

Implementace managementu kvality na vybrané veterinární klinice

Bc. Lenka Tomečková

Diplomová práce
2020

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Tomečková**
Osobní číslo: **M170229**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Implementace managementu kvality na vybrané veterinární klinice**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši zaměřenou na problematiku managementu kvality.

II. Praktická část

- Popište a analyzujte současný stav řízení ve vybraném zařízení zaměřeném na poskytování veterinární péče.
- Vytvořte projekt zavedení prvků managementu kvality ve vybraném zařízení zaměřeném na poskytování veterinární péče.
- Projekt podrobte nákladové, časové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**
Jazyk zpracování: **Slovenština**

Seznam doporučené literatury:

ARTHUR, Jay. *Lean Six Sigma for Hospitals*. USA: McGraw Hills, 2011, 348 s. ISBN 978-0-07-175325-8.
BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.
ČSN EN ISO 9001:2015. *Systémy managementu kvality pro zdravotní péči*. Praha: Český normalizační institut, 2017, 69 s.
PYZDEK, Thomas a Paul KELLER. *The Handbook for Quality Management: A Complete Guide to Operational Excellence*. USA: McGraw Hills, 2013, 484 s. ISBN 978-0-07179-924-9.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Petr Briš, CSc.**
Ústav průmyslového inženýrství a informačních systémů

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

Ve Zlíně dne 6. ledna 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení: Bc. Lenka Tomečková

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práca je zameraná na implementáciu systémov managementu kvality na vybranej veterinárnej klinike. Na základe výsledkov analýzy bol vypracovaný projekt, ktorý vedie k implementácii systémov managementu kvality podľa normy ISO 9001:2015 a k možnej certifikácii kliniky. V teoretickej časti práce bola vypracovaná literárna rešerš na vybranú problematiku s modifikáciou pre veterinárne zariadenia. Praktická časť práce bola rozdelená na analytickú a projektovú, kde bola charakterizovaná vybraná klinika a bola vyhotovená analýza súčasného stavu riadenia veterinárnej kliniky, na základe zistení a nedostatkov bol vypracovaný projekt implementácie systémov managementu kvality. Tento projekt je dôležitým výstupom práce, v ktorom boli vytvorené návrhy a postupy, súvisiace s implementáciou, vďaka ktorej môže pochopiť procesy a postupy aj veterinárny lekár bez potrebného ekonomického vzdelania. Projekt bol podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

Kľúčové slová: kvalita, systém managementu kvality, norma ISO 9001:2015, implementácia, veterinárna klinika, veterinárne služby, zlepšovanie

ABSTRACT

The master thesis is focused on the implementation of quality management systems at a selected veterinary clinic. Based on the analysis results, a project was developed that leads to the implementation of quality management systems according to the ISO 9001:2015 standard and the possible certification of the clinic in the future. Literature review on selected issues specific to veterinary facilities can be found in the theoretical part of this thesis. The practical part of the thesis is divided into analytical section and project section, where in the first section selected veterinary clinic was characterized and an analysis of the current state of clinic was performed. Based on these findings a project was introduced to implement quality management systems. The project itself is an important output of this work, in which proposals and procedures related to the implementation were created that allows any veterinary doctor to understand the processes and procedures without the necessary economic education. The project was subjected to time, cost and risk analysis.

Keywords: quality, quality management systems, ISO 9001:2015 standards, implementation, veterinary clinic, veterinary services, improvement

Touto cestou by som sa rada poďakovala doc. Ing. Petrovi Brišovi, CSc., za odborné vedenie mojej diplomovej práce, za podanú pomocnú ruku a ústretovosť, a v neposlednom rade za cenné rady počas písania mojej práce.

Podakovanie patrí manažérke veterinárnej kliniky Vicky-Lynn Spencer, za možnosť vykonávať stáž a vypracovať projekt na ich veterinárnej klinike, ako aj za poskytnutie kľúčových informácií a možnosť nahliadať do dokumentov kliniky.

Veľké poďakovanie patrí mojej rodine, partnerovi a priateľom za podporu počas môjho štúdia.

Motto:

„ Knowing is not enough; we must apply.

Willing is not enough; we must do.“

~ Goethe

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE	12
I TEORETICKÁ ČASŤ.....	13
1 MANAGEMENT KVALITY.....	14
1.1 KVALITA.....	14
1.1.1 Prístupy k definovaniu kvality	14
1.1.2 Význam kvality v súčasnosti	16
1.2 MÉRANIE KVALITY POMOCOU AUDITOV.....	17
1.2.1 Ciele auditov	17
1.2.2 Druhy auditov	18
1.3 ZLEPŠOVANIE KVALITY.....	19
1.3.1 Metódy zlepšovania kvality	19
1.3.2 Nástroje zlepšovania kvality	23
1.3.3 Sedem nových nástrojov managementu kvality	28
1.4 NÁKLADY NA KVALITU	29
1.4.1 Uvoľňovanie zdrojov na kvalitu	29
1.5 ZÁKLADNÉ POJMY MANAGEMENTU KVALITY	30
1.6 HISTORICKÉ MÍLNIKY MANAGEMENTU KVALITY	32
1.7 PRINCÍPY MANAGEMENTU KVALITY	33
1.8 ZÁSADY MANAGEMENTU KVALITY	34
1.9 KONCEPCIE MANAGEMENTU KVALITY	36
1.10 PROCESY MANAGEMENTU KVALITY	37
2 ŠPECIFIKÁ MANAGEMENTU KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE.....	41
2.1 CHARAKTERISTIKA MANAGEMENTU KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE.....	41
2.2 CIELE MANAGEMENTU KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE	42
2.3 ODLIŠNOSŤ KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE.....	42

2.4	POLITIKA KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE.....	43
3	MANAGEMENT KVALITY V POSKYTOVANÍ VETERINÁRNEJ STAROSTLIVOSTI	44
3.1	ŠPECIFIKÁ RIADENIA VO VETERINÁRNEJ MEDICÍNE	44
3.2	PRVKY VETERINÁRNEHO ZDRAVOTNÍCKEHO SYSTÉMU	46
3.3	DÔVODY ZAVEDENIA ŠTANDARDOV NA VETERINÁRNYCH KLINIKÁCH	47
3.4	PREKÁŽKY PRI IMPLEMENTÁCII SYSTÉMOV MANAGEMENTU KVALITY	48
3.5	ETICKÉ PRINCÍPY VO VZŤAHU KU KVALITE VETERINÁRNEJ STAROSTLIVOSTI	49
4	CHARAKTERISTIKA NORIEM ISO RADY 9000	52
4.1	PREČO PRÁVE ISO 9001?.....	52
4.2	ŠTRUKTÚRA NORIEM ISO RADY 9000	53
4.3	CERTIFIKÁCIA SYSTÉMOV RIADENIA KVALITY	54
5	POUŽITÉ ANALYTICKÉ METÓDY A METÓDY VÝSKUMU	56
II	PRAKTICKÁ ČASŤ	58
6	KAPITOLY NORMY ISO 9001:2015 A MODIFIKÁCIA PRE VETERINÁRNE KLINIKY	59
7	PROJEKT IMPLEMENTÁCIE MANAGEMENTU KVALITY NA VYBRANEJ VETERINÁRNEJ KLINIKE PODĽA NORMY ISO	64
7.1	CHARAKTERISTIKA VETERINÁRNEJ KLINIKY	64
7.1.1	Profil veterinárnej kliniky	64
7.1.2	Poslanie, vízia a ciele veterinárnej kliniky	64
7.1.3	Organizačná štruktúra veterinárnej kliniky.....	65
7.2	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU KLINIKY	66
7.2.1	Vyhodnotenie súčasného stavu kliniky.....	68
7.3	ČASOVÁ ANALÝZA PROJEKTU IMPLEMENTÁCIE.....	70
7.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA.....	72
7.5	IDENTIFIKÁCIA RIZÍK A RIZIKOVÁ ANALÝZA	75

8	IMPLEMENTÁCIA NORMY RADY ISO 9001:2015 NA VETERINÁRNEJ KLINIKE	81
8.1	PROCES IMPLEMENTÁCIE NA KLINIKE	81
8.2	KONTEXT ORGANIZÁCIE	82
8.2.1	Porozumenie organizácii a jej kontextu.....	82
8.2.2	Porozumenie zainteresovaným stranám a ich potrebám.....	92
8.2.3	Určenie rozsahu systému managementu kvality.....	94
8.2.4	Procesy na veterinárnej klinike.....	95
8.3	VEDENIE A VEDÚCE ÚLOHY	99
8.4	PLÁNOVANIE.....	102
8.4.1	Krátkodobé ciele kvality.....	102
8.4.2	Dlhodobé ciele kvality.....	104
8.5	PODPORA	106
8.5.1	Zdroje.....	106
8.5.2	Systém riadenia dokumentácie	107
8.6	HODNOTENIE VÝKONNOSTI.....	108
8.6.1	Spokojnosť zákazníka.....	108
8.6.2	Interný audit.....	109
8.7	ZHODNOTENIE PROJEKTOVEJ ČASTI	111
	ZÁVER.....	114
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	116
	ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK	120
	ZOZNAM OBRÁZKOV.....	122
	ZOZNAM TABULIEK.....	124
	ZOZNAM PRÍLOH	125

ÚVOD

Rovnako ako každé iné podnikanie, i podnikanie vo veterinárnych službách podlieha zmenám a zákonitostiam trhu. Podľa Caroline Jevring-Bäck a Erika Bäck (2010, s. 1) musí úspešná veterinárna prax byť vnímavá a ochotná konať v rámci etických zásad a svojich finančných možností identifikovať, obslúžiť a uspokojiť potreby a prania klientov a ich zvierat.

Existuje veľa kritérií a metód na hodnotenie kvality organizácie ako aj jej výkonu. Tieto závisia od funkcie a štruktúry organizácie, a taktiež na cieľoch hodnotiaceho procesu. Metóda hodnotenia veterinárnej starostlivosti je ťažko definovateľná. Tieto ťažkosti sú spôsobené hlavne kvôli nasledujúcim prekážkam:

- výrazné rozdiely v organizácií veterinárnej starostlivosti v rozličných krajinách,
- nedostatočná úroveň managementu a riadenia na veterinárnych klinikách,
- počet rozličných úloh, ktoré musí štandardne veterinárna starostlivosť vykonať,
- úlohy pridelené k veterinárnej starostlivosti sa môžu líšiť od krajiny, v ktorej je starostlivosť vykonávaná.

Dôvera klientov a vzájomná dôvera medzi klinikami navzájom je prakticky ťažko dosiahnuteľná, pokiaľ nie sú aplikované transparentné metódy hodnotenia. Použitie medzinárodne schválených štandardov je najviac transparentná cesta, akou môžu byť systémy managementu kvality na klinikách akreditované.

Štandardy normy ISO 9001 špecifikujú hlavné koncepty, ktoré sa vzťahujú na kvalitu, a zahrňujú postupy ich zavádzania a vzájomné vzťahy. Pri plánovaní systému kvality sú povolené určité stupne voľnosti, a každá organizácia si ich určuje v závislosti od špecifických potrieb v kultúrnom a prevádzkovom kontexte. Preto sú tieto štandardy najviac vhodné pre implementáciu managementu kvality na veterinárnych klinikách.

Dodržiavanie kvality je požadované v každom procese vykonávanom na veterinárnych klinikách, od ekonomického a technického zabezpečenia, po laboratórne práce a vyšetrenia (spoľahlivosť výsledkov testov, vymedzené nielen na základe použitia štandardne uznaných metód, ale aj diagnostickým procesom, ktorý je kontrolovaný a zdokumentovaný) ako aj veterinárnou starostlivosťou (diagnostický proces založený na využívaní kontrolných systémov, adekvátne preukázateľný dokumentáciou, založený na možnosti zberu a analýze objektívnych kvantitatívnych dát, a na vzťahu k environmentu).

Prvým krokom, ktorý je potrebný podniknúť pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti v súlade s dodržiavaním procesu riadenia kvality, je porozumenie problematike a to vykonaním literárnej rešerše, ktorá je súčasťou teoretickej časti diplomovej práce.

Hlavným cieľom diplomovej práce je vytvorenie metodického postupu na implementáciu normy ISO 9001:2015 ako systém managementu kvality a príprava na certifikáciu kliniky na základe tejto normy.

Príprava a zavedenie projektu implementácie sa nezaobíde bez podrobenia projektu časovej, nákladovej a rizikovej analýze, ktorá je súčasťou praktickej časti diplomovej práce. Praktická časť sa ďalej delí na analytickú a projektovú časť. V analytickej časti je vykonaná analýza súčasného stavu riadenia na vybranej veterinárnej klinike a charakteristika zariadenia, projektová časť sa venuje samotnému projektu implementácie. Tento projekt obsahuje všetky dôležité náležitosti a postupy, ktoré boli prijaté na veterinárnej klinike v rámci implementácie, a vedúce k úspešnej realizácii a uskutočnení vyššie uvedených cieľov a k prípadnej úspešnej certifikácii veterinárnej kliniky.

Očakávaným prínosom tejto diplomovej práce a projektu implementácie systémov managementu kvality je zlepšenie riadenia a poskytovaných služieb na veterinárnej klinike, ako aj lepšia konkurencieschopnosť a ekonomický profit kliniky.

CIELE A METÓDY SPRACOVANIA PRÁCE

Definovanie súčasných poznatkov využitia systémov managementu kvality na veterinárnych klinikách je základom pre spracovanie diplomovej práce.

Vzhľadom k potrebe vytvorenia projektu v praktickej časti, je nutná orientácia v problematike, na základe ktorej je vytvorená literárna rešerš ktorá je obsahom teoretickej časti diplomovej práce. Existuje len malé množstvo literatúry a zdrojov zodpovedajúcich problematike managementu na veterinárnych klinikách, preto bolo potrebné používať zdroje a dokumenty zaoberajúce sa využitím systémov managementu kvality v zdravotníckych zariadeniach.

Cieľom práce je na základe zistených teoretických poznatkov analyzovať súčasný stav riadenia na vybranej veterinárnej klinike a následne vytvoriť projekt, ktorý povedie k implementácii systémov managementu kvality a prípadnej certifikácii kliniky.

Praktická časť diplomovej práce sa skladá z analytickej a projektovej časti. Úvod do analytickej časti predstavuje charakteristika vybranej veterinárnej kliniky. Nasleduje analýza súčasného stavu riadenia veterinárnej kliniky. Na získanie dát je použitý výskum formou dotazníkového šetrenia, ktorý je predložený manažérovi kliniky na zodpovedanie. Na základe výsledkov analýzy sú navrhnuté riešenia na elimináciu týchto nedostatkov, ktoré by sa mali zohľadniť pri projektovej časti.

V úvode projektovej časti je podrobenie projektu diplomovej práce spracované pomocou časovej, nákladovej a rizikovej analýzy.

V projektovej časti je vytvorený návrh projektu, ktorý je návodom implementácie a povedie k certifikácii zariadenia na základe požiadavky normy ISO 9001:2015. Tento projekt má zároveň viesť k zlepšeniu kvality poskytovaných veterinárnych služieb a k zlepšeniu riadenia kliniky, čo je ďalší z cieľov veterinárnej kliniky.

Pre spracovanie diplomovej práce boli použité podporné aktivity, ktoré sú súčasťou dielčích činností pri vykonávaní výskumu a zberu údajov. Sú to prieskum na klinike, monitoring a skrining aktuálnych metód využívaných pri súčasnom riadení veterinárnej kliniky. Ďalšie získavanie údajov pri kvalitatívnom výskume je vykonané formou rozhovorov a dotazníkovým šetrením.

Na vylúčenie hypotéz sú použité analytické metódy, ktoré potvrdia relevanciu a potrebu zavedenia lepších metód riadenia na veterinárnej klinike. Na spriehľadnenie údajov sú použité štatistické deskripcie.

I. TEORETICKÁ ČASŤ

1 MANAGEMENT KVALITY

Produktivita a kvalita sú novým atribútom modernej doby. Na začiatku je potrebné ujasniť si niektoré pojmy a súvislosti, ktoré sú neoddeliteľnou súčasťou pochopenia managementu kvality, kvality samotnej a dôležitosti implementácie systémov managementu kvality v organizáciách.

Spoločným znakom vo vývoji managementu kvality je, že záujem o kvalitu sa pohol progresívne dopredu v organizačnej hierarchii. Kvalitu v minulosti mali na starosti línioví pracovníci a inšpektori, až neskôr sa ňou začal zaoberať stredný a vrcholový management. Spoločnosti, ktoré implementovali management kvality zaznamenali zlepšenie aj vo výkone vrcholového managementu. Skoro vo všetkých prípadoch, spoločnosti zaznamenali lepšie zamestnanecké vzťahy, vyššiu produktivitu, vyššiu spokojnosť zákazníkov, zvýšili svoje zisky a postavenie na trhu (Pyzdek a Keller, 2013, s. 51).

1.1 Kvalita

Štúdiom literatúry, surfovaním po internete ale i rozhovormi s rôznymi manažérmi je možné zistiť, ako rozdielne pohľady na fenomén zvaný kvalita existujú. Pre lepšie orientovanie sme uviedli jednotlivé prístupy v chápaní a definovaní kvality, ako aj význam a dôležitosť kvality v súčasnosti.

1.1.1 Prístupy k definovaniu kvality

Profesor D. Garvin z Harvard Business School vypracoval niekoľko prístupov, ktoré odzrkadľujú historický vývoj pojmu kvalita:

- ⇒ nadzmyslový (transcendentný) prístup,
- ⇒ výrobkovo orientovaný prístup,
- ⇒ výrobné orientovaný prístup (vo vzťahu k výrobnému procesu),
- ⇒ spotrebiteľský prístup (vo vzťahu k spotrebiteľovi),
- ⇒ hodnotový prístup.

Transcendentný (nadmyslový) prístup

Každý spotrebiteľ má svoj názor na kvalitu, pričom kvalita výrobku je nedefinovateľná, je to niečo jedinečné a absolútne. Tento názor tvorí materiálna stránka výrobku, ako aj individuálne chápanie spotrebiteľa. Chápanie kvality výrobku je preto individuálne, jeden spotrebiteľ za rozhodujúcu vlastnosť daného výrobku môže považovať vzhľad, a druhý jeho funkčnosť, preto všeobecné definovanie kvality výrobku nie je možné.

Podľa tohto prístupu sa kvalita nedá merať, ale môžeme ju určiť skúsenosťou.

Výrobový prístup

Kvalita výrobku závisí od skutočnosti, či výrobok má také vlastnosti, aké sú predpísané v jeho technickej dokumentácii. Preto je tu kvalita precíznou a merateľnou veličinou.

Výrobne orientovaný prístup

Definície kvality, ktoré sú vo vzťahu k výrobnému procesu, sa zakladajú na úvahe, že výrobok je kvalitný vtedy, ak je vyrábaný podľa postupov uvedených v technickej dokumentácii. Kvalita v tomto prípade znamená splnenie požiadaviek, každý odklon od tejto špecifikácie podľa toho znamená zníženie kvality. Problémom tohto prístupu je zanedbávanie spotrebiteľa, pretože to, že je výrobok zodpovedajúci špecifikácii neznamená, že je aj kvalitný pre spotrebiteľa.

Prístup vo vzťahu k spotrebiteľovi

Spotrebiteľský prístup je charakteristický tým, že kvalita sa nachádza v pohľade spotrebiteľa. Tieto definície kvality sú v súčasnosti najrozšírenejšie, a ich podstata spočíva v tvrdení, že výrobok je kvalitný vtedy, ak má vlastnosti zhodné s požiadavkami spotrebiteľa. **Celá filozofia manažerstva kvality vychádza z tejto definície kvality.** Na základe uvedeného možno vo všeobecnosti povedať, že kvalita predstavuje stupeň uspokojenia potrieb a požiadaviek spotrebiteľov, úžitkovou hodnotou výrobku alebo služby.

Hodnotový prístup

Charakteristické pre tento prístup je, že sa kvalita definuje za pomoci nákladov a ceny. Výrobok je kvalitný vtedy, ak ponúka určitý výkon za prijateľnú cenu. Podľa výskumov si stále viac spotrebiteľov všima pomer cena-výkon (Lupták a Šlúch, 2002, s. 14-16).

Macdonald a Piggot (1990) vo svojej publikácii ponúkajú ďalší prístup ku kvalite, ktorý zahŕňa **aspekt potešenia zákazníka**. Kvalita je tuto definovaná ako potešenie zákazníka

neustálym vylepšovaním a uspokojovaním jeho požiadaviek. Spotrebiteľovo vnímanie kvality zahrňuje viac, ako len uspokojenie zo získanej služby alebo výrobku. Jeho pohľad a názor na firmu je ovplyvnený aj tým, ako bola žiadosť na dodávku prijatá, spôsobom načasovania uspokojenia potreby, ochotou pri operatívnych rozhodnutiach, presnosťou a dochvilnosťou vybavovania žiadosti. Preto manažérstvo kvality musí byť rozšírené aj na administratívne oblasti.

1.1.2 Význam kvality v súčasnosti

Medzi základne dôvody, prečo by sme sa mali zaujímať o kvalitu v organizácii Kapsdorferová (2014, s. 13-14) uvádza:

1. Konkurenčné tlaky

Rýchlo sa meniace produktové línie, krátke životné cykly produktov, lepšia informatívnosť zákazníkov, vyššia úroveň transparentnosti cien ako aj sústavne dostupná možnosť nákupu cez internet, patria medzi nové výzvy a trendy, ktoré súvisia s konkurenčným tlakom a dôležitosťou mať schopnosť prispôbovať sa.

Zákazníci neboli lepšie informovaní o produktoch, cenách, kvalite či o nespĺňaní záruk a podmienok, ako je tomu v súčasnosti. Začali sa viac orientovať na kvalitu, cenu, dostupnosť a informácie.

2. Náročnosť zákazníkov

Neustále sa zvyšujúce očakávania zákazníkov spôsobili významnú zmenu, ktorá nastala v nákupných a spotrebiteľských zvyklostiach. To, čo považovali v minulosti za vysokú kvalitu a neprekonateľné je dnes považované za štandard, alebo už vôbec nestačí.

3. Kvalita zvyšuje úspech na trhu, čo vedie k ziskovosti

Naplňovanie potrieb a očakávaní zákazníkov spôsobuje zvyšovanie trhového podielu, perspektívy daného podniku ako aj zisku.

4. Kvalita zlepšuje imidž, s tým aj povest' spoločnosti na trhu

Podľa Kapsdorferovej (2014, s. 13-14) je štatisticky dokázané, že nespokojný zákazník sa podelí o svoje negatívne skúsenosti častejšie, ako spokojný zákazník so svojou spokojnosťou, čo má vplyv na povest' firmy. Zlá povest' má negatívny vplyv na trhové postavenie, čo odrádza potencionálnych zákazníkov od kúpy, a spôsobuje stratu existujúcich zákazníkov.

5. Mohutná osвета

Krajiny Európskej Únie, USA, vyspelé krajiny sveta ako sú Japonsko a Švajčiarsko presadzujú význam kvality v spoločnosti, zaoberajú sa kvalitou v organizáciách, nadáciách a zväzoch kvality, kde mnohokrát udeľujú ceny za kvalitu pre podniky a organizácie.

6. Regulácia kvality

Štáty sa snažia ochrániť domáci trh (spotrebiteľov) pred nekvalitou pomocou prijímania stále náročnejších noriem, čím zvyšujú úroveň kvality ponúkaných produktov na trhu.

7. Zavedenie systémov riadenia kvality

Rast produktivity práce, znižovanie nákladov, orientácia na systémové plánovanie, rozvoj ľudského potenciálu, zvyšovanie vedomostí u zamestnancov ako aj odstraňovanie stresu z organizácie patria medzi pozitívne prínosy, ktoré zavedením systémov riadenia kvality môžeme v spoločnosti dosiahnuť.

1.2 Meranie kvality pomocou auditov

Pre dosiahnutie úspechu v organizácii je potrebné v pravidelných intervaloch monitorovať, merať, analyzovať a preskúmať správanie a procesy v organizácii, a jej úroveň naplňovania stratégie pomocou definovaných cieľov. Môžeme na to použiť niekoľko metód, postupov a nástrojov.

Audit kvality patrí medzi hlavné diagnostické nástroje vrcholového managementu, a funguje ako spätná väzba, ktorá poskytuje informácie o stave systému managementu kvality organizácie a procesov, v ňom prebiehajúcich. Predstavuje zdroj informácií, ktorý je nezávislý a týka sa všetkých procesov v organizácii. Tieto procesy spolu tvoria systém managementu kvality.

1.2.1 Ciele auditov

Hlavným cieľom auditov je zisťovanie faktov, nie zisťovanie chýb. Konkrétne Paulová a Šurinová (2014, s. 22-23) ciele auditov vymedzili takto:

- **zisťiť**, či:
 - má organizácia efektívne implementovaný systém managementu kvality,
 - dokumentovaný systém managementu kvality a jeho jednotlivé identifikovateľné procesy (aj výrobky a služby) a pracovníci zodpovedajú

požiadavkám príslušných noriem a interných smerníc organizácie, a či je tento systém uplatňovaný aj v praxi,

- **overiť**, či:
 - reálne procesy prebiehajú v súlade s dokumentovaným systémom stále a za všetkých okolností,
 - implementácia systému managementu kvality je účinná, či plní svoj základný cieľ,
- **stanoviť**:
 - zhodu, resp. nezhodu procesov systému managementu kvality s určenými kritériami,
 - účinnosť uplatňovaného systému managementu kvality z hľadiska plnenia určených požiadaviek,
- **poskytnúť** jasnú a presnú formuláciu zistených nezhôd doložených objektívnymi dôkazmi,
- **sledovať** trendy a smerovanie pri naplňaní definovaných cieľov kvality.

