti celých organizácií – a práve v tom spočíva najväčší efekt celkového úsilia manažérov.

Na základe hore uvedených skutočností je tento článok venovaný problematike merania výkonnosti procesov z hľadiska manažérstva kvality zameranej na procesnú analýzu a jej uplatnenie v podmienkach podniku. Procesná analýza bola vykonaná na úrovni najnižších článkov riadenia a metodicky na úrovni organizácie.

Predkladaný článok je čiastkovým výsledkom riešenia grantovej úlohy VEGA MŠ SR 1/2609/05 Procesne orientovaný controlling a manažérstvo kvality v podnikoch DSP.

LITERATÚRA

ALBER, S. 2003: Process management as base of quality, environment and risk management. *Kvalita*, 3/2003, 4-8, Journal of the Slovak Society of Quality Management, ISSN 1335-9231

BARTOŠ, V. 2003. Využití prístupu Balanced Scorecard jako nástroje strategického controllingu výrobního podniku, Disertační práce, VUT, Brno, Fakulta podnikatelská, 2003

BASL, J., TUMA, M., GLASL, V. 2002. Modelování a optimalizace podnikových procesů, 1. vydání, Plzeň, ZČU, 2002, 140 s., ISBN 80-7082-936-2.

BRUHN, M. 2008. *Wirtschaftlichkeit des Qualitätsmanagements*. Berlin 2008, s.63.

GEJDOŠ, P., POTKÁNY, M. 2005. Procesne orientované manažérstvo kvality. In: *Nové trendy v manažérstve kvality*. Zborník z vedeckého seminára s medzinárodnou účasťou. Trnava, 2005, s.28 –32. ISBN 80-227-2230-8 .

HANSEN, W., KAMISKE, G.F. 2003. *Qualitätsmanagement*. Digitale Fachbibliothek. Düsseldorf: Symposion Publishing GmbH, 2003. ISBN 3-936608-48-2.

HOLOČIOVÁ, Z. 2004. Efektivnost řízení servisních služeb malých a středních firem, Disertační práce, UTB ve Zlíne, Zlín, 2004, 124s.,

KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. 2004. Balanced Scorecard: strategický systém měření výkonnosti podniku, 4. vydání, Praha, Management Press 2004, 267 s., ISBN 80-7261-032-5.

NENADÁL, J. a kol. 2002. Moderní systémy řízení jakosti, Quality Management, 2. vydání, Praha, Management Press, 2002, 282 s., ISBN 80-7261-071-6

POTKÁNY, M. 2004. Controlling v nákladovo orientovanom manažerstve kvality. In: *Kvalita 2/2004*, odborný časopis slovenskej spoločnosti pre kvalitu, Žilina, MASM Žilina, 2004, s. 16 –18. ISSN 1335-9231.

POTKÁNY, M., HAJDUKOVÁ, A., TEPLICKÁ, K. (2012): Target costing calculation in the woodworking industry to support demand at the time of global recession. *Drewno = Wood*, 55, No. 187, p .89 –104.

ŠATANOVÁ, A. a kol. 2008: Manažerstvo kvality: Vysokoškolská učebnica, Zvolen, Technická univerzita vo Zvolene, 2008. 352 s., ISBN 978-80-228-1928-2.

ŠATANOVÁ, A. a kol. 2011: Ekonomika a manažment podnikov drevospracujúceho priemyslu, vysokoškolská učebnica Zvolen: TU Zvolen, 2011. 567 s. ISBN 978-80-228-2319-7. (12%)

Wirtschaftlichkeit durch Qualitätsmanagement, DGQ 14 - 18 Bericht, 1. vydanie, Berlin: Beuth, 2005, 124 s., ISBN 3-410-32888-2.

WILDEMANN, H. (2000): Qualitätscontrolling in Industrieunternehmen. *Zeitschrift Kostenrechnungspraxis, Sonderheft č. 1*, s.11-17.

<http://www.qm-trends.de>

STN EN ISO 9001:2008. Systémy manažerstva kvality. SÚTN Bratislava, 2009.

PERFORMANCE OF PROCESSES FROM THE ASPECT OF QUALITY MANAGEMENT

Abstract

The contemporary quality management system is based on process-wise attitude, whose importance is growing steadily, mostly due to permanent changes resulting in continuous improvement of the processes. Efficient course of the company's processes is a tool that keeps and strenghtens the company position in the market. The quality of the company's processes and their efficient configuration are influencing not only the costs, but also the sales and profit amounts due to high-quality service for the customer.

In the following article, the attention is aimed to the issue of the impact of the process costs on the quality. Within the process itself, we are neither dealing with its analysis from the technical point of view, nor we will analyze the priority levels of the processes as far as the production concerns. Instead, we will aim our attention to the analysis of the individual company's outputs and to their impact on the efficiency of the process under investigation, i.e. to the process measurable outputs and/or the process economy. Thus the purpose is the process analysis in connection to the product and its added value generation. The process analysis was carried out at the workshops level, and – as far as its methodology concerns – at the entity level.

Key words: quality, process, measurement of efficiency, costs, effective,

JEL: L15, O14

prof. Ing. Anna Šatanová, CSc.
ISM Vysoká škola medzinárodného podnikania v Prešove
Duchnovičovo námestie 3951/1,
080 01 Prešov, Slovakia
satanova@ismpo.sk