1.2.2 Druhy auditov

V praxi rozlišujeme tri druhy auditov a to podľa toho, kto môže audity vykonávať:

1. **Audít vykonávaný prvou stranou** – interné audity, ktoré sú uskutočňované vlastnými internými audítormi, na účely preskúmania managementom resp. iné interné účely. V niektorých organizáciách sa môžu interné audity zabezpečovať aj za pomoci externých (napr. poradenských) firiem.
2. **Audít vykonávaný druhou stranou** – ide o audity zákazníkov, resp. ďalších osôb v ich zastúpení, alebo potencionálnych obchodných partnerov, ktorí sa zaujímajú o to, aká úroveň systému managementu sa v organizácií nachádza, ako aj hodnotenie a výber dodávateľov a pod.
3. **Audít vykonávaný tretou stranou** – tieto audity vykonávajú nezávislé audítorské organizácie, ako sú organizácie poskytujúce registráciu resp. certifikáciu systémov managementu kvality napr. požiadavky systému podľa normy ISO (Čollák a Hronec, 2002).

Ďalej by sme audity mohli rozčleniť na:

- audit systému managementu kvality,
- audit procesu (čiastkový audit),
- audit výrobku či služby.

Z hľadiska organizácie sa audity rozdeľujú na:

- plánované,
- neplánované (Paulová a Šurinová, 2014, s. 23-24).

1.3 Zlepšovanie kvality

Zlepšovanie kvality patrí medzi časť managementu kvality, zameraná na zvyšovanie spôsobilosti plniť požiadavky, súvisiace s kvalitou. Tieto požiadavky by sa mali týkať efektívnosti, účinnosti a sledovanosti jednotlivých procesov.

1.3.1 Metódy zlepšovania kvality

1. Benchmarking

Benchmarking môžeme charakterizovať ako nepretržitý a systematický proces merania a porovnávania výrobkov, služieb a procesov vznikajúcich v organizácii s tými, ktoré sú už uznané ako vhodné a využívané konkurentmi a firmami v danom odvetví, udávajúcimi trend, za účelom definovania cieľov na zlepšenie vlastnej činnosti.

Tento nástroj zlepšovania kvality je využívaný nepretržite, preto je charakterizovaný ako progresívnejší v porovnaní s inými nástrojmi, v niektorých prípadoch je možné povedať, že je aj väčším motivačným nástrojom pre spoločnosť. Daná organizácia porovnáva seba samého s niekým, kto je uznávaný ako lepší, čo vyzýva organizáciu k stanovovaniu progresívnejších cieľov, k snahe zistiť čo najlepšie, aké nedostatky bránia organizácii byť lepšími, ako sú tí najlepší (Sinay a kol., 2007, s. 7).

Pri používaní Benchmarkingu je dôležité si uvedomiť, že :

- definície rozličných prvkov a ukazovateľov sa môžu líšiť v závislosti od spoločnosti, ktoré sa opäť môžu líšiť od definícií v norme pre daný ukazovateľ, čo môže mať vplyv na kvalitu údajov,

- dostupnosť údajov v zúčastnených spoločnostiach môže byť odlišná, môže sa stať, že viaceré čísla sú stanovené odhadom,
- zúčastnené spoločnosti môžu mať rôznu pozíciu na trhu, veľkosť podniku sa môže líšiť, ako aj výrobné podmienky všeobecne, čo má taktiež značný vplyv na údaje použité pre potreby Benchmarkingu.

Samozrejme, tieto nezhody by nemali ovplyvniť ani odradiť organizáciu od používania Benchmarkingu. V dnešnej dobe je nevyhnutné sledovať procesy a výkonnosť druhých podnikov a konkurencie, ako aj celého odvetvia, hlavne z hľadiska neustáleho zlepšovania spoločnosti a vytvorenia lepšej pozície v konkurenčnom prostredí.

2. Metóda FMEA (Failure Mode and Effects Analysis)

Táto metóda bola vyvinutá pre potreby štúdie porúch v systémoch, patrí medzi metódy induktívneho typu. Umožňuje identifikovať poruchy s významnými následkami, ktoré prevažne ovplyvňujú funkcie systému a celkového procesu. V prípade rozsiahlych systémov, ktoré majú mnoho funkcií a prvkov, veľké množstvo informácií o systéme spôsobuje, že táto metóda môže byť zložitá a zdĺhavá.

Bola vyvinutá spoločnosťou NASA, a s veľkou obľubou je využívaná v automobilovom priemysle, kde ju spoločnosť FORD začala využívať ako prvú v odvetví. V súčasnosti je jednou zo základných metód na zlepšovanie procesov využívaných v rámci štandardov ISO rady 9001.

Cieľom tejto metódy je analýza možných chýb a porúch, ako aj ich dôsledkov, s cieľom navrhnúť opatrenia, ktoré eliminujú existujúce alebo možné chyby.

Sinay (2007, s. 38-39) vo svojej publikácii ako hlavné prínosy FMEA, uvádza:

- zvýšenie bezpečnosti funkcií a spoľahlivosti výrobkov a služieb (odhalenie kritických miest),
- zníženie záručných a servisných nákladov,
- skrátenie procesu vývoja,
- nábehy sérií s menšími chybami,
- lepšie dodržiavanie termínov,
- hospodárna výroba alebo poskytovanie služieb,

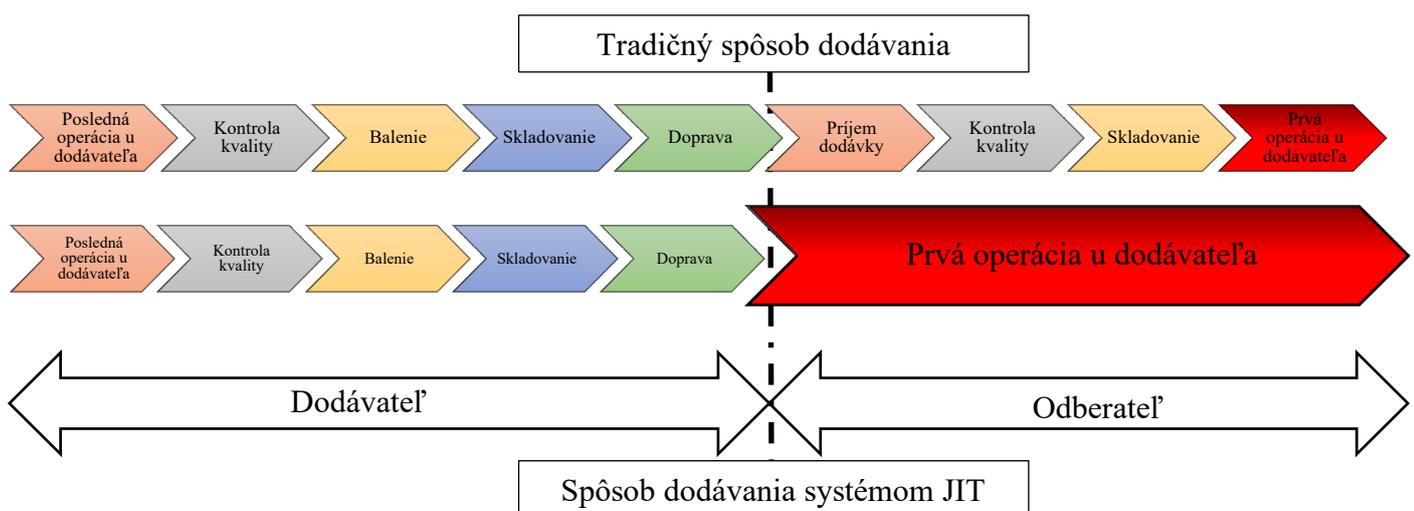
- kvalitnejšie služby,
- lepšia vnútropodniková komunikácia.

3. Metóda „Just In Time“

Zvyšovanie efektívnosti výroby či poskytovania služieb a to bez zvýšenia nákladov je možné pomocou tejto novej výrobnéj a logistickej stratégie, často považovanej za novú filozofiu myslenia. Just In Time v preklade znamená práve v/na čas.

Medzi základné princípy patrí:

- *materiálový tok*- jeho riadenie zodpovedá dodacím požiadavkám používateľa práve včas,
- *synchronizácia*- operácií výrobných procesov a nákupu výrobných komponentov,
- *minimalizácia*- priebežných časov výroby, medzioperačných zásob,
- dôsledné *uplatňovanie* riadenia kvality,
- *pružnosť*- výroby a poskytovania služieb, ktorá musí byť schopná reagovať na požiadavky trhu v čo najkratšom čase,
- *realizácia* jednoduchého a zrozumiteľného *informačného toku*,
- *znižovanie nadmerného pracovného tempa*, za predpokladu využívania tímovej práce a ľudského potenciálu.



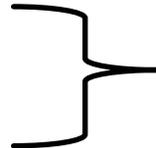
Obrázok 1 Klasický spôsob dodávania vs. použitie JIT metódy (vlastné spracovanie)

4. Kaizen

Koncepcia Kaizen je najznámejšou metódou sústavného zlepšovania, založená na tvorivom myslení pracovníkov. Je stratégiou moderného riadenia podnikov.

Táto metóda vychádza z filozofie dvoch slov:

- **Kai** = zmena
- **Zen** = dobrá (zlepšovanie)



KAIZEN
zmena k dobrému (lepšiemu)

Patrí medzi najdôležitejšie pojmy japonského managementu, kľúč k japonskému hospodárskemu úspechu a konkurencieschopnosti (Sinay, 2007).

Skladá sa z piatich na seba nadväzujúcich krokov:



Obrázok 2 Filozofia Kaizen (vlastné spracovanie)

Základnou podstatou tejto metódy je uvedenie si, že nejaký problém existuje, pretože kde nie sú problémy, tam neexistuje žiaden potenciál pre zlepšenie.

5. Metóda 5S

Metóda založená na predpoklade, že organizovanosť, poriadok, čistota, štandardizácia a disciplína sú na pracovisku základnými podmienkami, a produkcia vysokokvalitných výrobkov či služieb je charakterizovaná minimálnym alebo žiadnym odpadom a vysokou produktivitou. Cieľom je udržať iba to, čo je na pracovisku potrebné a na miestach na to určených.

Princíp tejto metódy sa skrýva v názve 5-S, ktorý predstavuje skratku piatich japonských slov:

- **Seiri** = separovať
- **Seiton** = systematizovať
- **Seiso** = stále čistiť

- **Seiketsu** = štandardizovať
- **Shitsuke** = sebadisciplinovanosť

Pokiaľ chceme dosiahnuť nepretržité zlepšovanie procesov, je potrebné klásť dôraz na motiváciu ľudí a vytváranie optimálnych pracovných podmienok. Metóda 5-S nevyžaduje finančnú náročnosť, preto je vhodná na uskutočňovanie týchto cieľov (Sinay a kol., 2007, s. 181-187).

6. Six Sigma

Spoločnosť Motorola vyvinula túto metódu v 80. rokoch. Táto americká podnikateľská stratégia je založená na zlepšovaní úrovne pomocou plánovania a monitorovania každodenných aktivít, a to tým spôsobom, ktorý dokáže minimalizovať výskyt chýb a nezhôd ako aj potrebné zdroje, a zároveň zvyšuje spokojnosť zákazníkov. Jej hlavnou orientáciou je zlepšovanie rentability podniku, no v konečnom dôsledku táto metóda zlepšuje aj kvalitu a hospodárnosť podnikov. Ide o jednu z mála metód, ktoré sa zavádzajú „zhora dole“, tzn. od vrcholového managementu po výrobu a pod. (Arthur, 2011).

Charakteristické pre Six Sigma je využívanie cyklu DMAIC, ktorý bude podrobnejšie vysvetlený neskôr.

1.3.2 Nástroje zlepšovania kvality

Ide prevažne o nástroje, vytvorené pre potrebu japonských firiem. Hlavné uplatnenie si získali hlavne v operatívnom riadení realizačných procesov. Pomáhajú zhromažďovať a usporadúvať potrebné informácie do logických súvislostí, zoradiť ich od všeobecných ku konkrétnym, a nájsť medzi nimi prepojenie a vzťahy. Výsledkom je predloženie informácií, potrebných pre ďalšiu analýzu, alebo na priame rozhodnutie (Paulová, 2018, s. 34).

Medzi sedem základných nástrojov manažerstva kvality patrí:

- ⇒ tabuľka na zber informácií (check list),
- ⇒ vývojový diagram,
- ⇒ Ishikawov diagram (diagram príčin a následkov),
- ⇒ Paretov diagram,
- ⇒ bodový diagram,

- ⇒ histogram,
- ⇒ regulačný diagram.

Tabuľka na zber informácií (check list)

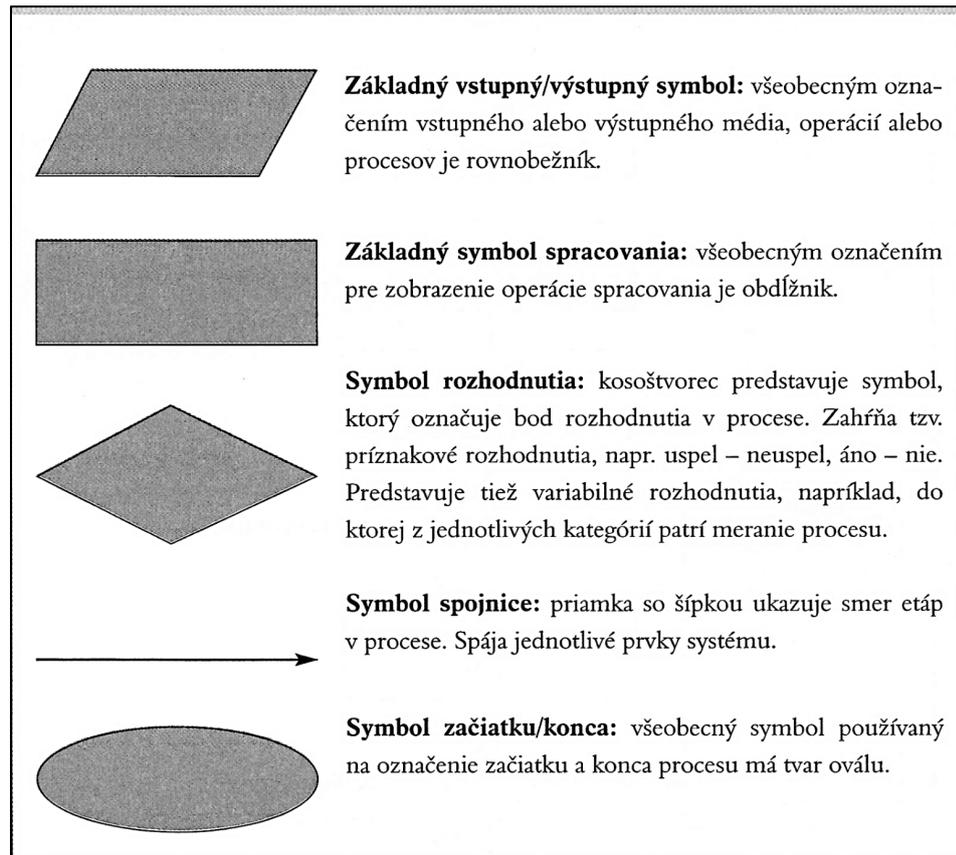
Podľa Pluru (2001), je to jednoduchá pomôcka, využívaná na získanie prehľadného zaznamenávania počtu výskytov nejakého javu (údajov, dát, ako aj chýb), podľa ich druhu a rozsahu, počas časového úseku.

Tieto formuláre sú určené k systematickému zhromažďovaniu údajov relevantných pre riadenie a zlepšovanie kvality. Pozornosť by mala byť venovaná najmä zrozumiteľnosti, vhodnosti usporiadania, prehľadnosti a dostatku miesta pre záznamy jednotlivých údajov (Nenadál a kol., 2018, s. 58).

Vývojový diagram

Paulová (2018, s. 35) uvádza, že ide o nástroj slúžiaci k lepšiemu a prehľadnejšiemu pochopeniu procesov, najmä ich interných vzťahov, medzi jednotlivými činnosťami v procese. Prostredníctvom využitia grafických symbolov, znázorňuje postupnosť jednotlivých činností daného procesu, vrátane kontrolných a rozhodovacích činností.

Tento diagram je možné použiť najmä tam, kde je potrebné pochopiť postupnosť procesu, resp. činností. Využíva sa taktiež pri zdokumentovaní jednotlivých procesov (postupov) v organizácii (Marsh, 1996).



Obrázok 3 Symboly vývojového diagramu a ich význam (Belicza a Lenártová, 2006)

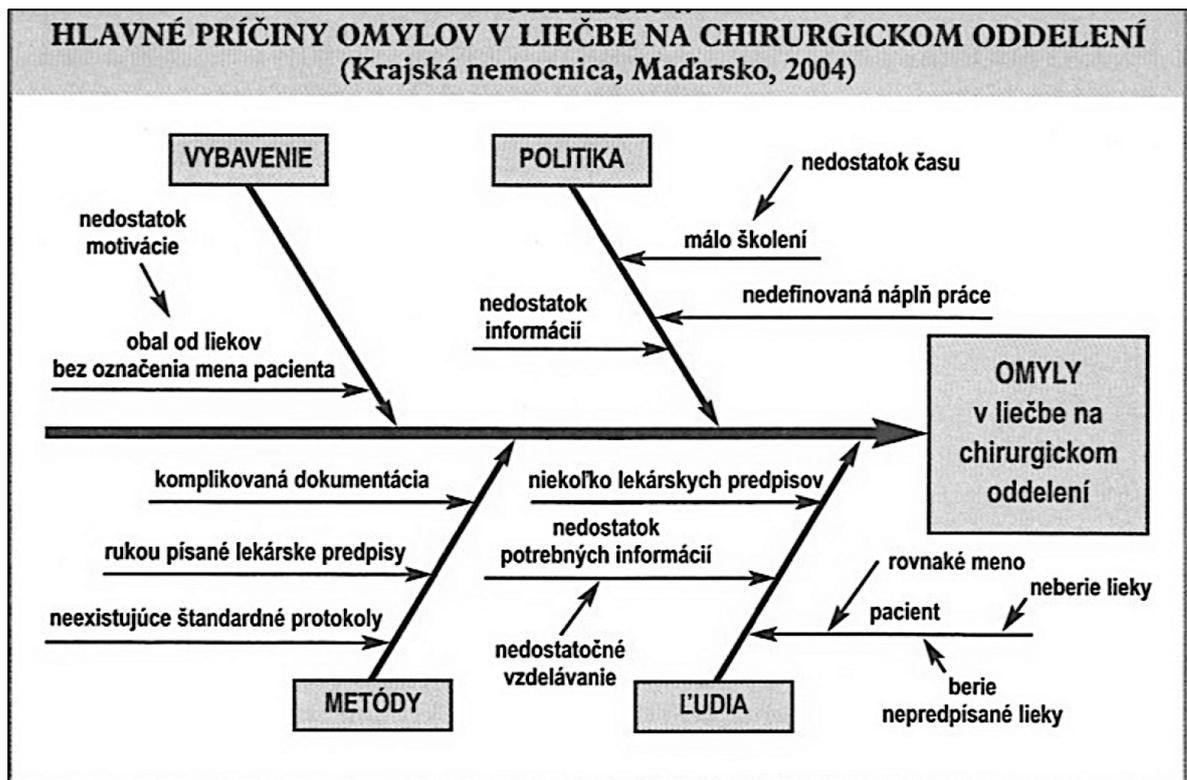
Pri tvorbe vývojového diagramu procesu je vhodné využiť tímovú spoluprácu, a mali by sa na jeho spracovaní podieľať najmä tí, ktorí popisovaný proces používajú alebo budú používať. Vývojový diagram by mal byť dostatočne prehľadný, a odporúča sa, aby nepresahoval viac ako jednu stranu (Nenadál a kol., 2018, s. 54).

Diagram príčin a následkov (Ishikawov diagram)

Plura (2001) tvrdí, že ide o dôležitý grafický nástroj, slúžiaci na analýzu všetkých príčin určitého následku (problémov s kvalitou). Ide o systémové použitie pri riešení problému, ktorý pomáha zdokumentovať všetky myšlienky a námety. Nevyhnutným predpokladom, pre efektívne spracovanie diagramu je tímová práca s využitím brainstormingu.

Ishikawov diagram sa využíva tam, kde je potrebné operatívne a prehľadne zistiť príčiny dôsledku nehody, resp. nespokojnosti. Veľkou výhodou tohto diagramu je vizualizácia riešenej problematiky.

Diagram príčin a následkov by sa mal stať prvým krokom pri riešení všetkých problémov, najmä pri tých, kde nie je známa príčina vzniku (Nenadál a kol., 2018, s. 56).



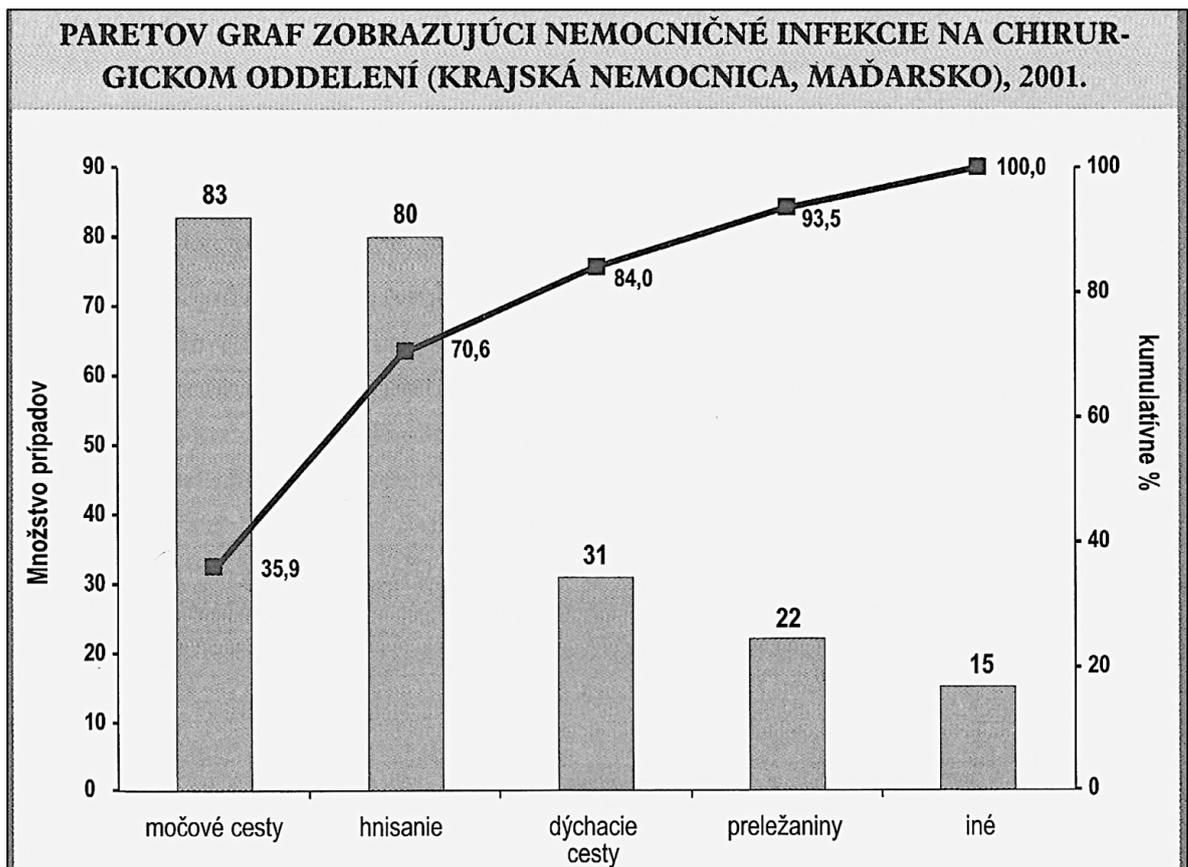
Obrázok 4 Ishikawov diagram príčin a následkov (Belicza a Lenártová, 2006)

Pareto diagram

Jeden z najdôležitejších nástrojov manažérskeho rozhodovania. Umožňuje stanoviť priority pri riešení s nekvalitou tak, aby bol pri využití zdrojov dosiahnutý maximálny efekt. Určuje priority, na ktoré je potrebné zamerať sa (produkty, procesy, činnosti), a to tak, že usporiada položky podľa významu a výskytu a stanoví kumulované súčty napr. pomocou Lorenzovej krivky (Paulová, 2018, s. 38).

Väčšina problémov súvisiacich s kvalitou (80 až 95%), je spôsobená len malým podielom (5 až 20%) príčin, ktoré sa na nich podieľajú. Tento definovaný princíp bol pomenovaný ako **Pareto princíp**, a taktiež ho môžeme poznať pod označením ako **pravidlo 80/20**.

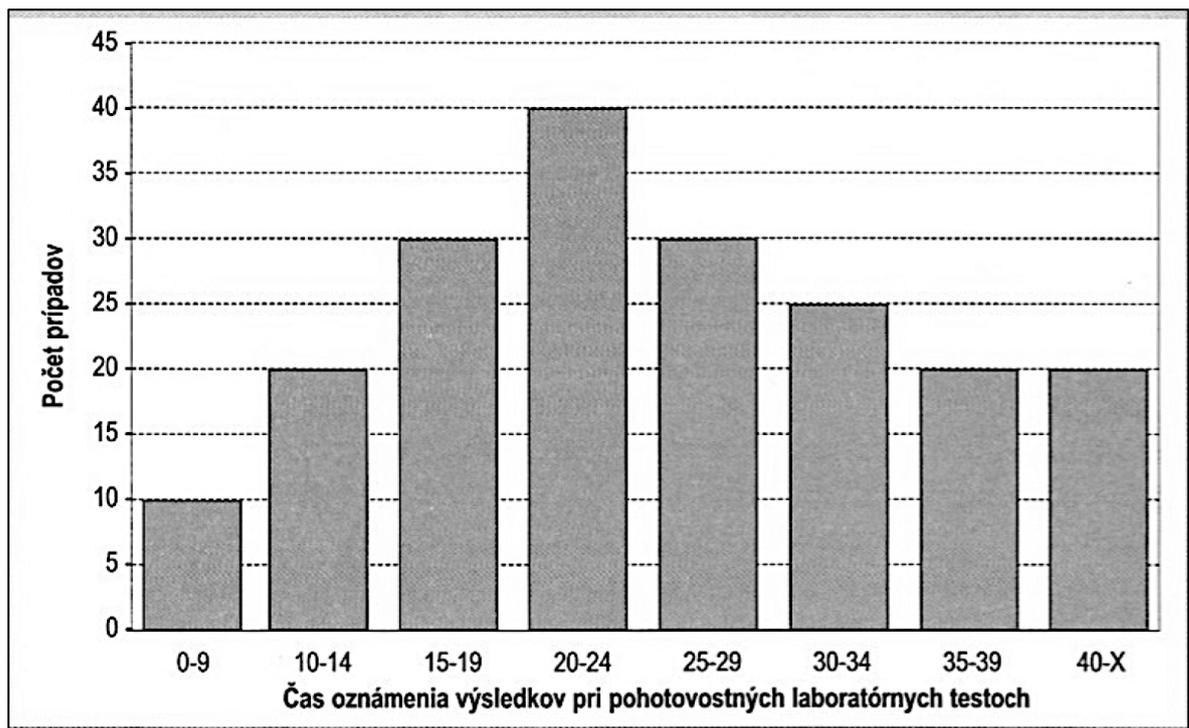
Pareto diagram je kombináciou bodového a stĺpcového diagramu, doplnený o už spomínanú Lorenzovú krivku, znázorňujúcu priebeh hodnôt relatívnych kumulatívnych súčtov príspevkov v percentách (Nenadál a kol., 2018, s. 59-60).



Obrázok 5 Pareto diagram (Belicza a Lenártová, 2006)

Histogram

Podľa Nenadála a kol. (2018, s. 63), ide o stĺpcový diagram, ktorý vyjadruje rozdelenie počtu hodnôt vo vhodne zvolených triedach (intervaloch). Je rozdielny od ostatných stĺpcových diagramoch tým, že šírka stĺpca zodpovedá šírke intervalu alebo teda triedy sledovaného znaku, v ktorom sa zisťuje počet hodnôt. Stĺpce histogramu by mali na seba vždy nadväzovať, pretože jednotlivé intervaly a ich hranice na seba nadväzujú. Je základným nástrojom prieskumnej analýzy zhromažďovania údajov. Možnosti využitia histogramov sú veľmi široké, od analýz kvalít vstupov, po analýzy spôsobilosti procesov, hodnotenie úspešnosti aktivít na zlepšovanie a pod.



Obrázok 6 Histogram (Belicza a Lenártová, 2006)

Bodový diagram

Charakterizujeme ako grafický nástroj pre štúdium vzťahov medzi dvomi premennými a to napr. vzájomná súvislosť medzi dvoma znakmi kvality produktu, analýza súvislostí medzi určitým znakom kvality produktu a vybraným parametrom procesu, posúdenie ako ďaleko údaje merania odpovedajú správnym hodnotám a pod.

Regulačný diagram

Umožňuje odlíšiť variabilitu procesu vyvolanou vymedzenými (zvláštnymi) príčinami od variability, vyvolanej náhodnými (prirodzenými) príčinami (Nenadál a kol., 2018, s. 67-68).

1.3.3 Sedem nových nástrojov managementu kvality

Zatiaľ čo sedem základných nástrojov sa používa pri riešení najmä problému operatívneho charakteru riadenia kvality, Nenadál a kol. (2018, s. 69) uvádza sedem „nových“ nástrojov, ktoré nachádzajú svoje uplatnenie pri plánovaní kvality, v rámci ktorého je potrebné spracovať rôznorodé informácie, definovať ciele kvality, a stanoviť vhodné postupy a metódy k ich dosiahnutiu.

Medzi tieto nástroje kvality Gittlow (1989) a Mizuno (1988) zaradil:

1. Afinitný diagram
2. Diagram vzájomných vzťahov
3. Systematický (stromový) diagram
4. Maticový diagram
5. Analýza údajov v matici
6. Diagram PDPC
7. Sieťový diagram

Afinitný diagram a diagram vzájomných vzťahov sú veľmi cennými nástrojmi pri identifikácii problému, systematický, maticový diagram a analýza údajov v matici zase pri návrhu spôsobu riešenia týchto problémov, a diagram PDPC a sieťový diagram pri plánovaní postupu riešenia (Nenadál a kol., 2018, s. 69).

1.4 Náklady na kvalitu

Ako zabezpečiť či zlepšovať kvalitu, nie je len technickým či organizačným problémom, ale aj ekonomickou otázkou.

Podľa Mateidesa a Strašíka (2004, s. 153) náklady na kvalitu predstavujú špecifickú kategóriu, sú súčasťou nákladov organizácie (súčasnú štúdiu tvrdia, že dosahujú až 25% nákladov organizácie), a možno ich chápať ako súhrn nákladov organizácie na zabezpečenie, udržiavanie a zvyšovanie kvality výrobkov a služieb. Taktiež do tejto kategórie môžeme zahrnúť náklady na úhradu strát z nekvalitnej produkcie.

1.4.1 Uvoľňovanie zdrojov na kvalitu

Ak chceme, aby systém managementu kvality prinášal v organizácii dlhodobé efekty, musia byť na neho uvoľňované dostatočné zdroje. Pod pojmom zdroje rozumieme všetky finančné, materiálové i tie ľudské.

Všetky oblasti investovania nájdeme v známej rovnici kvality, **Q = 8M**:

- **Men-** investície do ľudí,
- **Material-** investície do vstupných materiálov a dodávok,
- **Machines-** investície do strojov a zariadení,

- **Methods-** investície do zavedenia nových metód a technológií,
- **Measurement-** investície do overovania zhôd,
- **Money-** finančné investovanie, s cieľom akumulácie prostriedkov pre iné oblasti,
- **Management-** investície do rozvoja podnikového managementu,
- **Motivation-** investície do podporovania na výkon správnych činností správnym spôsobom, jednotlivca i kolektívu.

Je účelné rozdeliť všetky prostriedky, hlavne pre potreby finančného riadenia spoločnosti, na dve základné skupiny:

- **jednorazové investície-** zdroje pre vlastné budovanie systému kvality, náklady na poradenskú činnosť, náklady na certifikáciu systémov kvality, náklady spojené s nákupom meracej techniky či software, a pod.
- **bežne vynaložené prostriedky-** napr. mzdové náklady pracovníkov útvaru managementu kvality, náklady na priebežné hodnotenie spôsobilosti dodávateľov, a iné (Nenadál a kol., 2005, s. 43-44).

Ako už bolo vyššie spomenuté, očakávanie návratnosti prostriedkov vložených do zavedenia systémov managementu kvality nemôže byť okamžité, a vedenie spoločnosti by malo prejavovať i určitú dávku trpezlivosti.

1.5 Základné pojmy managementu kvality

Produkt/Služba- výsledok procesu.

Systém- súbor vzájomne súvisiacich alebo pôsobiacich prvkov.

Proces- súbor, vzájomne súvisiacich alebo pôsobiacich činností, transformujúci vstupy na výstupy.

Management kvality- činnosti, ktoré sú koordinované, zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie, s ohľadom na kvalitu.

Podľa Masao Umeda (EFQM, 2003) je tou časťou celopodnikového riadenia, ktorá by mala garantovať maximálnu spokojnosť a lojalitu zákazníkov, tým najefektívnejším spôsobom.

Systém managementu kvality- systém, slúžiaci na stanovenie politiky kvality, cieľov kvality a na dosahovanie týchto cieľov. Podľa Pavlouvej (2018, s. 12) ide o systém riadenia organizácie, s ohľadom na kvalitu.

Politika kvality- smer pôsobenia organizácie v oblasti kvality, jeho zámery, oficiálne predstavené vrcholovým managementom. Politika kvality musí byť zhodná s celkovou politikou organizácie, a musí obsahovať východiská pre stanovenie jej cieľov v oblasti kvality.

Ciele kvality- merateľné, kvantifikované, hodnotiteľné úlohy organizácie.

Plánovanie kvality- základný proces, zameraný na vytvorenie cieľov kvality, ktorý špecifikuje kľúčové procesy a súvisiace zdroje, na splnenie cieľov kvality (Paulová, 2018, s. 12).

Riadenie kvality- cieľavedomá činnosť, zameraná na plnenie požiadaviek pre kvalitu. Zahŕňa dokumentáciu, vypracovanie vízie, stratégie a politiky kvality, a jej cieľov, uplatňovanie metód a nástrojov, ako aj pravidelnú kontrolu plnenia cieľov kvality a prijímanie opatrení na dosiahnutie týchto cieľov. Sleduje procesy, odstraňuje príčiny neúspešného fungovania, s cieľom dosiahnuť vyššiu efektívnosť organizácie.

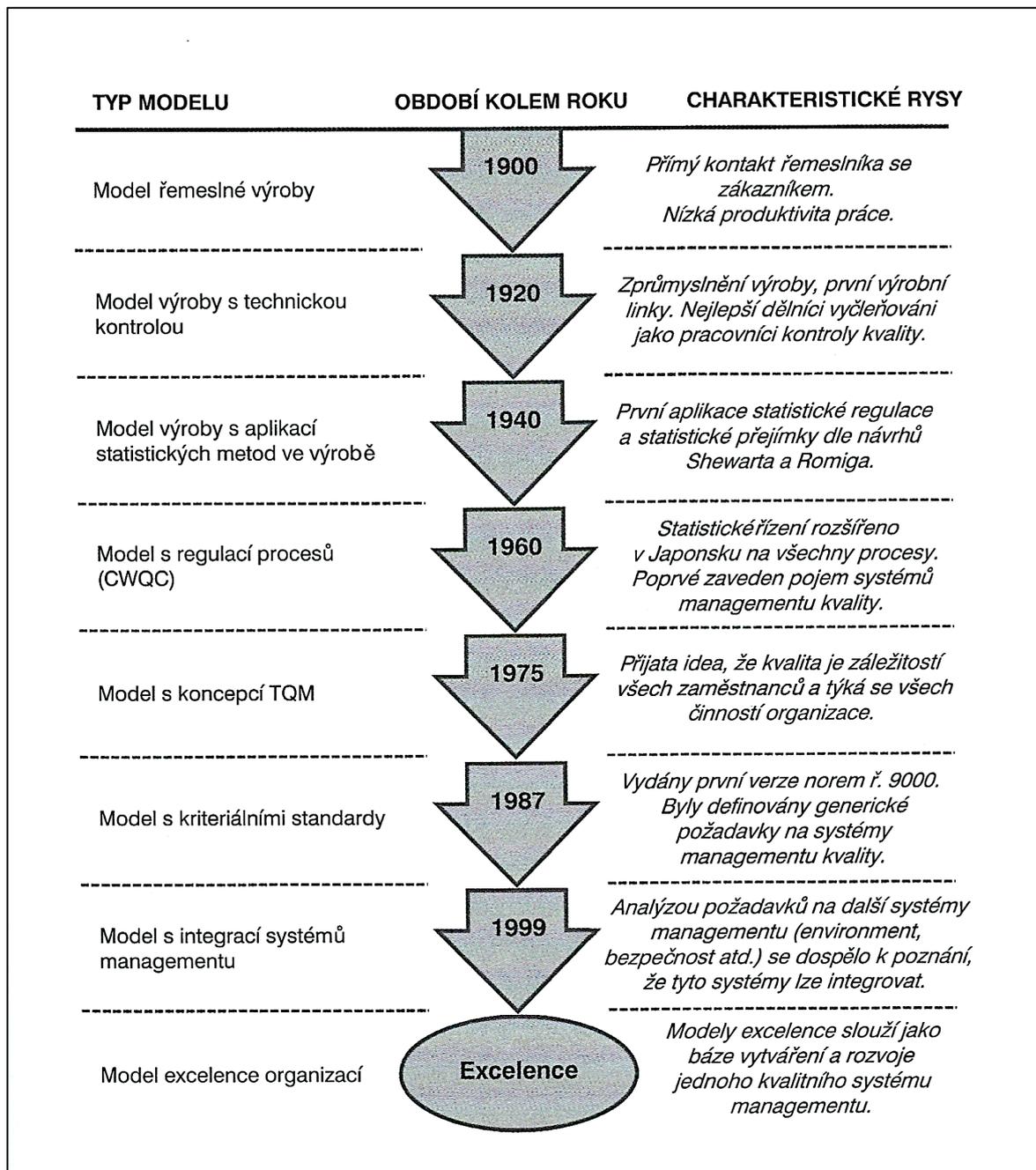
Špecifikácia/Štandard- dokument, obsahujúci požiadavky, ktoré sa môžu týkať činností alebo produktov napr. dokument postupu, špecifikácia procesu, špecifikácia produktu alebo výkonnosti a pod. (Mateides a Strašík, 2004, s. 17-19).

Certifikácia- postup, ktorým dáva príslušná akreditačná organizácia alebo certifikovaný audítor písomné ubezpečenie resp. certifikát, o tom, že proces, služba alebo produkt je plne v súlade so špecifickými štandardmi alebo odbornými normami (zvyčajne ide o štandardy ISO).

Akreditácia- formálny proces, ktorým uznávaný orgán vyhodnocuje a priznáva, že organizácia spĺňa požiadavky platné pre vopred stanovené a publikované štandardy, a že je spôsobilá plniť a realizovať špecifické úlohy a povinnosti.

Akreditácia a certifikácia sa častokrát používajú bez rozdielu, no jedným zo základných rozdielov je, že certifikácia sa týka aj fyzických osôb, pričom akreditácia len právnických (Ondruš a Ondrušová a spol., 2017, s. 183).

1.6 Historické mílniky managementu kvality



Obrázok 7 Historické mílniky managementu kvality (Nenadál a kol., 2018)

1.7 Princípy managementu kvality

V mnohých organizáciách sa bohužiaľ môžeme stretnúť s tým, že aj napriek zavedeniu systémov managementu kvality a certifikácií, sú tieto systémy neúčinné, a zatiaľ nie príliš užitočné. Hlavnou príčinou poväčšine býva nepochopenie, alebo nezvládnutie niektorých zásadných princípov.

Princíp prevencie, môžeme považovať za kľúčový. Na všetkých úrovniach riadenia, a vo všetkých procesoch v podniku by sa mali aplikovať také prístupy, ktoré by umožňovali včas určiť alebo upozorniť na možný vznik problémov, a tie v predstihu eliminovať.

Princíp vše obsažnosti presadzuje, zabezpečovanie a zlepšovanie kvality nielen u vybraného produktu či poskytovanej službe, ale u všetkých podnikových procesoch, od marketingového výskumu trhu, až po poskytovanie pogramančného servisu.

Princíp spätnej väzby, v deformovanej podobe existuje v každom podniku, kedy sa formou reklamácií vracajú výrobky od zákazníkov. Ide o typické prejavy nefunkčnosti systémov kvality. Za efektívne vytváranie spätnej väzby môžeme považovať trvalý monitoring spokojnosti a lojality, ktoré by mali mať predovšetkým charakter poskytovania a zdieľania informácií.

Princíp matematickej podpory a jeho absencia v praxi znamená, že skôr či neskôr povedie k tomu, že zabezpečovanie a zlepšovanie kvality sklzáne na úroveň rozhodovania na základe intuície, nie na základe faktov. Pre účely managementu kvality bolo špeciálne vyvinuté nespočetné množstvo metód alebo nástrojov kvality, využívajúcich aplikovanú matematiku, najmä pravdepodobnosť a štatistiky.

S týmto princípom súvisí aj **princíp merateľnosti výsledkov**, keďže podnikové procesy musia byť merateľné, preto musí byť zvolená správna metrika pre posudzovanie týchto procesov.

Princíp transparentnosti garantuje, že všetko, čo sa v systéme kvality deje, bude zrozumiteľné všetkým zainteresovaným osobám.

Princíp tímovej spolupráce je v systémoch managementu kvality nepostrádateľný, keďže väčšina aktivít, súvisiacich so zavedením systémov, sa vykonáva v skupine alebo tíme osôb (Nenadál a kol., 2005, s. 32-34).

Princíp efektívnosti, by mal byť pre každého pracovníka veľmi dôležitý, pretože sa očakáva návratnosť prostriedkov, vložených do podnikového systému kvality. I keď sú tieto náklady,

najmä v počiatočných fázach budovania systémov kvality, nemalé, tieto investície sú všeobecne považované za jedny z najmenej rizikových (Dale a Plunkett, 2017, s. 262).

Podľa Swansona (2007) **princíp neustáleho zlepšovania** je tiež neoddeliteľnou súčasťou managementu kvality a zavádzania jeho systémov v organizáciách.

Je zrejmé, že tieto princípy sa na prvý pohľad zdajú primitívne, o to však môžu byť pre aplikáciu v praxi náročnejšie, pokiaľ ľudia nemajú dostatočné vedomosti. Preto ich presadzovanie do podnikového prostredia je nevyhnutné doprevádzať spolu so zrozumiteľnými informáciami a inštrukciami.

1.8 Zásady managementu kvality

Systémy managementu kvality by sa mali riadiť na základe 8 zásad, ktoré boli zhromaždené na základe prístupov a skúseností prosperujúcich organizácií, a v neposlednej rade dlhodobých poznatkov odborníkov v oblasti managementu kvality. Tieto zásady môže vrcholový management využiť pri vedení svojich organizácií na zlepšenie výkonnosti a kvality, a taktiež plnení potrieb zákazníkov, s ohľadom na ľudský faktor v organizácii.

1) ZÁSADA: Zameranie sa na zákazníka

Za zákaznícky orientovanú organizáciu sa považuje tá organizácia, ktorá vníma zákazníka ako centrum svojej pozornosti. Medzi najväčšie problémy podnikania patria práve nedostatočné zameranie sa na zákazníka a nedostatky v riadení firiem.

Pri tejto zásade je preto veľmi dôležité zamerať sa na **zisťovanie požiadaviek zákazníkov** a ich premietnutie do vlastností produktov, ako aj **monitorovanie spokojnosti zákazníkov** (Paulová a Šurinová, 2014, s. 12).

Orientácia na zákazníka sa podľa Nenadála a kol. (2008) premieta najmä v :

- určení zákazníkov,
- zisťovaní požiadaviek zákazníkov,
- určovaní požiadaviek týkajúcich sa výrobku alebo služby,
- preskúmaní požiadaviek týkajúcich sa výrobku alebo služby,
- premietnutí požiadaviek zákazníkov do reči výrobcu.

2) ZÁSADA: Vodcovstvo/vedenie

Úlohu vedenia organizácie nemožno delegovať na nižšie zložky. Vodca určuje smerovanie a jednotu organizácie, vytvára a udržiava interné prostredie, v ktorom sa zamestnanci plne zapoja do plnenia cieľov organizácie. Vedenie je povinné vybrať jedného zo svojich členov za predstaviteľa managementu, je kontaktnou osobou medzi vedením a nižšími riadiacimi pracovníkmi v organizácii, zároveň je to často osoba, ktorá preveruje, hodnotí a ručí za funkčnosť systémov managementu kvality v danej organizácii.

3) ZÁSADA: Zapojenie zamestnancov

Táto zásada hovorí o angažovanosti zamestnancov na všetkých úrovniach. Vrcholový management vytvára politiku kvality a ciele kvality, ktoré sú motivačným faktorom pre zamestnancov.

Zamestnanci sú neoddeliteľným zdrojom organizácie, preto je potrebné zabezpečiť, aby ich pracovné prostredie podporovalo osobný rast, vzdelávanie, odovzdávanie vedomostí a tímovú spoluprácu.

4) ZÁSADA: Procesný prístup

Ak sú súvisiace zdroje a činnosti riadené ako proces, požadovaný výsledok sa dosiahne efektívnejšie. Procesy sú pre každý podnik špecifické, menia sa v závislosti od typu, veľkosti a úrovne riadenia. Procesný prístup je veľmi dobrým pomocníkom na trvalé zlepšovanie organizácie. Výstupom pri identifikácii procesov často býva register procesov a mapa procesov, alebo sieť procesov. Nevyhnutnou súčasťou tejto zásady je aj pravidelné zlepšovanie každého procesu.

5) ZÁSADA: Systémový prístup k managementu

Systémový prístup k managementu predstavuje identifikovanie, porozumenie a riadenie systému, a to vzájomne súvisiacich procesov zameraných na daný cieľ, zlepšuje efektívnosť a účinnosť organizácie.

6) ZÁSADA: Trvalé zlepšovanie

Cieľom každej organizácie by malo byť nepretržité zlepšovanie. Táto zásada je najväčším prínosom pre systémy managementu kvality, pretože organizácia, ktorá prijme túto zásadu, rýchlo získava predstih pred konkurenciu. Zlepšovanie sa môže uskutočňovať pomocou Demingovho cyklu, známeho ako PDCA.

7) ZÁSADA: Rozhodovanie na základe faktov

Efektívne rozhodovanie by malo byť založené na analýze údajov a informácií, teda na základe faktov. Dodržiavanie tejto zásady v praxi znamená nevyhnutnosť zaznamenávania množstva údajov, a to na základe analýz zaznamenaných numerických alebo textových údajov.

8) ZÁSADA: Vzájomne výhodne vzťahy s dodávateľmi

Vzájomne výhodné vzťahy medzi organizáciou a jej subdodávateľmi sú veľmi dôležité. Bez faktov, nie je možné posúdiť dodávateľov. Overovanie dodávateľov sa musí podľa systémov managementu kvality vykonávať na základe ich spôsobilosti dodávať produkt, ktorý trvalo zodpovedá špecifickým požiadavkám.

Dôvera medzi organizáciou a dodávateľmi vedie ku korektnej a dlhodobej spolupráci a k obojstrannej spokojnosti. Na spoznanie spôsobilosti dodávateľov slúži audit u dodávateľa, tzv. audit vykonaný druhou stranou, ktorý je najlepšou metódou na poznanie (Paulová a Šurinová, 2014, s. 12-15).

1.9 Konceptie managementu kvality

Podľa Blecharza (2011, s. 23), základné používané prístupy k managementu kvality firmy v praxi aplikujú niekoľkými spôsobmi:

- a) **Vlastný prístup** – používaný hlavne u veľkých nadnárodných spoločností, ktoré majú prepracovaný, rokmi preverený systém.
- b) **Systém na báze štandardov** – existuje nespočetné množstvo štandardov, ktoré sa venujú managementu kvality. Základnou používanou normou je ISO 9001, spolu s ďalšími odvetvovými normami v automobilovom priemysle, až po normy v potravinárstve. Výhodou tohto prístupu je, že sú jasné stanovené požiadavky na systém a ich overovanie, zakončené certifikáciami.
- c) **Systém TQM a iných foriem komplexného riadenia kvality** – vychádza z japonských alebo amerických prístupov, ako aj po novom z európskeho modelu (EFQM). Ide o prístupy založené na komplexnejších systémoch, no rozšírené o ľudské zdroje, ekonomiku kvality, a taktiež o dôslednejšiu realizáciu neustáleho zlepšovania.

V praxi sa dosť často využívajú ako kombinácia jednotlivých prístupov.

1.10 Procesy managementu kvality

Procesy môžeme charakterizovať ako súbory činností, ktoré medzi sebou vzájomne súvisia a transformujú vstupy na výstupy.

Pre efektívne riadenie je potrebné identifikovať všetky procesy, ktoré súvisia alebo sú potrebné na vznik produktu alebo poskytovania služby.

Pre túto potrebu Paulová a Šurinová (2014, s. 16-17) rozdelili procesy do nasledujúcich skupín:

2) Hlavné (realizačné) procesy

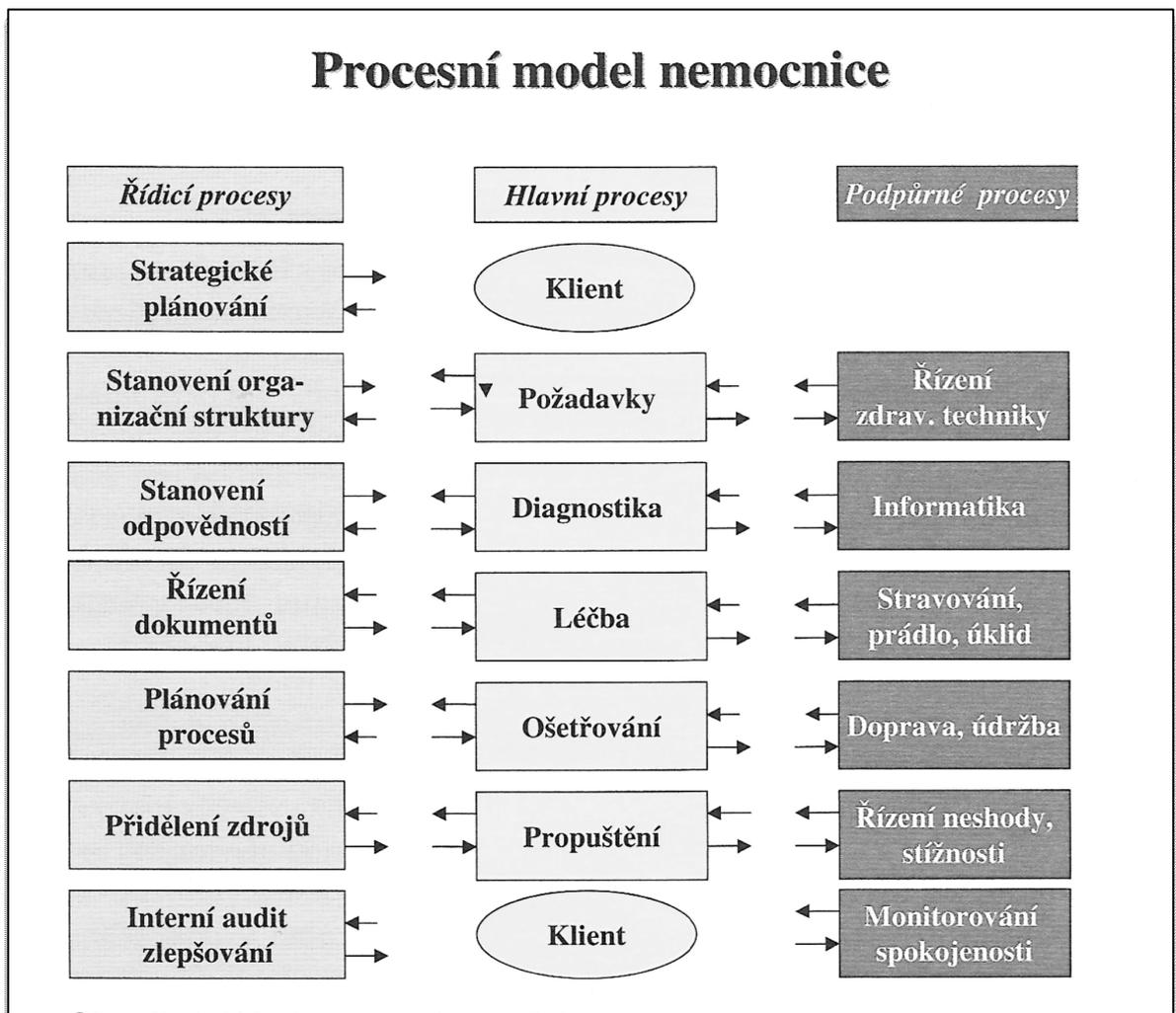
Bezprostredne sa podieľajú na vzniku produktu alebo poskytovaní služby, a vytvárajú pridanú hodnotu, ktorá je priamo preukázateľná a viditeľná. Túto hodnotu zákazník priamo ocení, zhmotňuje v hlavných procesoch. Ide napríklad o prijatie objednávky, prijatie a schválenie zmlúv, návrh, realizácia produktu či služby, kontrola, skúšanie či po distribúciu a servis.

2) Podporné procesy

Tieto procesy sa na vzniku produktu či poskytovaní služby podieľajú nepriamo, no ich výstupy sú nevyhnutné na úspešnú realizáciu hlavných procesov, tzn. podporujú ich. Ide napríklad o meranie či zber údajov na analýzu výkonnosti alebo zlepšovanie procesov, a tým aj celého systému manažérstva kvality. Patrí sem metrológia, audity kvality, kontrola a skúšanie, riadenie nezhody, preventívne a nápravné opatrenia a pod.

2) Riadiace (manažérske) procesy

Procesy, ktoré vytvárajú podmienky prostredia pre ostatné procesy, a priamo podporujú hlavné procesy. Za tieto procesy priamo zodpovedá vrcholový management, napr. procesy týkajúce sa strategického managementu, určovania politík, stanovovania cieľov, zabezpečovanie komunikácie, a iné.

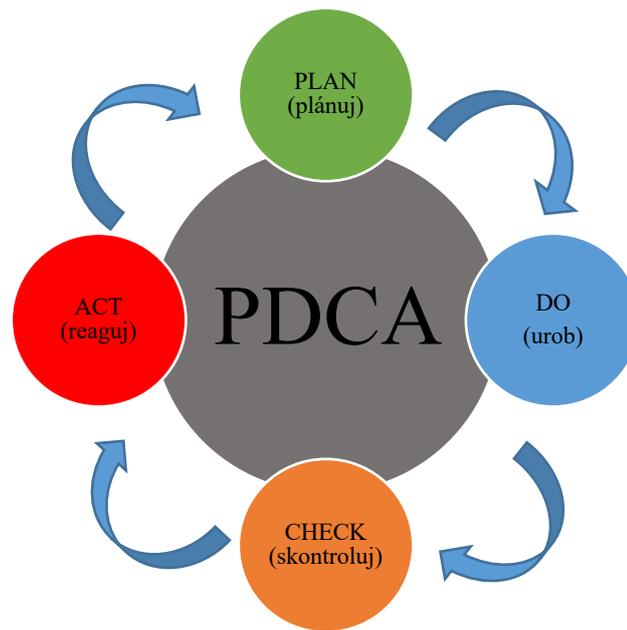


Obrázok 8 Příklad procesného modelu nemocnice (Madar a kol., 2004)

Ako hlavný cieľ procesného prístupu môžeme určiť podporu efektívnosti a účinnosť organizácie pri dosahovaní stanovených cieľov.

Blecharz (2011, 71-74) zase uvádza, že moderné kvalitné procesy by mali mať dve základné charakteristiky, a to aby boli **štíhle** (Lean) a mali **nízkú variabilitu**. Tieto štíhle procesy sú zamerané na rýchlosť (resp. čas), efektívnosť a elimináciu strát.

Aplikácia **Demingovho cyklu**, tzv. princíp **PDCA** je možný na všetky procesy v organizácii.



Obrázok 9 Demingov cyklus PDCA (vlastné spracovanie)

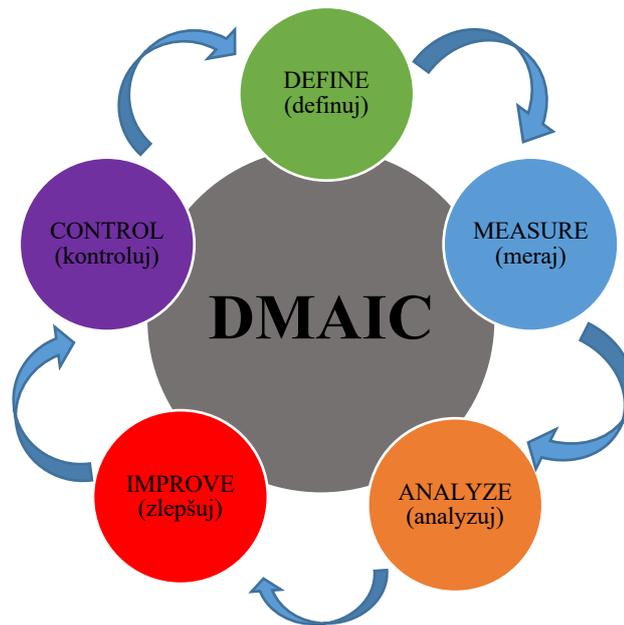
PLAN (naplánuj) - stanovovanie cieľov a programov, vrátane zdrojov nevyhnutných na dosahovanie potrebných výsledkov a v súlade s politikou organizácie, a požiadavkami od zákazníkov.

DO (urob) - uskutočňovanie realizácie daných procesov.

CHECK (skontroluj) - obsahuje meranie, monitorovanie daných procesov (alebo spokojnosti zákazníkov), ich porovnanie s cieľmi, požiadavkami ohľadne produktu, či politikou a následne ich štatistické vyhodnotenie.

ACT (reaguj) – urob závery a nápravné opatrenia, znamená aj vyšetrenie zistenej nezhody (u zákazníka, dodávateľa, vnútorné), stanovenie priebehu nápravného opatrenia na trvalé zlepšenie výkonnosti procesov.

V súčasnosti je viac preferovaný **cyklus DMAIC**, ktorý je odvodený z PDCA cyklu (Džubáková, Kapusta a Lichnerová, 2011, s. 52).



Obrázok 10 Cyklus DMAIC (vlastné spracovanie)

DEFINE (definuj) – popis východiskovej situácie a problému, definovanie cieľa, plánovanie projektu zlepšovania.

MEASURE (meraj) – definícia meraných veličín a určenie postupov merania, potvrdenie spôsobilosti meracieho systému či prístroja, zber údajov.

ANALYZE (analyzuj) – identifikácia príčin a potvrdenie vzťahov medzi príčinami a účinkami.

IMPROVE (zlepšuj) – zistenie možnosti riešenia, hodnotenie alternatív a výber riešenia, skúška účinnosti, plánovanie opatrenia a získanie zdrojov, realizácia opatrenia na zlepšenie.

CONTROL (kontroluj) – kontrola dlhodobej účinnosti a dokumentovanie, dlhodobé zaistenie výsledkov (Pyzdek a Keller, 2013, s. 55).

2 ŠPECIFIKÁ MANAGEMENTU KVALITY V ZDRAVOTNÍCTVE

Pokiaľ ide o kvalitu, úspešné zdravotnícke zariadenia v zahraničí a v posledných rokoch aj u nás, kladú čoraz väčší dôraz na kvalitu poskytovaných služieb.

Podľa svetovej zdravotníckej organizácie WHO je kvalita zdravotnej starostlivosti súhrn výsledkov dosiahnutých v prevencii, diagnostike, liečbe a určená potrebami obyvateľstva na základe lekárskeho vied a praxe (Pešek, 2003, s. 19), alebo ju taktiež môžeme definovať ako stupeň dokonalosti poskytovanej starostlivosti vo vzťahu k úrovni znalostí a technologického vývoja (vyhlásenie WHO, 1982), a v súlade s ekonomickými možnosťami (Glagkij, 2003).

Kvalitu v zdravotníctve môžeme chápať ako najvyššiu dosiahnuteľnú úroveň profesionalizmu, s efektívnym využitím zdrojov a minimálnym rizikom pre pacienta, ktorá má pozitívny efekt na zdravie (vyhlásenie WHO, 1999) (Ondruš a Ondrušová a spol., 2017, s. 172).

2.1 Charakteristika managementu kvality v zdravotníctve

Hlavnou charakteristikou systému managementu kvality pre zdravotnícke zariadenia je jeho zameranie sa na dodržiavanie presných postupov v medicínskej i nemedicínskej oblasti.

Maximálnou snahou o zavedenie systémov managementu kvality v zdravotníckom zariadení vieme podľa Peška (2003, s. 15) dosiahnuť:

- zvýšenie spokojnosti pacientov,
- uspokojenie potrieb a očakávaní pacientov,
- zaistenie poskytovania kvalitných služieb a kontinuity všetkých činností,
- väčšiu transparentnosť a efektivitu do prevádzkových činností v zdravotníckom zariadení,
- efektívne využívanie finančných a ľudských zdrojov,
- preukázanie spôsobilosti plniť požiadavky pacienta,
- interné a externé zhodnotenie tejto spôsobilosti.

2.2 Ciele managementu kvality v zdravotníctve

Podľa Šalgovičovej (2007) je základným cieľom znižovanie nedostatkov v poskytovaní zdravotníckej starostlivosti pri súčasnom zvyšovaní spokojnosti osôb, a s ohľadom na zachovanie ekonomickej efektívnosti poskytovateľa zdravotnej starostlivosti.

Ďalšími cieľmi môžu byť napr. sústavné zlepšovanie kvality poskytovanej starostlivosti, poskytovanej v súlade s požiadavkami a potrebami pacientov a ďalších interných a externých klientov, väčšia transparentnosť a efektívnosť prevádzkových činností v zdravotníckom zariadení, ako aj efektívne využívanie ľudských a finančných zdrojov.

Pre zlepšovanie kvality je taktiež dôležité obmedziť omyly, nežiadúce výsledky či premrhaný čas, alebo navýšené náklady spojené s nedostatočnou až zlou kvalitou konkrétneho zdravotníckeho výkonu alebo služby (Ondruš a Ondrušová a spol., 2017, s. 177-178).

2.3 Odlišnosť kvality v zdravotníctve

Kvalita nie je len aktuálna a módna problematika výrobných podnikov, je aj cieľom nevýrobných aktivít obchodného sektoru, po servis či činnosti verejného sektoru, kde patrí aj zdravotníctvo.

Požiadavky na management kvality v službách, čiže aj v zdravotníctve, sú ešte náročnejšie než vo výrobnom podniku. Výskumami je preukázané, že zatiaľ čo v priemyselnom sektore je určujúcim faktorom kvalita výrobku (80 %), servis (17 %), a len 3 % hodnotenie chovania zamestnancov. V zdravotníckych zariadeniach predstavuje kvalita lekárskej starostlivosti 50%, na ošetrovateľskú starostlivosť pripadá 25% a zvyšok sa rozdeľuje medzi chovanie personálu (15 %) a hodnotenie vnútornej klímy zariadenia (10%).

Ak by sme hľadali konkrétne odlišnosti v pojmoch kvality v zdravotníctve a v priemysle, je samozrejmé, že pojmy z priemyslu, ako je napr. údržba sa líšia vo vzťahu k pacientovi. Lenže tieto pojmy ako údržba a servis môžu byť použité vo vzťahu napr. k prístrojovej zdravotníckej technike ako aj iným zariadeniam (klimatizácia, sterilizačné jednotky, rentgen, a iné) (Pešek, 2003, s. 19-20).

Medzi ďalšie odlišnosti môžeme zaradiť terminológiu, ktorá sa v zdravotníctve aplikuje odlišne. Zákazníkom je vlastne pacient, pričom nemocnica či zdravotnícke zariadenie je v zmysle noriem dodávateľom výrobku/služby, ktorú charakterizujeme ako zdravotnú

starostlivosť. Dodávateľ externej služby alebo produktu môže v tomto pojatí byť laboratórium, lekáreň či transfúzna stanica (Pešek, 2003, s. 32).

2.4 Politika kvality v zdravotníctve

Medzi základné princípy politiky kvality v zdravotníckych zariadeniach môžeme považovať:

- poskytovanie včasnej, efektívnej a účinnej starostlivosti pri rešpektovaní ľudskej dôstojnosti, súkromia a individuality v prostredí, ktoré je bezpečné, pohodlné a čisté, v súlade s platnými národnými, medzinárodnými a odbornými predpismi a základnými pravidlami etiky,
- integrácia najnovších dostupných vedeckých poznatkov, sledovanie trendov vo vývoji prístrojovej techniky a liekov, ako aj špeciálneho zdravotníckeho materiálu, a v prípade potreby ich zabezpečovať v požadovanom rozsahu,
- trvalé zlepšovanie diagnostických, liečebných a ošetrovateľských metód,
- riadenie externých dodávateľských služieb spôsobom, aby ich kvalita negatívne neovplyvňovala kvalitu zdravotníckych činností,
- dosahovanie efektívneho a účinného používania zdrojov,
- investovanie do dynamického a inovačného prostredia pre prax a vzdelávanie personálu,
- rozvíjanie profesionálneho rastu zamestnancov ako aj motivácie zamestnancov,
- zvyšovanie povedomia zamestnancov o kvalite na všetkých úrovniach a úsekoch,
- dodržiavanie bezpečnosti a ochrany zdravia zamestnancov,
- spĺňanie požiadaviek a trvalého zlepšovania efektívnosti systémov managementu kvality (Ondruš a Ondrušová a spol., 2017, s. 179-180).

3 MANAGEMENT KVALITY V POSKYTOVANÍ VETERINÁRNEJ STAROSTLIVOSTI

Organizácia alebo zariadenie na poskytovanie veterinárnej starostlivosti, ktorá nebude mať kvalitu svojej práce potvrdenú certifikátom, nebude pre svojich partnerov či klientov existovať. Preto súčasná veterinárna medicína musí akceptovať svetové trendy rozvoja v jednotlivých oblastiach života spoločnosti. Majitelia zvierat si budú dávať dobrý pozor, komu zveria starostlivosť o zdravie ich domáceho miláčika. Závazok neustáleho zlepšovania kvality služieb by mal byť neoddeliteľnou súčasťou procesu poskytovania veterinárnej starostlivosti.

3.1 Špecifiká riadenia vo veterinárnej medicíne

Veterinárna medicína, výskum a vývoj ako aj prax sú stále viac determinované rozvojom poznania v základných disciplínach, ale aj v odvetviach poznávacieho a riadiaceho procesu, ako je napríklad využívanie informatiky či managementu a ekonomických disciplín pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti. Preto management kvality by mal zohrávať dôležitú úlohu.

Pre obdobie prvých desaťročí tohto tisícročia na veterinárnu vedu a prax vplývajú tri strategické problémové okruhy:

- 1) Zabezpečovanie rozvoja a inovácie preventívnej veterinárnej medicíny na systémovom, programovom a zmluvne garantovanom i certifikovanom základe.
- 2) Vytvorenie systému na zvyšovanie poznatkovej úrovne, technickej vybavenosti a posilňovanie biologického myslenia veterinárnych lekárov so zameraním na kvalifikované využívanie informácií o zdraví, aplikovanej ekonomiky zdravia zvierat, integrovanej analýzy rizík z pohľadu verejného zdravia v celom reťazci, od krmív až po poskytovanie veterinárnej starostlivosti či dokonca potravín na stôl konzumenta v prípade použitia úžitkových zvierat a ich zdravia.
- 3) Zabezpečovanie systémového prepojenia ochrany zdravia zvierat, kvality ich produktov a veterinárnu činnosť, s produkčnou riadiacou činnosťou managementu podnikov či jednotlivých odvetví, ako aj ekonomiku nielen živočíšnej výroby ale aj

veterinárných klinik, čo je značne limitované finančnými prostriedkami (Maraček a kol., 2000, s. 7).

Ciele potravinovej bezpečnosti, analýza nebezpečenstiev a rizík, kvalitné poskytovanie veterinárnej starostlivosti, systémy včasného varovania a detekcie, monitorovacie systémy a management nebezpečenstiev by mali byť kľúčovými prvkami v každom systéme zabezpečovania kvality zdravia zvierat či zdravia ľudí (verejného zdravia).

Jediné štandardy, ktoré sa v systéme komplexného managementu kvality dotýkajú aj veterinárnej starostlivosti sú štandardy pre laboratórne vybavenia a tzv. koncepcia pre zabezpečenie zdravotnej neškodnosti potravín HACCP („Projekt systému zabezpečenia kontroly hygieny potravín“). Využívanie štandardov systému ISO vo veterinárnej starostlivosti je zatiaľ zriedkavé.

Požiadavky týkajúce sa kvality v rámci systému veterinárnej organizácie by sa mali zamerať hlavne na:

- ⇒ zlepšenie schopnosti poskytovať svoje služby v súlade s platnými právnymi normami, profesionálnym kódexom, požiadavkám klientov, etickým zásadám týkajúcich sa poskytovania veterinárnych služieb,
- ⇒ preukázanie schopnosti poskytovať tieto služby na základe uplatňovania vysokej kvality štandardov.

Pri posudzovaní vzťahu zdravia zvierat a ekonomiky ide o transdisciplinárny pokus spojiť prírodné a sociálne vedy. Cieľom je rozvinúť a hlbšie porozumieť komplexu vzťahov medzi systémom zdravia zvierat a ekonomickým systémom. Efekt udržiavania zdravia zvierat závisí aj od kvality managementu vo všetkých oblastiach, kde sa poskytuje starostlivosť pre zvieratá, na farmách či veterinárnych klinikách a pod.

V tomto by sa mali uplatňovať tri súvisiace princípy, ktoré zostavil Dijkhuizen a Morris (1997):

- ⇒ kvalifikovať finančné efekty chorobnosti,
- ⇒ rozvíjať metódy pre optimalizáciu rozhodovacích procesov pri ochrane a chorobách jednotlivých zvierat, stád a celkovej populácie,
- ⇒ zistenie či odhadnutie nákladov a výnosov pri výbere z alternatívnych opatrení.

3.2 Prvky veterinárneho zdravotníckeho systému

Veterinárne lekárstvo je založené na starostlivosti o pacienta, kde bežným úkonom zdravotníckej organizácie je zabezpečiť efektívny postup pacienta od vyšetrenia a stanovenia diagnózy, cez liečbu po následnú starostlivosť. Dôležité je aj poradenstvo pre klientov, z dôvodu zamedzenia šírenia zoonóz a prípadného nezvládnutia chovu držaného zvierat'a, s dôrazom na welfare zvierat. V každom systéme existujú subjekty, medzi ktorými je vzájomná interakcia. V procese poskytovania veterinárnej starostlivosti to nie je výnimkou.

V konečnom dôsledku je možné identifikovať tieto základné skupiny zainteresované v poskytovaní veterinárnej starostlivosti:

I. Pacient

Základným objektom v poskytovaní veterinárnej starostlivosti je bezpochyby zviera, ktoré prijíma finálny produkt zdravotníckeho zariadenia formou zdravotnej starostlivosti, napr. vyšetrenie, očkovanie, čipovanie, preventívna veterinárna medicína formou odčervovania a zbavovania parazitov, liečbu, operácie, atď. Ide o príjemcu zdravotnej starostlivosti. Z ekonomického pohľadu ide o spotrebiteľa zdravotnej starostlivosti.

II. Zdravotnícke zariadenie

Veterinárna starostlivosť je poskytovaná najmä na veterinárnych klinikách, v špecifických prípadoch ju poskytuje veterinárny lekár v mieste pobytu zvierat'a, na farme či iných chovateľských zariadeniach. Hlavným subjektom v zdravotníckom zariadení je teda veterinárny lekár, ktorý poskytuje veterinárnu starostlivosť formou ošetrovania, diagnostiky, a liečby. Ten poskytuje starostlivosť primerane, kvalitne, hospodárne a s ohľadom na welfare zvierat'a. Ďalšími neoddeliteľnými subjektami pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti sú zdravotné sestry, ako aj iné subjekty v ekonomickom oddelení či subjekty zabezpečujúce chod veterinárneho zariadenia.

III. Platca za veterinárnu starostlivosť

Funkciu platcu za veterinárnu starostlivosť v tomto smere zabezpečujú majitelia zvierat. Postavenie majiteľa zvierat'a je veľmi špecifické v poskytovaní starostlivosti. Keďže veterinárna starostlivosť nie je preplácaná štátom, je majiteľ zvierat'a rozhodujúcim subjektom, ktorý si vyberá poskytovateľa zdravotnej starostlivosti tzn. zdravotnícke zariadenie, kde svoje zviera nechá ošetriť.

V posledných rokoch vzniká možnosť pripoistiť si zvierá v poisťovni, ktoré preplácajú časť zdravotnej starostlivosti alebo jednotlivé úkony, ktoré sú uvedené v poisťnej zmluve. Toto poistenie však nie je povinné, a je na zvážení majiteľa zvierat'a.

IV. Dodávatelia zdravotníckeho materiálu a liečiv

Organizácie, ktoré plnia funkciu subdodávateľov v zdravotníckom zariadení.

V. Štát

Podstatnou zložkou pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti je aj štát, ktorý reguluje poskytovanie zdravotnej starostlivosti legislatívou, hlavne z dôvodu možného prenosu zoonóz zo zvierat'a na človeka.

Identifikácia týchto skupín zainteresovaných v liečbe je dôležitá z dôvodu odlišnosti pri poskytovaní starostlivosti v zdravotníctve a veterinárnej medicíne.

3.3 Dôvody zavedenia štandardov na veterinárnych klinikách

Stretávame sa s otázkou, prečo vôbec zavádzať a implementovať management kvality na veterinárnych klinikách. Otvorením trhu, zmenou legislatívy, zvyšovaním náročnosti a väčšou informovanosťou klientov však vzniká tlak na všetky organizácie a podniky, aby svoje činnosti vykonávali kvalitnejšie, efektívnejšie a účinnejšie. Nevyhne sa to ani veterinárnym klinikám. Systémy managementu kvality podľa EN ISO 9001 sa stali bežnou záležitosťou vo všetkých typoch organizácií po celom svete. Stali sa štandardom aj pre zdravotnícke zariadenia a zariadenia na poskytovanie rôznych druhov starostlivostí, preto sú vhodným typom systémov pre implementáciu, aj na veterinárnych klinikách.

Dôvodmi, pre implementáciu managementu kvality na veterinárnych klinikách, môžu byť:

- ušetrenie nákladov,
- zmapovanie jednotlivých procesov,
- spriehľadnenie činnosti veterinárnej kliniky,
- získanie certifikátu systému managementu kvality,
- uspokojenie požiadaviek investorov a klientov na kvalitu,
- motivácia zamestnancov k lepším a kvalitnejším výkonom v práci,
- presné a jasné určenie zodpovednosti a právomocí zamestnancov na jednotlivých pozíciách na klinike,

- vytvorenie systému managementu kvality pomôže organizácii zlepšovať poskytovanie služieb, prácu, zefektívni správu riadenia kliniky, spriehľadní chod a riadenie všetkej dokumentácie,
- zvyšovanie úrovne komunikácie v internom prostredí kliniky, v kontakte so zákazníkmi a dodávateľmi,
- poskytovanie veterinárnych služieb tak, aby sme v čo najväčšej miere uspokojili požiadavky zákazníka, ako aj zvieracích pacientov, zvýši spokojnosť,
- eliminácia vzniknutých chýb a nedostatkov, ich predvídanie, odstránenie, a prevencia,
- používanie metód, postupov na zber a analýzu údajov, nástroje na zlepšovanie vlastnej kliniky (Čollák a Majchrák, 2007; Paulová, 2018).

3.4 Prekážky pri implementácii systémov managementu kvality

Implementácia konceptu managementu kvality sa stretáva s rôznymi prekážkami, aj napriek vo vede a v praxi uznávaným a zjavným pozitívam orientácie organizácií na kvalitu, ako aj skúseností jednotlivých organizácií, ktoré zaviedli systémy managementu kvality.

Tieto prekážky Mateides a Strašík (2004, s. 79-80) rozdelili do troch oblastí:

Obsahovo-koncepčné prekážky, sú priamo spojené s konceptom managementu kvality, a môžu vzniknúť rozdielnym chápaním pojmu kvalita a management kvality. Nejednotný postoj a chybné odsúhlasenie opatrení zameraných na kvalitu môžu spôsobiť divergujúce predstavy pracovníkov o cieľoch a obsahu managementu kvality.

Organizačno-štrukturálne prekážky sa môžu prejaviť vzhľadom na nutnosť zakotvenia managementu kvality v organizácií, so zohľadnením existujúcich štruktúr v hierarchii tejto organizácie. „Útvarové myslenie“, ktoré dokáže prekážať zavedeniu managementu kvality alebo mu dokonca zabrániť, môžu spôsobiť prekážky ako chýbajúca organizačne zakotvená centrálna zodpovednosť pre kvalitu, chýbajúca spolupráca medzi útvarmi organizácie, ktoré sa zaoberajú produkciou, zabezpečením kvality, a pod. Medzi ďalšie bariéry môžeme považovať nedostatočne inštitucionalizované a formalizované procesy odsúhlasovania rozhodovania v súvislosti s opatreniami zameranými na kvalitu.

Personálno-podnikové a kultúrne prekážky, sa môžu prejaviť vzhľadom na individuálne predstavy pracovníkov o hodnotách, spôsobov myslenia a správania, ako aj v súvislosti

s existujúcou kultúrou organizácie. Vývoj a premenu systémov managementu kvality v organizáciách môžu sťažiť alebo brzdiť prekážky ako strach pred stratou kompetencií, práca pod zosilnenou kontrolou a existencia rôznych subkultúr.

3.5 Etické princípy vo vzťahu ku kvalite veterinárnej starostlivosti

Rozvoj kvality a systémov managementu je po celom svete v súčasnosti spojený s riadením podnikov v súlade so základnými prvkami etiky v podnikaní. Preto napr. modely podnikateľskej úspešnosti v sebe zahrňujú silný etický podtón. Zavádzanie systémov managementu kvality by malo byť v súlade s etickými aspektmi ako aj malo obsahovať etické princípy. Každé podnikateľské prostredie má svoje špecifické princípy pri využívaní etických aspektov, inak to nie je ani vo veterinárnej medicíne.

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – zvieracia/pacient

- zabezpečenie blaha a zdravia zvierat pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti,
- veterinári musia vždy brať do úvahy 5 slobôd na hodnotenie dobrých životných podmienok zvierat,
- keď sú oboznámení s porušovaním právnych predpisov týkajúcich sa zlých životných podmienok zvierat, veterinári to hneď oznámia príslušným organizáciám,
- veterinárni lekári ošetrujú všetky zvieratá s rešpektom.

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – klient/majiteľ zvierat

- udržiavanie dobrého vzťahu s klientmi,
- dobrá komunikácia a informovanosť klientov,
- veterinárni lekári rešpektujú názory klientov a chránia informácie,
- reagujú okamžite, úplne a zdvorilo na sťažnosti a kritiku,
- veterinárni lekári si musia byť vedomí odlišných potrieb svojich klientov a zvierat.

Etické aspekty vo vzťahu veterinárny lekár – vykonávanie veterinárnej profesie

- veterinárni lekári by sa mali oboznámiť s príslušnými predpismi a legislatívou, a dodržiavať ju,
- nemali by hanobiť veterinárnu profesiu svojím konaním,
- mali by podporovať a usilovať sa o dobré profesionálne vzťahy medzi kolegami,

- mali by zabezpečovať integritu veterinárneho osvedčenia,
- mali by udržiavať a ďalej rozvíjať svoje znalosti a zručnosti,
- nemali by zneužívať svoju profesiu a mali by konať tak, aby nedošlo ku konfliktu záujmov, nehovoriac o zneužití svojho postavenia na to, aby rozšírili svoju klientelu alebo získali osobnú výhodu.

Etické aspekty vo vzťahu veterinárny lekár – lieky a liečivá

- dodržiavanie právnych povinností v súvislosti s predpisovaním, úschovou, používaním, dodávaním a likvidáciou liečiv a liekov,
- zákaz zneužívania predpisového práva na liečivá a lieky.

Etické aspekty vo vzťahu veterinárny lekár – zamestnanci

- implementovať príslušné právne predpisy a štandardy uplatniteľné na zamestnancov, zamestnávateľov a majiteľov kliník,
- mali by byť poistený pre právnu a profesijnú zodpovednosť,
- podporovať a zabezpečovať neustále zdokonaľovanie a zlepšovanie odborných a technických znalostí a zručností svojich zamestnancov,
- každý zamestnanec by mal dodržiavať vysoký level hygieny a čistoty pri vykonávaní svojej funkcie.

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – bezpečnosť a zdravie pri práci

- zabezpečiť bezpečnosť, zdravie a welfare zamestnancov, pacientov a zákazníkov pri vykonávaní veterinárnej starostlivosti, so zameraním na:
 - prenášanie ťažkých vecí,
 - pošmyknutia, zakopnutia a pády (ochrana proti mokrej podlahe, nerovnému povrchu, schodom atď.),
 - požiarne bezpečnosť,
 - správne používanie zariadení (uvedomenie si nebezpečenstva elektrického výboja a požiaru),
 - nebezpečné látky (radiácia, anestézia, farmaceutické a nebezpečné produkty využívané pri liečbe a diagnostike),

- choroby z povolania.
- poskytnutie bezpečných priestorov na výkon veterinárnej činnosti,
- tréning zamestnancov a oboznámenie ich s podmienkami bezpečnosti a zdravia pri práci,
- dostupnosť lekárničky na viditeľnom mieste,
- používanie bezpečnostného oblečenia hlavne pri manipulácii či práci s nebezpečnými látkami či zariadeniami.

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – verejné zdravie

- veterinári lekári sa snažia zabezpečiť najlepšiu ochranu verejného zdravia,
- minimalizácia rizika zoonóz, potravinových patogénov, kontaminantov (biologických aj chemických).

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – životné prostredie

- znižovanie znečisťovania životného prostredia prostredníctvom zníženia odpadu, recyklovaním a pod.,
- opatrné a vhodné používanie dezinfekčných prostriedkov, zdravotníckych výrobkov, liečiv a iných chemikálií,
- environmentálna zodpovednosť pri ekonomickom používaní energie a vody.

Etické princípy vo vzťahu veterinárny lekár – štát a príslušné orgány štátnej správy

- veterinári lekári sa musia starať a snažiť o dobré udržiavanie vzťahov s príslušnými autoritami,
- dodržiavanie potrebných nariadení, okamžite a v súlade s pokynmi a záväzkami verejnej služby, ktoré vykonávajú v mene príslušných orgánov (Federation of Veterinarians of Europe, s. 4-8).

4 CHARAKTERISTIKA NORIEM ISO RADY 9000

Medzinárodná normalizačná agentúra známa pod skratkou ISO (International Organization for Standardization) združuje približne 164 členských krajín z celého sveta. Vyvíja a zverejňuje medzinárodné normy, pod totožným označením ISO s celosvetovou pôsobnosťou, ktorých je v súčasnej dobe viac ako 23 tisíc.

Tieto normy poskytujú požiadavky, špecifikácie, usmernenia a charakteristiky, ktoré zabezpečujú prvotriednu kvalitu, bezpečnosť a efektívnosť výrobkov a služieb (International Organization for Standardization, 2020).

ISO normy sú aplikovateľné v organizáciách všetkých typov a veľkostí. Sú koncipované a deklarované ako univerzálne systémy vhodné k širokej aplikácii, či už ide o veľkosť organizácie (vhodné pre veľké a malé organizácie), tak aj ich zameranie, tzn. podnikateľské subjekty aj neziskové organizácie či organizácie štátnej a verejnej správy (Hnátek a kol., 2001).

4.1 Prečo práve ISO 9001?

Norma ISO 9001:2015 stanovuje kritéria pre systém riadenia kvality, a je jedinou normou, ktorú je možné certifikovať. V súčasnosti existuje viac ako milión spoločností a organizácií, vo viac ako 170 krajinách sveta s certifikáciou ISO 9001, čo vytvára z normy ISO 9001 najobľúbenejšiu normu pre zlepšovanie kvality na svete.

Tento štandard je založený na mnohých zásadách riadenia kvality, vrátane silného zamerania sa na potreby zákazníka, motivácie a implikácie vrcholového managementu, procesného prístupu a neustáleho zlepšovania s prvkami udržateľného rozvoja prostredníctvom objektívnych meraní. Používanie postupov normy ISO 9001 pomáha zaistiť konzistentné a kvalitné výroby či služby, čo zase prináša mnoho obchodných výhod (International Organization for Standardization, 2020).

Z tohto dôvodu veľa kupujúcich vyžaduje, aby ich dodávatelia či poskytovatelia služieb boli certifikovaní podľa normy ISO 9001, čím minimalizujú svoje riziká nákupu nekvalitných výrobkov alebo služieb. Podnik, ktorý získa certifikáciu bude schopný dosiahnuť významného zlepšovania z hľadiska organizačnej efektivity a kvality výrobkov minimalizovaním odpadu a chýb, a zvýšením produktivity (TÜV SÜD Czech, 2014).

Najviac využívaným štandardom pre implementáciu managementu kvality v zdravotníckych zariadeniach je práve norma ISO 9001:2015. Preto je vhodnou variantov aj pre zariadenia poskytujúce veterinárnu starostlivosť.

4.2 Štruktúra noriem ISO rady 9000

Jednotlivé odporúčania pre systém managementu kvality sú uvedené v niekoľkých normách ISO, pričom každá z týchto noriem plní inú funkciu a spoločne vytvárajú ucelený systém odporúčaní. Pre projekt implementácie managementu kvality na veterinárnych klinikách sú podstatné tieto normy:

- ***ISO 9000:2015 – Systémy managementu kvality- základy, zásady a slovník***

Norma obsahuje výklad základov a zásad managementu kvality, ako aj výklad najdôležitejšej terminológie a pojmov týkajúcich sa kvality a jej zabezpečovania.

- ***ISO 9001:2015 – Systémy managementu kvality- požiadavky***

Podľa tejto normy sa zavádza a preveruje implementačný postup systému kvality. Je to kritériálna norma, z čoho vyplýva, že požiadavky uvedené v tejto norme musí organizácia splniť, pokiaľ chce preukázať úspešné fungovanie systémov managementu kvality, a žiadať o certifikáciu na základe požiadaviek noriem ISO.

- ***ISO 9004:2018 – Systémy managementu kvality- smernice pre zlepšovanie výkonnosti***

Obsahuje odporúčania, ktoré organizácia môže zaviesť nad rámec, v rámci ďalšieho rozširovania, zlepšovania systémov managementu kvality a to štýlom, aby zahŕňali nielen spokojnosť zákazníkov, ale aj ďalších zainteresovaných strán s hlavným cieľom zlepšovať výkonnosť organizácie. Je to doplnková norma, ktorá nie je určená ako nástroj certifikácie.

4.3 Certifikácia systémov riadenia kvality

Tabuľka 1 Postup certifikačného procesu (vlastné spracovanie)

POSTUP CERTIFIKAČNÉHO PROCESU			
	Názov činnosti	Činnosť	Zodpovedná osoba
Prvá etapa	ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	popis súčasného stavu systému kvality na veterinárnej klinike	úsek kvality
	ŠKOLENIE ZAMESTNANCOV	zoznámenie zamestnancov a vedenia s normami ISO a cieľmi systému kvality	úsek kvality, prípadne certifikačný orgán či externý poradca
	SPRACOVANIE DOKUMENTÁCIE KVALITY	harmonogram a kompetencie, zoznam úloh a procesov	úsek kvality v spolupráci so zodpovednými pracovníkmi alebo externým poradcom
Druhá etapa	SPRACOVANIE PRÍRUČKY KVALITY	tvorba základného dokumentu systému kvality	úsek kvality v spolupráci s vedením
	INTERNÝ AUDIT	preskúmanie: a) dokumentácie b) zhody skutočného stavu s predpísanými postupmi	interný audítor
	NÁPRAVNÉ OPATRENIA	odsúhlasenie a prevedenie nápravných opatrení	úsek kvality
Tretia etapa	PREDCERTIFIKAČNÝ AUDIT	objektívne posúdenie zhody systému s požiadavkami normy	interný audítor
	CERTIFIKAČNÝ AUDIT	objektívne posúdenie systému s praktickým prevedením podľa normy	externý audítor

	CERTIFIKÁT	platnosť 3 roky	
	ZÁVEREČNÉ VYHODNOTENIE	odporúčenia auditívneho tímu	záverečné prejednanie úseku kvality s vrcholovým vedením
Štvrtá etapa	DOZOR	pravidelný dohľad nad systémom a jeho vylepšovanie na základe stanovených cieľov	úsek kvality
	KONTROLNÝ AUDIT	dozorný audit 1 krát ročne- kontrola, či je systém kvality udržiavaný a je funkčný	interný audítor
	RE-AUDIT	audit v rozsahu certifikačného auditu po uplynutí platnosti certifikácie	externý audítor
	OBNOVENIE CERTIFIKÁTU	každé 3 roky inovovaný certifikát	externý audítor

5 POUŽITÉ ANALYTICKÉ METÓDY A METÓDY VÝSKUMU

I. Dotazníkové šetrenie

Ako nástroj na získanie potrebných dát pre projektovú časť diplomovej práce bolo zvolené dotazníkové šetrenie. Patrí medzi najrozšírenejšie formy zberu dát. Dotazník zostavený v tejto diplomovej práci bol seba-posudzovací, hlavne z dôvodu, že zachycuje realitu na veterinárnej klinike tak, ako ju hodnotí samotný manažér veterinárnej kliniky. Preto ide o subjektívny dotazník na zistenie aktuálneho stavu riadenia. Pre jednoduchšie analyzovanie bol použitý dotazník s typom otázok áno/nie, ktorý je súčasťou prílohy č. P I.

II. Rozhovor

Patrí medzi sprostredkovaný a intenzívny proces na získavanie informácií (Škodová, 2013, s. 37). Ako kompromisná metóda zberu dát bol zvolený semi-štruktúrovaný rozhovor, čo znamená, že v rámci spracovania diplomovej práce sa viedol rozhovor so zainteresovanými stranami pomocou štruktúrovaného rozhovoru (vopred pripravené otázky a ich znenie) a rozhovor neštruktúrovaný (voľný rozhovor, kedy na základe odpovedí opýtanej osoby sa kladli nasledujúce otázky), čiže ide o kombináciu týchto dvoch typov rozhovorov.

III. Matica rizík

Na identifikáciu a popis rizík v rizikovej analýze projektu bola zvolená matica rizík, ktorá slúži na vyhodnotenie jednotlivých rizík, ktoré môžu ohroziť projekt implementácie. Cieľom tejto analýzy rizík je klasifikácia rizík podľa pravdepodobnosti výskytu a závažnosti dopadu na jednotlivé fungovanie projektu. Matica rizík predstavuje jednoduchý grafický nástroj, pre túto diplomovú prácu bola zvolená súčtová metóda matice rizík, ktoré zobrazia silu jednotlivých rizík. Na základe vyhodnotenia rizikovej analýzy boli navrhnuté konkrétne riešenia.

IV. Ishikawov diagram príčin a následkov

V rámci rizikovej analýzy bol vytvorený Ishikawov diagram, ktorý bol bližšie definovaný v podkapitole 1.3.2.

V. SWOT analýza

Pre stanovenie analýzy interného kontextu bola zvolená SWOT analýza, ktorá je základným nástrojom pre analyzovanie interného prostredia v každom súčasnom podnikaní. Táto

analýza identifikuje silné a slabé stránky, príležitosti a ohrozenia, ktoré môžu byť rizikom či príležitosťou pre veterinárnu kliniku. Tieto silné a slabé stránky patria do vnútorného prostredia veterinárnej kliniky, ktoré je možné ovplyvniť či zmeniť. Príležitosti a hrozby patria medzi faktory vonkajšieho prostredia, ktoré klinika ovplyvniť nevie či nemôže.

Čo sa týka veterinárnych kliník, dôležité oblasti pre SWOT analýzu môžu byť lokalizácia, služby, klienti, zamestnanci, marketing, financie, konkurenti, legislatíva, management, IT podpora a iné (Muller, 2012, s. 238).

VI. PESTEL analýza

Ide o analýzu makroprostredia veterinárnej kliniky, pričom makroprostredie predstavuje politické, ekonomické, sociálne a technologické, ekologické a legislatívne faktory, v ktorých sa klinika pohybuje. Z týchto faktorov vznikol názov PESTEL, ktorý je akronymom počiatočných písmen jednotlivých faktorov. Dané faktory môžu významne pôsobiť na efektívnosť kliniky a jej úspešnosť. Preto bola táto analýza použitá v charakterizovaní externého kontextu veterinárnej kliniky.

VII. Porterová analýza piatich síl

Užitočný model, ktorý rozumie konkurencii a štruktúre konkurenčného prostredia je Porterová analýza piatich síl. Keďže ide o prvky vonkajšieho prostredia, ktoré ovplyvňujú veterinárnu kliniku, je táto analýza súčasťou externého kontextu veterinárnej kliniky. Tento model pracuje s piatimi prvkami, a to hrozbou substitútov, hrozba potencionálnych konkurentov, rivalitou medzi existujúcimi konkurentmi, vyjednávacou silou dodávateľa a vyjednávací sila zákazníkov.

II. PRAKTICKÁ ČASŤ

6 KAPITOLY NORMY ISO 9001:2015 A MODIFIKÁCIA PRE VETERINÁRNE KLINIKY

Kapitola 1 až 3: Predmet normy, citované dokumenty, termíny a definície

V týchto kapitolách sú definované základné charakteristiky normy ISO 9001:2015, ktoré obsahujú predmet normy, normatívne odkazy na citované dokumenty a termíny a definície obsiahnuté v norme.

Kapitola 4: Kontext organizácie

Určenie relevantných interných a externých aspektov ovplyvňujúcich organizáciu zaoberajúcu sa veterinárnou starostlivosťou, a určenie strategického zamerania a jeho vplyv na dosahovanie zmysľaného výsledku pre systém managementu kvality. Je potrebné porozumieť organizácii a jej kontextu, ako aj porozumieť potrebám a očakávaniam zainteresovaných strán. Organizácia musí určiť rozsah systému managementu kvality ako aj aplikovateľnosť systému managementu kvality, ktorý musí byť k dispozícii a musí byť zdokumentovaný. V tejto kapitole je taktiež potrebné vytvoriť, zaviesť, udržiavať a zlepšovať systém managementu kvality na veterinárnej klinike, spolu s jeho procesmi a vzájomnými väzbami na to potrebnými (ISO, 2015).

Navrhovaná modifikácia pre veterinárne kliniky: *Kliniky musia určiť rozsah služieb veterinárnej starostlivosti, ako výsledky poskytovaných klinických procesov pre špecifikované zdravotné situácie či problémy, ktoré poskytuje pacientom a ich majiteľom. Najdôležitejšou zainteresovanou stranou a hlavným zákazníkom v poskytovaní veterinárnej starostlivosti sú pacienti, čiže zvieratá, a organizácia musí určiť populáciu pacientov (súčasných i potencionalných), ich druh a oblasť zamerania (napr. kliniky na malé druhy zvierat či kliniky koní alebo na prežívavce či ošípané so špecializáciou v gynekológii, chirurgii, dermatológii a pod.)*

Kapitola 5: Vodcovstvo

Vrcholové vedenie veterinárnej kliniky sa musí zaviazat' a preukázat' svoju vodcovskú rolu prijatím zodpovednosti za efektívnosť systému managementu kvality, zaistiť integráciu požiadaviek managementu kvality do procesov veterinárnej kliniky. Taktiež musí vrcholové vedenie podporovať používanie procesného prístupu a zvažovať riziká, ako aj zaistiť zdroje potrebné pre systém managementu kvality. Musí byť vytvorená, zavedená a udržiavaná politika kvality, ktorá musí byť dostupná a zdokumentovaná, ako aj pochopená

a aplikovaná v rámci organizácie. V tejto kapitole by mali byť taktiež stanovené role, zodpovednosť a právomoci v rámci organizácie.

Kapitola 6: Plánovanie

Kapitola zaoberajúca sa opatreniami pre riešenie rizík a príležitostí poukazuje na plánovanie opatrení pre riešenie rizík a príležitostí na veterinárnej klinike, integráciu a hodnotenie efektívnosti týchto opatrení. Na základe tejto kapitoly musia byť stanovené ciele kvality a plánovanie ich dosiahnutia, a v prípade, že organizácia zistí potrebu zmien systému managementu kvality, musí sa plánovanie týchto zmien taktiež zaznamenať.

Kapitola 7: Podpora

Veterinárna klinika musí určiť a poskytnúť zdroje potrebné pre vytvorenie, zavedenie, udržiavanie a neustále zlepšovanie systému managementu kvality. Ako zdroje sa považujú aj ľudia, ktorých musí klinika určiť a mať k dispozícii, pre potrebu efektívneho zavedenia systému managementu kvality a pre fungovanie a riadenie procesov, nevyhnutnosť určenia ich kompetencií a znalostí, zabezpečiť povedomie o politike kvality, cieľoch kvality a prínosu systémov managementu kvality u zamestnancov a pracovníkov na klinike a určenie komunikácie medzi zainteresovanými stranami navzájom. V rámci infraštruktúry musí klinika určiť, poskytnúť a udržiavať budovy a súvisiace technické vybavenie, zdravotnícke prostriedky a ďalšie zariadenia vrátane hardwaru a softwaru, informačné a komunikačné technológie a iné prostriedky, nevyhnutné pre fungovanie procesov a pre dosiahnutie zhody produktov a služieb. Veterinárna klinika musí určovať, zaisťovať a udržiavať prostredie nevyhnutné pre fungovanie svojich procesov a pre efektívne a bezpečné dosahovanie zhody produktu a služieb, a zaisťovať zdroje pre monitorovanie a meranie ako aj nadväznosť meraní. Zavádzanie systému managementu kvality sa nezaobíde bez správneho vytvárania a aktualizácie dokumentovaných informácií a ich riadenie, čo je taktiež súčasťou tejto kapitoly. Jedným z hlavných dokumentov pri implementácii systémov kvality je príručka kvality, ktorá musí byť na veterinárnej klinike vytvorená (ISO, 2015).

Navrhovaná modifikácia pre veterinárne kliniky: *Dôležitosť určenia a udržiavania prostriedkov pri vykonávaní veterinárnej starostlivosti, hlavne udržiavanie a kalibrácia strojov a špecifické opatrenia pri využívaní napr. CT a RTG (možnosť ožiarenia radiáciou), ako aj udržiavanie expirácie liekov a používaných liečiv, či dokonca skladovanie liekov (dôležitosť uzamykania hlavne u látky T61 alebo iných eutanizačných prípravkov, alebo*

lieky obsahujúce ketaminum a pod.). Hygienické postupy a management biologických nebezpečenstiev má v rámci veterinárnej starostlivosti kľúčovú úlohu, pretože zaisťuje bezpečie nielen pacientov, ale aj majiteľov zvierat či personálu (možnosť prenosu na veterinárneho lekára vo forme zoonóz, pohryznutí a pod.). V procese vykonávania veterinárnej starostlivosti je dôležitou súčasťou procesu dokumentácia, ako príklady dokumentov potrebných na vytvorenie a udržiavanie pri riadení kliniky a vykonávaní veterinárnej starostlivosti sú klinické smernice, protokoly, návody na používanie, kontrolné zoznamy liekov, štandardizované plány starostlivosti, manuály k zdravotníckym prostriedkom, klinické riziká a dokumenty pre management. Tieto dokumenty majú byť predmetom systematického riadenia dokumentov a je potrebné ich starostlivo spracovať, preskúmať, aktualizovať a riadiť. Veterinárna klinika musí vytvoriť systematický prístup zabraňujúci tomu, aby neautorizované osoby nezneužili prístup k osobným zdravotným záznamom o zvieratách, a hlavne k osobným informáciám o majiteľoch. V zdravotných záznamoch musia byť dostupné všetky informácie s vplyvom na zdravotnú starostlivosť o pacienta.

Kapitola 8: Prevádzka

Kapitola zaoberajúca sa plánovaním a riadením prevádzky veterinárnej kliniky, požiadavkám na produkty a služby a ich preskúmanie, ako aj stanovenie komunikácie so zákazníkmi, s návrhom zmien a vývoj produktov či služieb a ich vstupov, návrhov a výstupov. Veterinárna klinika musí zabezpečiť, aby externe poskytované procesy veterinárnej starostlivosti, produkty či služby zodpovedali požiadavkám. Výrobky a služby poskytujúce klinikou musia byť zavedené za riadených podmienok. Dodávanie materiálov či iných produktov musí plniť požiadavky na predmet normy (ISO, 2015).

Navrhovaná modifikácia pre veterinárne kliniky: Veterinárna klinika musí vytvoriť postupy pre identifikáciu, sledovanosť stavu jednotlivých pacientov, ich identitu, podmienky činností veterinárnej starostlivosti a liečby, zmien zdravotných podmienok. Dôležité je určiť čas, dáta a autorizované osoby u vyšetrení, liečbe a medikácie ako aj ďalších poskytovaných služieb a výsledkov týchto služieb. Taktiež musí byť zabezpečená kontinuita služieb. V prípade liekov, vzorkov krvi či tkane, alebo iných tekutín musí byť zabezpečená sledovanosť poskytovaných služieb a zamedzenie neočakávanej výmeny či zničenia vzoriek. Organizácia skladových zásob musí byť dostatočne zdokumentovaná, musí byť zabezpečená dokumentácia objednávok, príjem a skladovanie, podávanie a vydávanie liekov, predpis

a likvidácia a to spôsobom, ktorý zohľadňuje príslušné právne predpisy a predpisy a odporúčania výrobcov. Musí byť stanovený zoznam liekov a liečiv, ako aj spotrebného materiálu. Jeden z príkladov ďalších procesov je sterilizácia zdravotníckych prostriedkov. Ďalej ide o ochranu, ktorá môže zahŕňať identifikáciu manipuláciu a udržiavanie čistoty, skladovanie a prenos sterilného materiálu, chemikálií, liečiv, nebezpečného odpadu, ako aj kadávrov, ktoré je nevyhnutné uschovať, uložiť a zlikvidovať za bezpečnostných a riadených podmienok. Pokiaľ sa veterinárna klinika rozhodne využiť služby externého poskytovateľa, musí si nad týmto procesom zachovať kontrolu. Ide vo väčšine prípadov o nakupovanie služieb alebo produktov pre poskytovanie veterinárnej starostlivosti, ako aj prostriedkov a materiálov či externých služieb ako využívanie externých laboratórií a pod. Spôsoby riadenia pre externé procesy stanovuje veterinárna klinika. Tie môžu zahŕňať monitorovanie a preskúvanie procesov a rizík. Taktiež veterinárna klinika musí byť schopná poskytovať informácie pre externého poskytovateľa. Ak veterinárna klinika nezabezpečuje nepretržité prijímanie pacientov, musí zriadiť postup, v ktorom odovzdá pacienta inej klinike alebo odporučí majiteľovi zvieratá iného veterinárneho lekára.

Kapitola 9: Hodnotenie výkonnosti

Veterinárna klinika musí určiť, čo je potrebné monitorovať a merať, stanoviť metódy potrebné na zaistenie platných výsledkov, ako aj to, kedy sa musí vykonávať monitorovanie a meranie, analyzovanie a vyhodnocovanie. Súčasťou tejto kapitoly je aj monitorovanie a meranie spokojnosti zákazníka, a ako majitelia zvierat vnímajú mieru splnenia ich potrieb a očakávaní. Jednou z foriem merania, ktoré veterinárna klinika musí vykonávať je interný audit, v plánovaných intervaloch, aby získala informácie o tom, či systém managementu kvality zodpovedá požiadavkám a je efektívne zavedený a udržiavaný. Týka sa aj preskúmania systému managementu kvality a jeho vstupov a výstupov (ISO, 2015).

Navrhovaná modifikácia pre veterinárne kliniky: *Veterinárna klinika musí monitorovať a merať výsledky procesov použitých na klinike, aby validovala, že boli splnené požiadavky týkajúce sa týchto aspektov kvality. Musia byť identifikované systematické opatrenia pre zlepšovanie bezpečnosti pacientov, ako aj prijaté opatrenia na zlepšovanie welfare pacientov pri jednotlivých úkonoch na klinike. Zverejňovanie výsledných dát podporuje transparentnosť a umožňuje porovnanie s ďalšími veterinárnymi klinikami poskytujúcimi veterinárnu starostlivosť (napr. formou benchmarkingu).*

Kapitola 10: Zlepšovanie

Veterinárna klinika musí určiť a zvoliť príležitosti k zlepšovaniu a realizovať opatrenia pre splnenie požiadaviek zákazníka a zvýšenie jeho spokojnosti. Ak sa vyskytnú nezhody, musí organizácia vykonať príslušné nápravné opatrenia (ISO, 2015).

7 PROJEKT IMPLEMENTÁCIE MANAGEMENTU KVALITY NA VYBRANEJ VETERINÁRNEJ KLINIKE PODĽA NORMY ISO

7.1 Charakteristika veterinárnej kliniky

Vybraná veterinárna klinika sa v rámci svojej podnikateľskej činnosti zameriava na poskytovanie veterinárnej starostlivosti pre malé zvieratá, a zároveň ako jedna z mála má špecializáciu na exotické druhy vtákov. Poskytuje všetky výkony spojené s problematikou, diagnostikou, liečbou a konzultáciami.

7.1.1 Profil veterinárnej kliniky

Súkromná veterinárna klinika sa nachádza v severnej časti Nórska, v oblasti Møre og Romsdal. Vybraná klinika je kapitálovou spoločnosťou. V meste Skodje je jedinou veterinárnou klinikou v širšom okolí, najbližší konkurent sa nachádza v okruhu 50 km, preto je veterinárna klinika hlavným poskytovateľom starostlivosti pre zvieratá v tomto regióne.

Veterinárna klinika vznikla v roku 2016. Predmetom podnikania je poskytovanie veterinárnej starostlivosti, čiže poskytovanie zdravotných služieb. Veterinárna klinika poskytuje služby pre kompletnú liečbu malých zvierat a exotických zvierat. Pri liečbe svojich zvierat klienti využívajú konzultačné, diagnostické, edukačné, ošetrovateľské, liečebné a laboratórne služby veterinárnej kliniky. Následná starostlivosť po zákrokoch prebieha buď na veterinárnej klinike, alebo majitelia zvierat volia možnosť dochádzania so zvieratami na pooperačné kontroly či vyšetrenia, a berú si zviera po zákroku domov.

Veterinárna klinika disponuje kvalitným vybavením (od základných laboratórných prístrojov, po sonograf, RTG prístroj, kvalitným vybavením operačnej sály a modernými digitálnymi zariadeniami, a iné), dispozične tam klienti nájdu čakáreň, ordináciu, operačnú sálu, pooperačnú miestnosť s boxami a rádio-diagnostickú miestnosť, z neprístupných miestností pre verejnosť to sú kancelárie lekárov a ekonomického oddelenia, sklady a oddychová miestnosť pre personál.

7.1.2 Poslanie, vízia a ciele veterinárnej kliniky

Veterinárna klinika nemá jasne definované poslanie alebo motto. Zámerom kliniky je citlivý osobný prístup, ktorým veterinárna klinika túži ponúknuť majiteľom zvierat čo najkvalitnejšie veterinárne služby s vysokým štandardom, so zameraním na budovanie dôvery zvieratá a majiteľa. V rámci tohto poslania riadenie veterinárnej kliniky upravilo aj

ordinačné hodiny, aby viac vyhoveli potrebám pracujúcich klientov, kedy je veterinárna klinika otvorená do neskorších večerných hodín, čo nie je samozrejmosťou v tomto odvetví. Veterinárna klinika sa snaží poskytnúť pokojné a príjemné prostredie, kde stretnutie s veterinárom bude pozitívnym zážitkom pre zvieru, a nie stresujúca situácia z návštevy. Personál veterinárnej kliniky sa snaží o nepretržité vzdelávanie na medzinárodnej úrovni, na základe ktorého môže ponúknuť svojim klientom tie najnovšie poznatky zo sveta veterinárnej medicíny. Ciele veterinárnej kliniky sú rozdelené a definované, vzhľadom k požiadavkám implementácie, v podkapitole 7.4 tejto diplomovej práce.

7.1.3 Organizačná štruktúra veterinárnej kliniky



Obrázok 11 Organizačná štruktúra kliniky (vlastné spracovanie)

7.2 Analýza súčasného stavu kliniky

Úvodná analýza obsahuje štartovné orientačné informácie pre projektový tím, ktorý sa bude zaoberať implementáciou systému managementu kvality na veterinárnej klinike, podľa normy ISO 9001:2015.

Bol vytvorený a predložený dotazník na zistenie aktuálneho stavu na veterinárnej klinike, slúžiaci k posúdeniu systému aktuálneho riadenia kliniky. Tento dotazník je súčasťou **prílohy č. P I.**, a bol navrhnutý podľa požiadaviek normy ISO 9001:2015.

Tento dotazník je možné charakterizovať ako seba-posudzovací, keďže bol predložený na zodpovedanie manažérovi veterinárnej kliniky, na základe ktorého bola objasnená aktuálna situácia riadenia na veterinárnej klinike.

Dotazník bol zostavený formou otázok áno/nie, hlavne z dôvodu možnosti rýchlejšieho vyhodnotenia analýzy. Vyhodnotenie dotazníka je možné nájsť v tabuľke 2.

Táto tabuľka znázorňuje oblasti (časti normy) a jej ideálny stav so zisteným stavom. Čísla znázornené v ideálnom stave znamenajú počty otázok, na ktoré by bolo možné odpovedať kladne (čiže danú problematiku má veterinárna klinika už zavedenú alebo jednotlivé postupy už využíva) a zistený stav znamená, aká je realita, zodpovedaná manažérom kliniky.

Na základe informácií zistených z dotazníka, budú podané odporúčania na zlepšenie, ktoré budú súčasťou implementácie a prípravnou fázou pred certifikáciou.

Tabuľka 2 Vyhodnotenie dotazníka analyzujúceho súčasný stav veterinárnej kliniky
(vlastné spracovanie)

ČASŤ NORMY	ZISTENÝ STAV	IDEÁLNY STAV	PLNENIE v %
<i>Systém managementu kvality</i>	3	8	37,5 %
<i>Zodpovednosť managementu</i>	5	7	71,43 %
<i>Plánovanie</i>	2	2	100 %
<i>Management zdrojov</i>	7	8	87,5 %
<i>Realizácia produktu/služby</i>	5	6	83,33 %
<i>Nakupovanie</i>	2	3	66,67 %
<i>Meranie a analýza</i>	3	5	60 %
<i>Zlepšovanie</i>	0	1	0 %
SPOLU:	27	40	67,5 %



Obrázok 12 Zhoda súčasného stavu s požiadavkami normy ISO 9001:2015 (vlastné spracovanie)

7.2.1 Vyhodnotenie súčasného stavu kliniky

Analýza súčasného stavu odhalila nedostatky v spôsobe riadenia veterinárnej kliniky. Identifikáciou týchto nedostatkov a návrh riešení určí smerovanie projektovej časti, ktorá sa bude venovať odstráneniu týchto nedostatkov, ktoré nie sú zhodné s certifikačnou normou.

Systém managementu kvality

Veterinárna klinika nemá zavedený systém managementu kvality, preto sa rozhodla pre jeho vypracovanie. Tým pádom, v organizácii nie sú identifikované procesy a chýba kontext organizácie, ktorý je súčasťou požiadaviek normy ISO 9001:2015. Preto je vhodné navrhnúť vypracovanie kontextu veterinárnej kliniky. Čo sa týka potrebnej dokumentácie, veterinárna klinika má stanovené ciele, ale príručka kvality či politika kvality chýba. Veľkým plusom je, že aj napriek neriadeniu kliniky pomocou systémov managementu kvality, klinika má vypracované postupy potrebné na identifikáciu, archivovanie a skartovanie záznamov či dokumentov, preto sú záznamy a dokumenty ľahko čitateľné a identifikovateľné.

Zodpovednosť managementu

Zodpovednosť managementu veterinárnej kliniky je na dobrej úrovni. Management si uvedomuje svoje záväzky, o ich plnení poskytuje dôkaz. Pravidelne oboznamuje svojich pracovníkov o dôležitosti plnenia požiadaviek zákazníkov, a informuje ich o aktuálnych vyhláškach a zákonných požiadavkách na výkon veterinárnej starostlivosti. Zároveň zabezpečuje nevyhnutné zdroje, potrebné na riadenie kliniky. Veterinárna klinika má dobre zavedený systém definovania a oznámenia zodpovedností a právomocí, aj napriek tomu, že na klinike nie sú vytvorené príslušné komunikačné procesy. Negatívom je absencia preskúmania systému managementu kvality v pravidelných intervaloch, čím sa nezabezpečuje jeho trvalá vhodnosť, primeranosť a efektívnosť.

Plánovanie

Management veterinárnej kliniky má stanovené ciele, ktoré sú dobre merateľné, no je potrebné ich rozdeliť na dlhodobé a krátkodobé ciele.

Management zdrojov

Vedenie veterinárnej kliniky si uvedomuje dôležitosť spokojnosti svojich klientov, preto na to vyčleňuje dostatok zdrojov. Čo sa týka ľudských zdrojov, pracovníci veterinárnej kliniky sú síce vysoko kvalifikovaní vo svojej oblasti pôsobenia, no chýba im znalosť managementu kvality. Pracovníci veterinárnej kliniky sú pravidelne preškolovalí. Zároveň si uvedomujú

závažnosť a dôležitosť svojho postavenia a pri vykonávaní svojej činnosti si uvedomujú, že aj oni prispievajú k dosahovaniu cieľov. Veterinárna klinika udržiava primerané záznamy o vzdelaní, preškolení a kvalifikácii svojich zamestnancov.

Realizácia produktu/služby

Na veterinárnej klinike sú zavedené efektívne opatrenia, ktoré umožňujú spätnú väzbu so zákazníkom, vrátane sťažností. Management veterinárnej kliniky vytvára pravidelne prieskumy spokojnosti, a klient sa môže kedykoľvek obrátiť s pripomienkami či sťažnosťami na ktoréhokoľvek zamestnanca kliniky, pričom sú zohľadňované individuálne potreby každého klienta. Počas vyšetrení na veterinárnej klinike sa o pacienta stará každý pracovník dôkladne, pričom je vytvorený postup pre identifikáciu pacienta, aby sa zamedzila zámena či chybné vyšetrenie. Ak by k tomu aj napriek tomu došlo, vedenie veterinárnej kliniky berie plnú zodpovednosť za chyby, a zároveň to v neodkladnom čase oznámi klientovi a udržiava potrebné záznamy o chybách.

Nakupovanie

Veterinárna klinika si uvedomuje dôležitosť výberu dodávateľov za čo najlepších podmienok, ako aj potrebu dobrých dodávateľsko-odberateľských vzťahov, pričom zabezpečuje, aby nakupovaný výrobok či služba zodpovedali špecifickým požiadavkám. Zároveň hodnotí a vyberá dodávateľov, s čo najlepšimi podmienkami, no kritériá výberu, hodnotenia a prehodnotenia na veterinárnej klinike chýbajú.

Meranie a analýza

Pri používaní zariadení na diagnostiku je potrebná pravidelná kalibrácia prístrojov, dôležitosť čoho si uvedomuje aj veterinárna klinika. Keďže ide o zdravotnícke zariadenie, sú vytvorené spôsoby sledovania a merania, o čom sa vedú záznamy v prípade kontroly príslušným orgánom.

Zlepšovanie

Veterinárna klinika nezlepšuje efektívnosť systému managementu, preto sa rozhodla implementovať systém managementu kvality, aby mohla efektívne riadiť kliniku a jej procesy, k čomu prispeje aj vytvorenie politiky a cieľov kvality, budú k zlepšovaniu slúžiť výsledky auditov a analýz a vedenie kliniky sa zaviazalo pravidelne preskúmať systém managementu kvality po jeho zavedení.

7.2.2 Navrhované odporúčania a riešenia

Na základe zistení z analýzy súčasného stavu veterinárnej kliniky boli zistené nedostatky, na základe ktorých sú navrhnuté tieto odporúčania:

- ⇒ identifikovanie procesov,
- ⇒ vytvorenie kontextu organizácie,
- ⇒ vytvorenie politiky kvality,
- ⇒ vytvorenie príručky kvality,
- ⇒ pravidelné preskúvanie systému managementu kvality,
- ⇒ školenie pracovníkov v oblasti managementu kvality,
- ⇒ definovanie kritérií výberu, hodnotenia a prehodnotenia dodávateľov,
- ⇒ pravidelné audity kvality a prieskumy spokojnosti zákazníkov s kvalitou poskytovaných služieb.

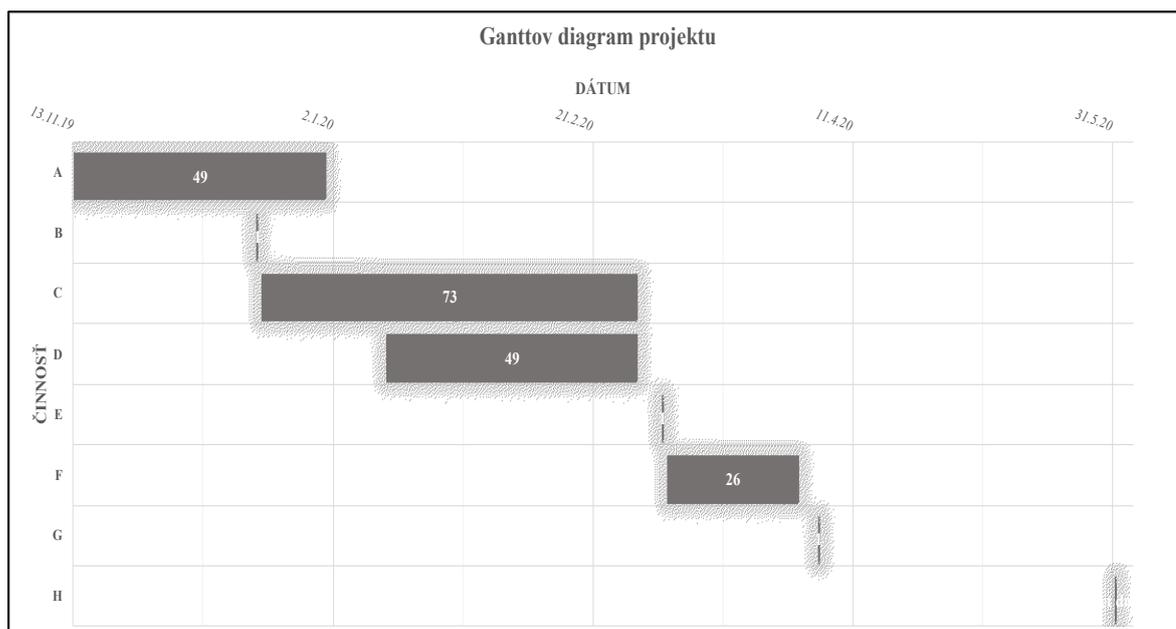
7.3 Časová analýza projektu implementácie

Dôležitým strategickým krokom je vytvorenie časového harmonogramu projektu, na základe ktorého sa určí časová náročnosť projektu. Týmto sa získa predstava, o dôležitých termínoch, ktoré sa môžu počas realizácie projektu kontrolovať pomocou check-listov. Je však dôležité počítať s možnosťou, že sa projekt môže časovo predĺžiť. Stačí, aj nastane nejaká neočakávaná situácia, alebo ukončenie jednej z dielčích činností sa predĺži, celý projekt sa omešká.

V tabuľke uvedenej nižšie je predložený časový plán projektu, jeho náročnosť je stanovená na viac ako pol roka.

Tabuľka 3 Časový harmonogram implementácie managementu kvality na veterinárnej klinike (vlastné spracovanie)

	Činnosť	Označenie	11/19	12/19	01/20	02/20	03/20	04/20	05/20
PRVÁ ETAPA	<i>Analýza súčasného stavu</i>	A							
	<i>Školenie zamestnancov</i>	B							
	<i>Spracovanie dokumentácie</i>	C							
DRUHÁ ETAPA	<i>Spracovanie príručky kvality</i>	D							
	<i>Interný audit</i>	E							
	<i>Nápravné opatrenia</i>	F							
TRETIA ETAPA	<i>Predcertifikačný audit</i>	G							
	<i>Certifikačný audit</i>	H							



Obrázok 13 Ganttov diagram projektu (vlastné spracovanie)

7.4 Nákladová analýza

Náklady spojené s realizáciou projektu implementácie systémov managementu kvality na veterinárnej klinike boli vyčíslené v tejto nákladovej analýze. Keďže ide o odhad nákladov, nejedná sa o účtovný súhrn, a náklady sa môžu zmeniť.

Medzi tieto náklady patria náklady na technické zabezpečenie projektu, náklady na jednotlivé audity, prácu manažéra kvality, odmeny pre zainteresovaných pracovníkov kliniky, certifikácia kliniky ako aj školenie zamestnancov.

Všetky náklady spojené s projektom sú hradené z vlastných zdrojov veterinárnej kliniky.

Nasledujúca tabuľka znázorňuje náklady na jednotlivé položky, ktoré sa pravdepodobne vynaložia počas celej dĺžky trvania projektu. Keďže sa jedná o veterinárnu kliniku pôsobiacu v Nórsku, finančné čiastky boli prerátané podľa aktuálneho kurzu na CZK.

Kurz ku dňu 10. novembra 2019: 1 CZK = 0,3952 NOK

Tabuľka 4 Nákladová analýza projektu (vlastné spracovanie)

ČINNOSŤ/SLUŽBA	POPIS	ČIASTKA (v CZK)
<i>Norma EN ISO 9001:2015 (v tlačenej podobe)</i>	-	3 706
<i>Školenie zamestnancov</i>	zoznámenie zamestnancov a vedenia s normou, cieľom systému kvality a jednotlivými postupmi potrebnými pre certifikáciu + konkrétne príklady	37 955
<i>Práca manažéra kvality</i>	vypracovanie potrebnej dokumentácie, spracovanie harmonogramu a kompetencií, zoznam úloh a procesov, príručka kvality, politika kvality, cieľov a pod.	815 000
<i>Interný audit</i>	-	36 000
<i>Pred-certifikačný audit</i>	-	36 000
<i>Certifikačný audit</i>	-	327 733
<i>Odmeny pre zainteresovaných pracovníkov</i>	-	250 000
<i>Technické náklady spojené s realizáciou</i>	kancelárske vybavenie, PC, software, a pod.	101 215
NÁKLADY CELKOM		1 607 609

NÁVRATNOSTĚ INVESTÍCIÍ

Pre zobrazenie úspešnosti investície do zavedenia systémov managementu kvality je kľúčovým predpokladom výpočet výnosnosti. Očakávanie návratnosti prostriedkov vložených do projektu implementácie nemôže byť okamžité, čo veterinárna klinika musí pochopiť.

Vzorec pre dobu návratnosti:

$$T = \frac{\text{náklady na investíciu}}{\text{prínosy z investície}}$$

Úplná investícia do implementácie podľa nákladovej analýzy predstavuje sumu 1 607 609 CZK. Majiteľ veterinárnej kliniky očakáva, že doba návratnosti investovaných prostriedkov do projektu bude 4 roky. Predpokladaný ročný zisk z investície po zdanení predstavuje sumu 440 000 CZK.

Predpokladá sa, že implementáciou systémov managementu kvality sa zníži počet nezhôd na veterinárnej klinike o 15 % z dôvodu zavedenia presných postupov a mapovaním procesov, čo je možné vyčíslit' sumou približne 150 000 CZK. Predpokladá sa zníženie nákladov o 15 % z dôvodu lepšieho selektívneho procesu dodávateľov v sume 200 000 CZK, a skvalitní sa poskytovanie veterinárnej starostlivosti čo pomôže k uspokojeniu potrieb klientov. Zavedením systému managementu kvality sa predpokladá zníženie času na vyšetrenie jedného pacienta, čo prispeje k možnosti vyšetrit' väčšie množstvo klientov za deň a priniesť finančné prostriedky v podobe 90 000 CZK.

Ak dosadíme hodnoty do vzorca, výsledok je nasledujúci:

$$T = \frac{1\,607\,609\text{ CZK}}{440\,000\text{ CZK}}$$

Statický ukazovateľ výnosnosti investície vychádza pre projekt pozitívne, čo znamená, že *doba návratnosti investície predstavuje po zaokrúhlení 3,7 roka.*

7.5 Identifikácia rizík a riziková analýza

Identifikácia rizík

Identifikovanie rizík, ktoré môžu ovplyvniť projekt prebehlo formou brainstormingu viacerých zainteresovaných osôb, z čoho bolo vybraných trinásť pravdepodobných rizík, ktoré sa môžu vyskytnúť pri realizácii projektu implementácie systémov managementu kvality na veterinárnej klinike. Tieto riziká sú:

- ⇒ nedostatok finančných prostriedkov,
- ⇒ nezáujem majiteľov kliniky o management kvality,
- ⇒ výber nekompetentnej osoby pre riadenie kvality na veterinárnej klinike,
- ⇒ nechť a neúčast' zamestnancov pri dodržiavaní podmienok managementu kvality,
- ⇒ neefektívny priebeh projektu,
- ⇒ nesplnenie očakávaní projektu,
- ⇒ nedodržanie stanoveného časového plánu,
- ⇒ navýšenie nákladov projektu,
- ⇒ nesprávne vedená dokumentácia pre implementáciu ISO 9001,
- ⇒ nedostatočné zaškolenie personálu,
- ⇒ nedostatočné informácie,
- ⇒ nesplnenie požiadaviek pre certifikáciu,
- ⇒ zle vyhotovená analýza súčasného stavu.

Matica rizík

Nástrojom pre analýzu rizík, a jednou z najpoužívanejších novodobých metód v managemente pri analýze rizík je použitie tzv. Matice rizík. Jedná sa o kvantitatívnu metódu, ktorá vychádza zo závažnosti dopadu a pravdepodobnosti výskytu daného rizika pri implementácii systému managementu kvality na veterinárnej klinike.

Táto matica je zameraná na identifikovanie, vyhodnocovanie a riešenie potencionálnych alebo už aktuálnych rizík, ktoré vznikli/môžu vzniknúť pri realizácii projektu.

Tabuľka 5 Bodové škály pre riziká (vlastné spracovanie)

FREKVENCIA VÝSKYTU		DOPAD	
Stupeň	Slovné vyjadrenie	Stupeň	Závažnosť dopadu
1	prakticky nepravdepodobné	1	veľmi zanedbateľné
2	málo pravdepodobné	2	zanedbateľné
3	príležitostné	3	závažný
4	pravdepodobné až časté	4	veľmi závažný
5	veľmi časté	5	katastrofický

Pre stanovenie celkovej miery rizík bola použitá **súčtová metóda matice rizík**, kde:

- ⇒ hodnota 2-4 znamená, akceptovateľné riziko (**mierne riziko**),
- ⇒ hodnota 5-7 znamená, potrebu prijať adekvátne opatrenia (**stredné riziko**),
- ⇒ hodnota 8-10 znamená, nutnosť okamžitej nápravy (**extrémne riziko**).

Tabuľka 6 Matica rizík (vlastné spracovanie)

		FREKVENCIA VÝSKYTU				
		1	2	3	4	5
ZÁVAŽNOSŤ DOPADU	5	6	7	8	9	10
	4	5	6	7	8	9
	3	4	5	6	7	8
	2	3	4	5	6	7
	1	2	3	4	5	6

Tabuľka 7 Riziková analýza projektu (vlastné spracovanie)

ZDROJ RIZIKA	FREKVENCIA VÝSKYTU	ZÁVAŽNOSŤ DOPADU	HODNOTA RIZIKA
<i>Nezáujem majiteľov kliniky o management kvality</i>	1	2	3
<i>Nedostatok finančných prostriedkov</i>	3	5	8
<i>Výber nekompetentnej osoby pre riadenie kvality na veterinárnej klinike</i>	1	5	6
<i>Nechuť a neúčast' zamestnancov pri dodržiavaní podmienok managementu kvality</i>	3	5	8
<i>Neefektívny priebeh projektu</i>	2	5	7
<i>Nedostatočné informácie</i>	3	3	6
<i>Nedostatočné zaškolenie personálu</i>	2	3	5
<i>Nedodržanie stanoveného časového plánu</i>	3	2	5
<i>Navýšenie nákladov projektu</i>	4	3	7
<i>Nesprávne vedená dokumentácia</i>	2	3	5
<i>Zle vyhodnotená analýza súčasného stavu</i>	3	2	5
<i>Nesplnenie požiadaviek pre certifikáciu</i>	3	5	8
<i>Nesplnenie očakávaní projektu</i>	3	5	8

Vyhodnotenie údajov rizikovej analýzy matice a návrh možných riešení

Málo významné riziká

Nezáujem majiteľov kliniky o management kvality predstavuje málo významné riziko pri realizácii projektu zavedenia systémov managementu kvality. Skeptizmus v tomto smere neprináša veľké riziká, no dôležité je konzultovať a vysvetliť majiteľom kliniky, že zavedenie systémov pomôže pri rozvoji kliniky, jej riadení a zabezpečí lepší chod kliniky. Preto je komunikácia a podanie informácií kľúčovým nástrojom pri odstránení tohto možného rizika.

Stredne významné riziká

Výber nekompetentnej osoby pre riadenie kvality na veterinárnej klinike by sme mohli považovať za stredne významné riziko. Je potrebné zvážiť, či daná osoba dokáže riadiť a usmerňovať management kvality na veterinárnej klinike. Kompetentná osoba by mala mať dostatočné skúsenosti a znalosti potrebné pre túto rolu.

Nedostatočné informácie a zlé zaškolenie personálu môže spôsobiť ďalší problém, a to *neefektívny priebeh projektu*, pretože informácie a personál sú kľúčové pre stanovenie potrebných cieľov, stratégie, nastavení procesov a nástrojov na zlepšenie kvality poskytovaných veterinárnych služieb a vedenie veterinárnej kliniky. Pravidelná kontrola a preškoľovanie zamestnancov je preto nevyhnutným krokom k úspešnému zavedeniu systémov managementu kvality. Taktiež by sa mali zaviesť kontroly, ktoré zabezpečia preskúmanie dostatočných informácií a či je personál dostatočne zaškolený.

Riziko *nedodržania stanoveného časového plánu* hrozí v prípade, že dôjde na veterinárnej klinike k podržaniu dielčích činností, tým sa celý projekt a jeho realizácia pozdrží. To môžeme predísť pravidelnou kontrolou časového harmonogramu a jednotlivých činností, alebo delegovať kvalifikovanú osobu, ktorá na dodržiavanie bude dohliadať. Časový harmonogram plánovanej certifikácie sa taktiež môže zmeniť v dôsledku súčasnej epidémie COVID-19. Ak by došlo k prekročeniu časového harmonogramu, mohlo by to znamenať, že veterinárna klinika by musela vynaložiť ďalšie dodatočné náklady, čo by mohlo spôsobiť, že by sa *navýšili aj náklady projektu*, čo je ďalším z možných rizík, ktoré sa pri realizácii môžu vyskytnúť v strednej miere. Náklady projektu sa môžu navýšiť aj v prípade, že sa zmenia ceny výrobkov alebo služieb v priebehu projektu, či vyskytnú nejaké neočakávané udalosti.

Nesprávne vedená dokumentácia alebo *zle vyhodnotená analýza súčasného stavu* môže spôsobiť, že projekt bude disponovať nepresnými informáciami, podľa čoho sa vypracujú zlé postupy a to môže celý projekt priviesť k neúspešnosti. Preto je veľmi dôležité, aby sa dokumentácia pravidelne kontrolovala viacerými osobami, poprípade externou nezainteresovanou osobou.

Najvýznamnejšie riziká

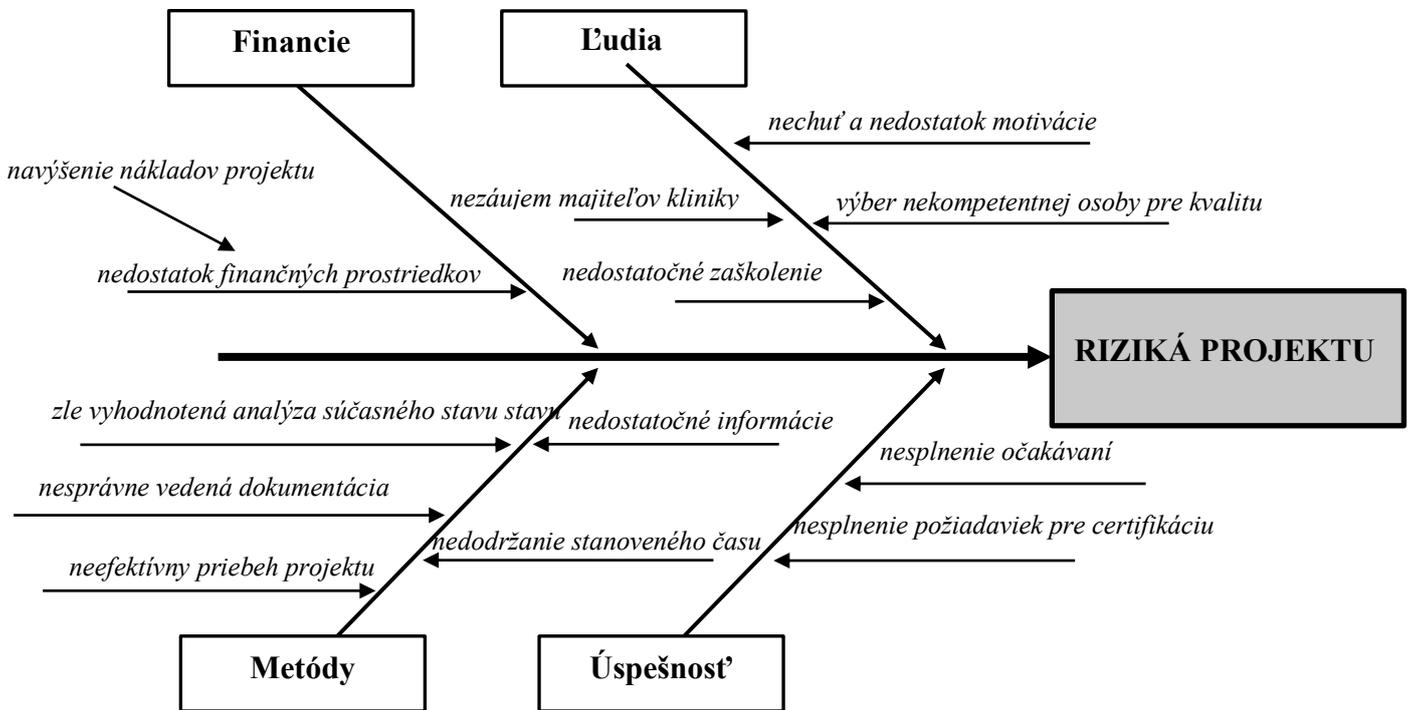
Medzi vysoké riziko môžeme považovať *nechuť a neúčast' zamestnancov pri dodržiavaní podmienok managementu kvality*, spôsobená neefektívnou motiváciou zamestnancov. Snaha o zavedenie a zlepšenie systémov managementu kvality môžu byť negované zamestnancami, hlavne z dôvodu práce navyše, či pri vysokom pracovnom vyťažení môže nedostatok času spôsobiť nezáujem o dodržiavanie nastavených procesov. Riešením môže byť lepšie finančné ohodnotenie, vytvorenie schémy na benefity pri dodržiavaní. Tieto benefity môžu byť nielen finančného charakteru, ale aj spoločenského, zdravotného, zľavy za služby na klinike a pod.

Nedostatok finančných prostriedkov je jedno z najväčších rizík, ktoré môže postihnúť veterinárnu kliniku pri realizácii projektu, pretože náklady, ktoré sú vyčíslené pred začatím projektu sú len orientačné. Čerpanie finančných prostriedkov sa zvyčajne používa na hradenie nákladov spojených s projektom, jeho realizáciu a na finančné ohodnotenie zainteresovaných interných a externých osôb. Ak by táto situácia nastala, veterinárna klinika musí hľadať iné možnosti financovania projektu. Môžu sa na to využiť dotácie a fondy od štátu alebo iná podpora.

Ak sa jedná o identifikovanie najhoršieho možného rizika pri riešení projektu, je to *nesplnenie požiadaviek pre certifikáciu* čo prináša najhorší možný scenár a poukazuje na neúspešnosť celého projektu. Tomuto je možné predísť pravidelnými check-listami a kontrolou treťou stranou.

Veľký negatívny dopad môže mať aj *nesplnenie očakávaní projektu*, kedy majitelia kliniky, jej zamestnanci a vedenie mali inú predstavu o prínosoch systémov managementu kvality. Toto sklamanie môže spôsobiť, že sa klinika vráti do starých koľají a celý projekt skončí bez akýchkoľvek výsledkov. Zabrániť tomuto je možné vysvetlením, že systémy managementu kvality nemusia byť hneď účinné, ale výsledok sa môže dostaviť až po určitom období.

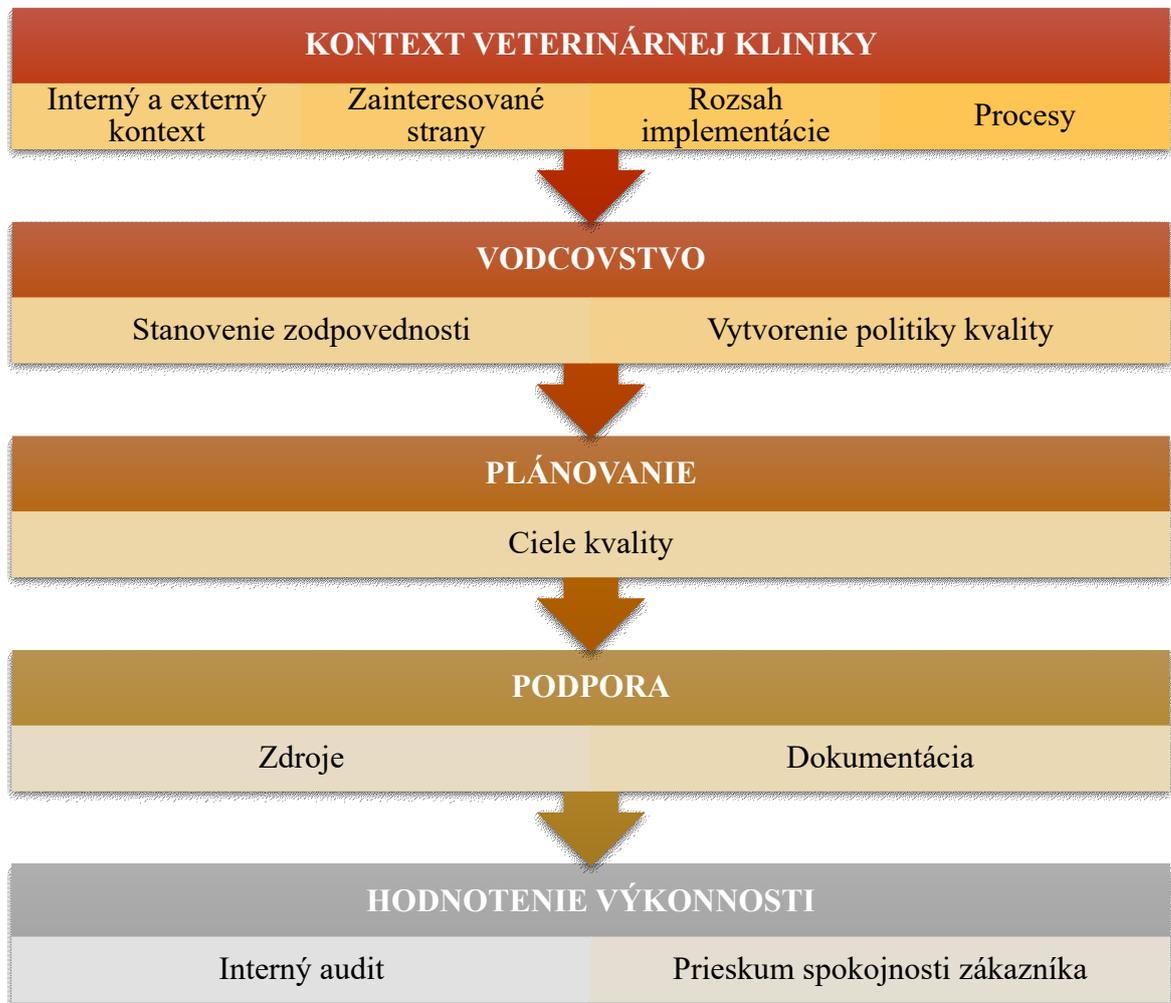
Ishikawov diagram príčin a následkov



Obrázok 14 Ishikawov diagram príčin a následkov (vlastné spracovanie)

8 IMPLEMENTÁCIA NORMY RADY ISO 9001:2015 NA VETERINÁRNEJ KLINIKE

8.1 Proces implementácie na klinike



Obrázok 15 Proces implementácie managementu kvality podľa normy ISO 9001:2015 na veterinárnej klinike (vlastné spracovanie)

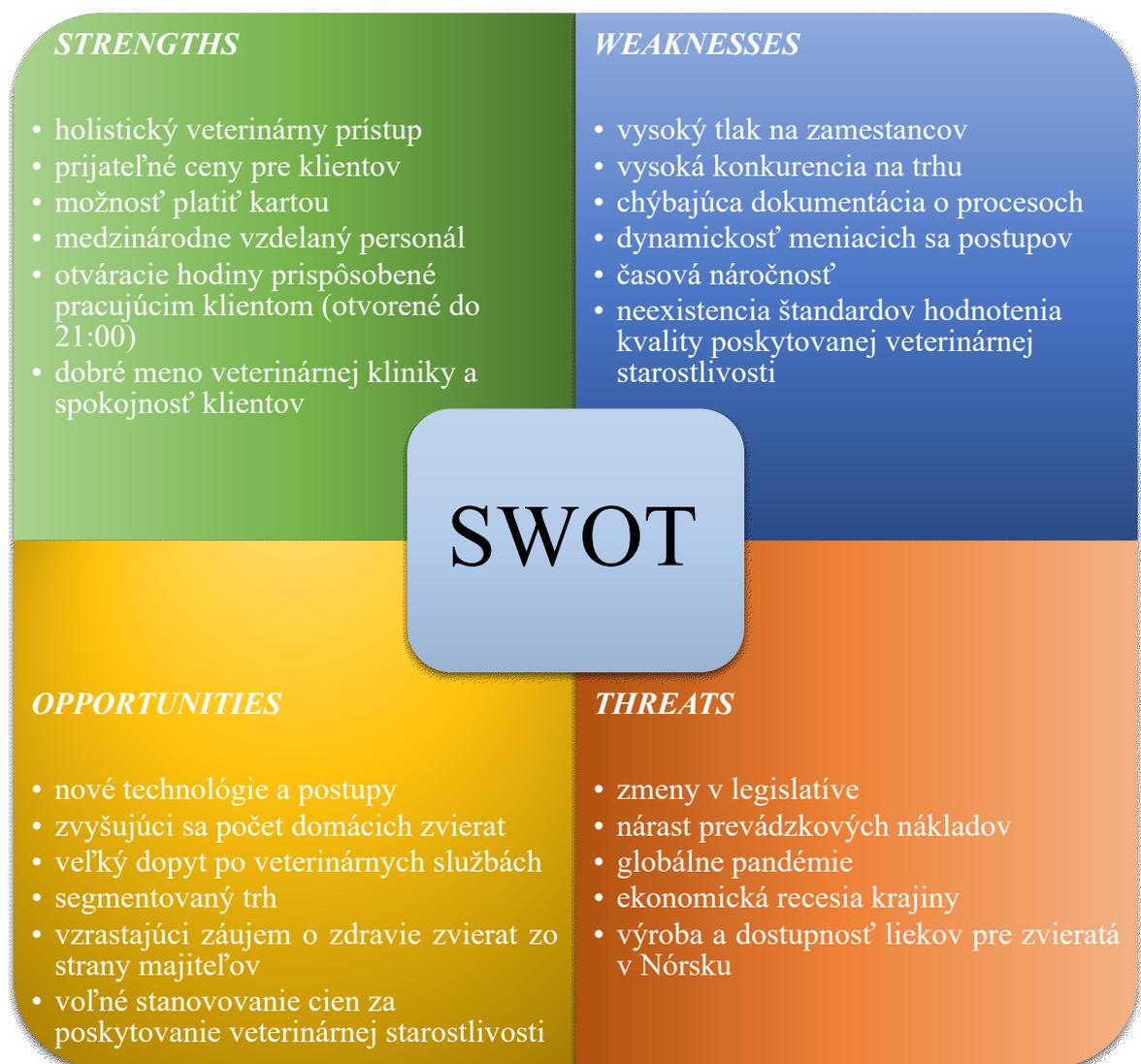
8.2 Kontext organizácie

8.2.1 Porozumenie organizácii a jej kontextu

Identifikácia interných a externých aspektov, nielen pozitívnych, ale aj negatívnych, ktoré vplývajú na veterinárnu kliniku:

Interný kontext veterinárnej kliniky

SWOT ANALÝZA



Obrázok 16 SWOT analýza veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)

Prostřednictvím SWOT analýzy jsme zjistili prednosti veterinárnej kliniky, medzi ktoré bezpodmienečne patrí holistický veterinárny prístup v poskytovaní veterinárnej starostlivosti. Personál veterinárnej kliniky má medzinárodné vzdelanie v rozličných oblastiach, a neprestáva sa vzdelávať a zúčastňuje sa pravidelných konferencií i vzdelávacích programov. Otváracie hodiny prispôsobené pracujúcim klientom a prijateľné ceny patria medzi najväčšie silné stránky veterinárnej kliniky, vďaka ktorým má značný náskok pred konkurenciou. Samozrejmosťou na klinike je možnosť platiť kartou, čo v dnešnej modernej dobe na mnohých klinikách stále chýba. Vďaka dobrému menu veterinárnej kliniky a spokojnosti klientov má veterinárna klinika dobrú základňu stálych klientov, ktorí sa sem radi vracajú a služby kliniky odporúčajú ďalej.

Napriek mnohým silným stránkam, medzi tie slabé, ktoré klinika má, môžeme považovať hlavne vysoký tlak na zamestnancov a veterinárnych lekárov. Vysoký dopyt po veterinárnych službách vedie k vysokému tempu pracovného života, čo kladie vysoký tlak na zamestnancov. Práca s problémovými zvieratami vie byť taktiež stresujúca, či beznádej pri poskytovaní veterinárnej starostlivosti, kedy veterinárny lekár musí zviera mnohokrát utrať. Niektoré dni na klinike vedia byť hektické, a pri vysokom počte pacientov častokrát veterinárni lekári ostávajú aj po pracovnej dobe. Preto poskytovanie veterinárnej starostlivosti na klinike vie byť častokrát aj časovo náročné, a zamestnanci niekedy musia zmeniť svoje súkromné plány alebo ich prispôbiť okolnostiam a situácii. Pri urgentných alebo pohotovostných prípadoch musia častokrát zanechať svoje osobné životy a poskytnúť starostlivosť pre svojich klientov aj počas svojich voľných dní, či v neskorých večerných hodinách. Vysoká úroveň konkurencie v tomto odvetví znamená, že nie každá klinika, ktorá sa etablovala na trhu vie prežiť z dlhodobého hľadiska. Preto pri vysokej konkurencii v odvetví poskytovaní veterinárnych služieb musí klinika vedieť veľmi rýchlo zareagovať a odlíšiť sa od ostatných alebo poskytovať kvalitnejšie služby. Veterinárna medicína je vysoko dynamická oblasť, ktorá sa neustále mení, preto veterinárni lekári musia neustále sledovať nové metódy a snažiť sa o neustále vzdelávanie v oblasti, v ktorej pôsobia. To všetko, spolu s vysokými nárokmi majiteľov zvierat núti veterinárnu kliniku, ako aj veterinárny priemysel zvyšovať svoju kvalitu v poskytovaní veterinárnych služieb. Neexistencia štandardov hodnotenia kvality je značným nedostatkom na klinike, a zároveň v celkom priemysle. To má za následok chýbajúcu dokumentáciu o procesoch, častokrát nelogické procesy a postupy nielen vyšetrovacieho procesu, ale aj riadenia celej veterinárnej kliniky. Zavedenie systémov managementu kvality by mohlo byť veľkou výhodou pre

kliniku celkovo, a zároveň by to prispelo ku lepšej konkurencieschopnosti v celom priemysle a spokojnosti klientov.

Ako príležitosť pre veterinárnu kliniku môžeme považovať najmä rastúcu zákaznícku základňu, v súčasnosti sa zvyšuje počet domácich zvierat, zatiaľ čo v spoločnosti sa zvyšuje záujem o dobré životné podmienky zvierat, čo prispieva k dopytu po veterinárnych službách. Narastá záujem majiteľov zvierat o zdravie ich zverencov, preto využívajú veterinárne služby a konzultácie čoraz častejšie. Nejde teda len o zdravotné problémy, veterinárni lekári sú v prvej línii pri poskytovaní informácií o chove, zlepšení životných podmienok pre zvieratá, prevencii, odstránení behaviorálnych problémov a podobne. Zároveň, kombinácia voľnej hospodárskej súťaže na segmentovanom trhu, na ktorom sa veterinárne kliniky po celej krajine nachádzajú znamená, že toto odvetvie sa stáva veľmi ziskové, samozrejme ak sa klinike podarí udržať náklady na nízkej úrovni. Táto segmentácia pomáha klinike odlíšiť svoje služby v poskytovaní veterinárnej starostlivosti, a špecializovať sa na konkrétne druhy poskytovania veterinárnych služieb a poskytnúť majiteľom zvierat niečo, čo možno iná klinika neposkytuje. Voľné stanovovanie cien za poskytovanie veterinárnej starostlivosti dáva veľkú príležitosť pre kliniky zvýšiť svoj zisk tým, že stanovovanie cien nie je regulované, a klinika si sama môže určiť, koľko bude majiteľ zvierat platiť za jednotlivé úkony. Využívanie nových technológií, metód a postupov prispieva k zlepšovaniu kliniky a poskytovaniu kvalitnejších veterinárnych služieb oproti konkurencii, a lepšiemu postaveniu na trhu.

Veterinárna klinika sa vo veľkej miere spolieha na dostupnosť liekov, aby mohla svoje služby poskytovať čo možno najlepším spôsobom. V prípade dlhodobého nedostatku liekov alebo prísnejších právnych predpisov, či dokonca meniacej sa legislatívy, môžu byť tieto skutočnosti pre kliniku veľmi škodlivé a ohrozujúce. Nárast prevádzkových nákladov môže znamenať zhoršenie hospodárenia veterinárnej kliniky. Medzi najviac ohrozujúce pre poskytovanie veterinárnej starostlivosti môžeme považovať výskyt globálnych pandémieí ako je aj v súčasnosti COVID-19, kedy musia veterinárne kliniky vedieť promptne reagovať, zároveň v tomto prípade dopyt po veterinárnych službách môže poklesnúť z dôvodu ekonomickej situácie, nehovoriac o možnosti nákazy veterinárnych lekárov, ktorí sú taktiež v prvej línii, v dôsledku blízkeho kontaktu s majiteľmi zvierat. Pandémia, akou je COVID-19 sa môže preniesť zo zvierat na človeka kontaktom so srst'ou, pokiaľ majiteľ zvierat bol v úzkom kontakte so svojim zvierat'om a veterinárny lekár toto zviera neskôr vyšetrol.

Toto všetko, spolu s ekonomickou recesiou v dôsledku pandémie a ropnej krízy v Nórsku znamená veľkú hrozbu pre veterinárnu kliniku.

Na základe SWOT analýzy bol vypracovaný **matematický model**, ktorý slúži k znázorneniu a posúdeniu väzieb medzi jednotlivými vnútornými a vonkajšími faktormi, definovanými vo SWOT analýze. Tento matematický model je súčasťou **prílohy č. P II**.

Externý kontext veterinárnej kliniky

PESTEL ANALÝZA

Analýza PESTEL mapuje makroprostredie veterinárnej kliniky a to, akým spôsobom ovplyvňuje vonkajšie prostredie dianie vo veterinárnom priemysle. Zároveň mapuje, aké faktory môžu mať vplyv na veterinárnu kliniku, a taktiež na celý sektor poskytovania veterinárnej starostlivosti. Táto analýza následne poskytuje vodítko pre budúce trendy a scenáre.

P- politické faktory

Politické sily, ktoré zohrávajú úlohu vo veterinárnom priemysle v Nórsku, neustále požadujú zvýšené podmienky ošetrovania zvierat. V politike sa odráža postoj, ktorý obyvateľstvo akceptuje, čo znamená, že veterinárni lekári sú povinní sa prispôbiť inšpekcii potravín, liečiv či podozreniu na zanedbanie zvierat. Veterinárne služby sú tiež veľmi obmedzené, pokiaľ ide o distribúciu liekov a aké lieky sa môžu používať na ošetrovanie rôznych druhov zvierat. Oproti Európskym krajinám, Nórske kráľovstvo má striktnějšíe podmienky dovozu a používania liekov. Čo je v Európe legálne, voľne predajné či často používané, v Nórsku môže byť zakázaným liečivom. Menová politika, ktorú dnes Nórsko vedie, aby prekonala pandémiu COVID-19, a zároveň nová ropná kríza ktorá nastala, znamená, že kľúčová sadzba politiky sa teraz znížila na 1%, čo má na poskytovanie veterinárnej starostlivosti zásadný vplyv.

E- ekonomické faktory

Ekonomické blaho veterinárnej komunity sa odráža v tom, do akej miery je majiteľ domáceho zvierat'a ochotný zaplatiť za ošetrovanie a liečbu svojho zvierat'a. Táto ochota platiť

spolu s voľným výberom cien za veterinárne služby (veterinárna klinika si sama stanovuje sadzby za úkony, nie je limitovaná) poskytuje veterinárnemu odvetviu pomerne dobrú ziskovosť v porovnaní s ostatnými odvetviami či zdravotníctvom. Dopyt po veterinárnych službách je stále väčší, čo prispieva k dobrej ziskovosti veterinárnej kliniky. Zároveň vývoj dopytu je v súlade s hospodárskou situáciou v Nórsku, ako následok súčasnej pandémie COVID-19 môžeme očakávať nižšiu kúpnu silu obyvateľstva, čo môže do istej miery ovplyvniť aj veterinárny priemysel. Recesia, rast inflácie či nezamestnanosť má negatívny vplyv na celý veterinárny priemysel. Dopyt po veterinárnych službách pravdepodobne bude stagnovať.

S- sociálne faktory

Vplyv na sociálne faktory veterinárnej kliniky sa odráža hlavne v demografickom smere, v prístupe ľudí k zvieratám a samozrejme životným štýlom obyvateľstva. Postoje ľudí sa k zvieratám, ich držaniu a ošetrovaniu sa za posledné roky rapídne zmenili. Welfare zvierat v spoločnosti zohráva v súčasnosti kľúčovú úlohu. Mladšia generácia si uvedomuje potrebu dobrých životných podmienok pre zvieratá a ich držanie, čo sa v spoločnosti prejavuje najmä tým, že ich neustále povzbudzuje k tomu, aby starostlivosť o zvieratá bola na najlepšej úrovni. Za posledné roky spoločnosť prijala fakt, že kastrovanie a sterilizácia zvierat pomáha k zníženiu nechcených a túlavých zvierat, ako aj potrebu povinného čipovania či očkovania zvierat. Zdá sa, že zameranie sa na zvýšenie lepších životných podmienok pre zvieratá sa týka aj dobrovoľníckych spolkov či neziskových organizácií, ktoré sa v posledných rokoch rozrastajú čoraz viac a aktívnejšie sa podieľajú na osвете spoločnosti nielen pomocou programov na kastráciu zvierat, ale spoločnosť taktiež viac začala prispievať finančne na týrané zvieratá a zvieratá v útulkoch. Pokiaľ ide o zastúpenie pohlaví, ženy aj muži majú rovnakú túžbu po tom, aby sa zvieratám dobre darilo. Staršia generácia si taktiež uvedomuje potrebu lepších životných podmienok a starostlivosti pre zvieratá. Zvyšuje sa túžba mať zvieratá čo najdlhšie, pretože zvieratá často poskytujú starým ľuďom jediná spoločnosť a určitý druh rozptýlenia. To znamená, že niektoré peniaze navyše sa zvyčajne vynakladajú práve na skvalitnenie podmienok domácich zvierat. Trendy v pohľade na zvieratá sa rovnako menia. Poslednými rokmi sa rozšíril vegánsky životný štýl, ktorý sa snaží o čo najhumánnejší prístup k zvieratám a produktov z nich. Zmenili sa aj podmienky chovu hospodárskych zvierat, ako aj postoj spoločnosti k bio produktom zo zvierat. Ľudia si začali viac všímať čo jedia a akú to má kvalitu, či ako bolo dané zviera chované pred konzumáciou.

T- technologické faktory

S prichádzajúcim technologickým pokrokom v humánnej medicíne prichádza aj pokrok vo veterinárnej medicíne. Veľa prístrojov a metód sa preto preberá a prispôsobuje z humánnej medicíny aj pre zvieratá. Veterinárny lekár musí nasledovať technologický pokrok a neustále zvyšovať svoje znalosti. Technológia je preto jednou z hlavných oblastí, v ktorej sa veterinárny priemysel môže diferencovať, aby optimalizoval svoje služby a poskytoval nové vylepšené služby svojim zákazníkom a ich zvieratám. Taktiež konkurencieschopnosť veterinárnych kliník, ktoré disponujú s lepším technologickým vybavením majú náskok pred klinikami, ktoré majú zastaranejšie vybavenie. Globálne infekčné pandémie, ako je vírus COVID-19, tiež ovplyvnia dostupnosť liekov a technológií na zvieracej aj ľudskej strane. Toto je jedna z najväčších hrozieb pre veterinárne služby v súčasnosti, kde nedostatok liekov znamená, že veterinári nemôžu uspokojivo vykonávať svoje služby. Výroba a distribúcia niektorých liekov môže byť v súvislosti s pandemiou pozastavená, pretože sa výroba sústreďuje na dôležitejšie lieky potrebné na boj s pandemiou, nehovoriac o laboratóriách, ktoré sa namiesto poskytovania štandardných úkonov zamerajú na riešenie pandemického stavu, čo predstavuje problém pre výkon veterinárnej starostlivosti.

E- etické faktory/životné prostredie

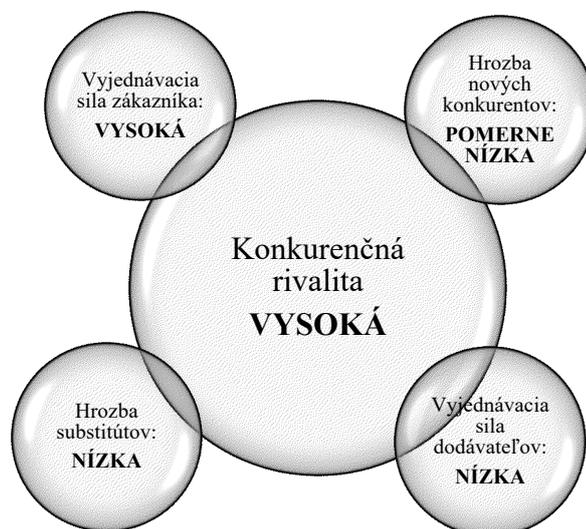
Veterinárni lekári čelia počas pracovného dňa mnohým etickým dilemám. Etické používanie antibiotík na prevenciu baktérií rezistentných na antibiotiká je dnes medzi veterinárnymi lekármi najčastejšie diskutovaným etickým problémom. Ďalším problémom, ktorý musí veterinárny lekár zohľadniť, je zaobchádzanie so zvieratami, ako aj usmrčovanie zvierat v dôsledku tlaku majiteľa (mnohí majitelia zvierat volia usmrtenie zvierat ako najlepšiu alternatívu pri problémoch rôzneho charakteru), preto by mal veterinárny lekár zohľadniť pacienta, ktorým je zviera, ako brať do úvahy potreby človeka/majiteľa. Eutanázia a metódy pre usmrčovanie zvierat, ktoré jednotliví veterinárni lekári používajú je samostatnou témou a ďalším problémom, keďže sa názory odborníkov líšia. Preto by mali veterinárni lekári dodržiavať etický kódex veterinárnych lekárov, ktorý bol spomenutý v teoretickej časti diplomovej práce. Vysoké tlaky odborníkov, klientov a pacientov vo vysoko dynamickom pracovnom prostredí v kombinácii s ľahkým prístupom k nebezpečným drogám znamenajú, že veterinárni lekári majú v porovnaní so zvyškom populácie vyššiu pravdepodobnosť samovraždy, a to už aj počas štúdia na vysokej škole.

L- legislatíva

Kľúčovým legislatívnym dokumentom pre výkon veterinárnej starostlivosti je Zákon o veterinárnej starostlivosti. Z dôvodu používania liekov je veterinárny priemysel regulovaný právnymi predpismi, ktoré musia veterinárne kliniky dodržiavať. V prípade pravidelných nezhôd a porušovaní predpisov a zákonov, veterinárni lekári stratia licenciu na vykonávanie veterinárnych služieb a v najhoršom prípade budú stíhaní za priestupky. Zaobchádzanie a poskytovanie veterinárnej starostlivosti musí byť v súlade so Zákonom o dobrých životných podmienkach zvierat, čo platí aj v prípade usmrcovania, keď má zviera počas procesu utrpieť najmenšiu bolesť.

PORTEROVÁ ANALÝZA PIATICH SÍL

Tento model analyzuje konkurenčné prostredie veterinárnej kliniky, v ktorom sa klinika nachádza. Hlavným cieľom analýzy je zmapovať aktuálne prostredie, definovať konkurenčnú výhodu a nájsť vhodnú konkurenčnú stratégiu. Toto posúdenie sa vykonalo na základe päťfaktorového modelu spoločnosti Porter.



Obrázok 17 Porterov model veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)

Hrozba substitútov

Vo veterinárnom odvetví, kde existuje slobodná hospodárska súťaž, majú všetci aktéri prístup k úplným informáciám o cenách, kvalite výrobkov a ďalších podmienok na trhu. Existuje toľko klientov a veterinárnych kliník, že žiadna zo zainteresovaných strán nemôže ovplyvniť trhovú cenu. Okrem toho, takmer všetci hráči ponúkajú rovnaké služby v tomto odvetví, alebo výrobky či služby, ktoré sú blízkymi náhradami. V dnešnej modernej dobe, kedy klient dokáže vykonať autodiagnostiku na internete či sociálnych médiách, alebo osobami či klinikami bez autorizovaného veterinárneho lekára a za pomoci alternatívneho lekárskeho ošetrovania zvierat, sa len v tomto prípade môže považovať za hrozbu či náhradu za veterinárne služby. Príkladom môže byť akupunktúra, homeopatia, liečitelia, bylinná terapia, masáže a rehabilitácie, a podobne. S výnimkou nelekárskych ošetrovaní, neexistujú skutočné náhrady za veterinárne služby. Možno tvrdiť, že substitúty nemajú vplyv na priemysel v rovnakom rozsahu, vzhľadom na to, že právne regulácie stanovujú limity a spôsob ošetrovania zvierat a zároveň, poskytovanie veterinárnej starostlivosti je špecifická služba.

Tabuľka 8 Hrozba substitútov (vlastné spracovanie)

HROZBA SUBSTITÚTOV		
1.	Ochota prejsť na substitučné služby	25%
2.	Relatívna výška cien substitučných produktov a služieb	30%
3.	Náklady spojené s prechodom na substitúty	45%

Vyjednávacia sila zákazníka

Keďže trh s poskytovaním veterinárnej starostlivosti je veľký, znamená to, že aj zákazníci majú na výber niekoľko kliník, najmä vo väčších mestách. Preto sa sila vyjednávania zákazníkov v priebehu času čoraz viac zvyšuje, najmä z dôvodu dostupnosti informácií, ktoré majú zákazníci voľne prístupné na internete, a podľa ktorých si vedú zvoliť, či chcú, aby zviera bolo ošetrované na veterinárnej klinike, alebo prejdú ku konkurencii, ktorá môže ponúknuť zväčša lacnejšie služby. Vyjednávací sila zákazníka vo veterinárnom priemysle je kľúčová, keďže si klient platí všetko sám a len niektorí majú svoje zvieratá poistené. Negatívna kritika oslabuje veterinárne kliniky a môže predstavovať hrozbu pre veterinárnu

kliniku. Hrozba zlej kritiky zo strany viacerých klientov znamená, že kliniky častokrát robia málo pre svojho klienta. Okrem toho, štandardizované služby ako vakcinácia, čipovanie či kastrácia uľahčili klientom výber kliniky, v praxi to znamená, že pôjdu na kliniku, ktorá tieto služby ponúka najlacnejšie. Najdrahšie služby, ktoré veterinárna klinika poskytuje, sú často akútne prípady ako zlomeniny, úrazy, zlyhania orgánov a podobne. Taktiež vyjednávací sila klientov klesá pri špecializovaných vyšetreniach, keďže niektoré kliniky sú špecializované len na niektoré oblasti veterinárnej medicíny, kedy je dôležité mať odborné skúsenosti a znalosti, a práve v týchto prípadoch sa často zdôrazňuje lojalita klientov či dobré meno kliniky. Je samozrejmé, že v týchto prípadoch by život svojho zvierat'a klient nezveril špecialistovi, ktorý nie je kvalifikovaný, ale ponúka lacnejšiu variantu. Vtedy vyhráva kvalita nad cenou.

Tabuľka 9 Vyjednávací sila zákazníka (vlastné spracovanie)

VYJEDNÁVACIA SILA ZÁKAZNÍKA		
1.	Náklady spojené so zmenou veterinárnej kliniky	40%
2.	Špecializácia na odborné vyšetrenia	15%
3.	Informovanosť pacientov	30%
4.	Lojalita a dobré meno	15%

Vyjednávací sila dodávateľov

Vyjednávaciu silu dodávateľov ovplyvňuje ich počet a miera špecifikácie produktu. Táto sila dodávateľov je veľmi slabá. Veterinárny priemysel môže okrem dodávateľov, ktorí sa špecializujú na veterinárne vybavenie využívať aj tých istých, ktorých nemocnice využívajú v humánnej medicíne. Toto je rovnako stratégia veterinárnej kliniky, kedy sa management rozhoduje na základe nižšej ceny a porovnáva dodávateľov aj pre humánne nemocnice, nielen veterinárne kliniky. Výber sa uskutočňuje taktiež na základe lepších zmluvných podmienok či dodania. Naopak, pokiaľ ide o vyspelejšie technické vybavenie, nie je veľa dodávateľov, preto dodávateľia špecifických (najmä technických diagnostických prístrojov) majú veľkú vyjednávaciu silu, keďže predstavujú oligopol v krajine (jedná sa o troch dodávateľov špecializovaných veterinárnych pomôcok v Nórsku).

Tabuľka 10 Vyjednávací sila dodávateľov (vlastné spracovanie)

VYJEDNÁVACIA SILA DODÁVATEĽOV		
1.	Koncentrácia dodávateľov	70%
2.	Náklady na prechod k inému dodávateľovi (jedno-rázový zdravotnícky materiál + bežné potreby)	5%
3.	Náklady na prechod k inému dodávateľovi (špecializované služby či pomôcky)	25%

Hrozba potencionálnych konkurentov

Ktokoľvek, kto ukončil veterinárne vzdelanie a má oprávnenie na poskytovanie veterinárnych služieb v Nórsku (registrácia v komore veterinárnych lekárov), môže byť teoreticky potencionálnym konkurentom. Dôvodom je to, že v súčasnosti v Nórsku nie je potrebné, aby absolventi vykonávali povinnú prax na už existujúcich klinikách (ako to je vo väčšine štátoch), ale môžu si otvoriť svoju vlastnú kliniku hneď po ukončení vysokoškolského vzdelania. Napriek tomu, existuje riziko začatia vlastného podnikania, keďže sa predpokladá, že nie každý po ukončení vysokej školy má dostatočný kapitál a zároveň potrebné skúsenosti pre otvorenie vlastnej kliniky. Preto sa väčšina veterinárnych lekárov rozhodne nadobudnúť prax pred tým než si otvoria vlastnú kliniku, aj keď to nie je povinné. Hlavne z týchto uvedených dôvodov, hrozba zo strany nových vstupujúcich na trh nie je príliš vysoká.

Tabuľka 11 Hrozba vstupu nových konkurentov na trh (vlastné spracovanie)

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTOV NA TRH		
1.	Požiadavky na kapitál	60%
2.	Predpokladané nadobudnuté skúsenosti	35%
3.	Právne bariéry vstupu na trh	5%

Rivalita medzi existujúcimi konkurentmi

V súčasnosti existuje mnoho veterinárnych kliník, ako aj samostatne zárobkovo činných veterinárnych lekárov, ktorí poskytujú majiteľom zvierat svoje služby. Intenzita hospodárskej súťaže na lokálnej úrovni tzn. v rámci krajiny je vysoká, čo sa môže odraziť v cenách poskytovaných veterinárnych služieb na klinikách, aby sa medzi konkurenciou a hospodárstvom udržali na trhu. Veľkou hrozbou pre malé či stredné veterinárne kliniky sú reťazce veterinárnych kliník ako je Anicura či Evidensia, ktoré sú veľkým súperom na trhu a skupujú menšie veterinárne kliniky. Postavenie veterinárnej kliniky je však momentálne na trhu veľmi dobré, čo sa týka regionálnej úrovne, keďže sa značne odlišuje od konkurentov, a zároveň v regióne Møre og Romsdal sa ich momentálne veľa nenachádza.

Tabuľka 12 Konkurenčná rivalita na trhu (vlastné spracovanie)

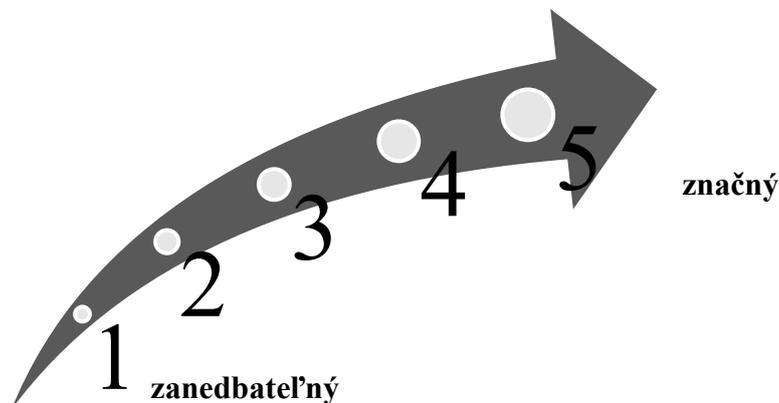
KONKURENČNÁ RIVALITA NA TRHU		
1.	Reťazce veterinárnych kliník	30%
2.	Intenzita hospodárskej súťaže na lokálnej úrovni	65%
3.	Intenzita hospodárskej súťaže na regionálnej úrovni	5%

8.2.2 Porozumenie zainteresovaným stranám a ich potrebám

Zainteresované strany je možné rozdeliť na dve skupiny na základe spôsobu, ako pôsobia na veterinárnu kliniku, a to na **interné** (pôsobiace zvnútra kliniky) alebo **externé** (pôsobiace zvonka).

Je veľmi žiadúce určiť mieru vplyvu a mieru záujmu zainteresovaných strán na poskytovanie služieb na veterinárnej klinike.

Určenie **miery vplyvu** je možné podľa nasledujúcej stupnice:



Obrázok 18 Miera vplyvu zainteresovanej strany (vlastné spracovanie)

Stupnica pre **mieru záujmu** zainteresovaných strán voči veterinárnej klinike môže vyzerat' takto:



Obrázok 19 Miera záujmu zainteresovanej strany (vlastné spracovanie)

V nasledujúcej tabuľke je vytvorený zoznam osôb alebo organizácií, ktoré ovplyvňujú poskytovanie veterinárnej starostlivosti a služieb na klinike.

Tabuľka 13 Analýza zainteresovaných strán (vlastné spracovanie)

ZAINTERESOVANÁ STRANA	DRUH	MIERA VPLYVU	MIERA ZÁUJMU	DRUH ZÁUJMU (POTREBY/OČAKÁVANIA)
<i>vlastníci kliniky</i>	interný	4	5	plnenie plánov, zisk, šetrenie nákladov, poskytovanie kvalitnej veterinárnej starostlivosti, dobré meno
<i>riadiaci pracovníci</i>	interný	5	5	zlepšovanie, bezproblémový chod veterinárnej kliniky, spokojnosť klientov, zisk,
<i>zamestnanci</i>	interný	4	4	vyhovujúce platové a pracovné podmienky, dobré vzťahy na

				pracovisku a s klientmi, profesijný rast, benefity
<i>majitelia zvierat/klienti</i>	externý	4	2	kvalitné služby, dobré ceny, úspešnosť liečby
<i>pacienti/zvieratá</i>	externý	2	2	úspešnosť liečby, dobré podmienky pri vyšetrení, komfortné prostredie,
<i>Štátna správa</i>	externý	5	2	dodržiavanie platnej legislatívy a nariadení, noriem a predpisov
<i>externí poskytovatelia</i>	externý	3	2	dodržiavanie záväzkov, včasné platby za služby, dobré dodávateľsko-odberateľské vzťahy
<i>konkurencia</i>	externý	2	-5	strata zisku, prebratie klientely
<i>Hygienická stanica</i>	externý	5	2	dodržiavanie nariadení
<i>Finančná správa</i>	externý	5	2	peňažné odvody, dane
<i>Veterinárna a potravinová správa</i>	externý	5	2	dodržiavanie pravidiel a nariadení

8.2.3 Určenie rozsahu systému managementu kvality

Systém managementu kvality podľa ISO 9001:2015 je na veterinárnej klinike aplikovaný:

Z hľadiska procesov:

- ⇒ Riadiace procesy: riadenie veterinárnej kliniky a systému managementu kvality,
- ⇒ Realizačné procesy: poskytovanie veterinárnej starostlivosti,
- ⇒ Realizačné pod-procesy: úvodná konzultácia a klinické vyšetrenie, zahájenie liečby, priebeh liečby, ukončenie liečby,
- ⇒ Podporné procesy: administratíva, ľudské zdroje, ekonomika, marketing, infraštruktúra, nákupy,
- ⇒ Podporné pod-procesy: hygiena, dokumentácia, údržba a správa budovy, sanácia, odpadové hospodárstvo, nakladanie s liečivami a kadávrom, skladovanie.

Z hľadiska zdrojov:

- ⇒ zahrnuté všetky priestory a vybavenie veterinárnej kliniky,

⇒ všetci pracovníci kliniky.

Z hľadiska poskytovaných produktov a služieb:

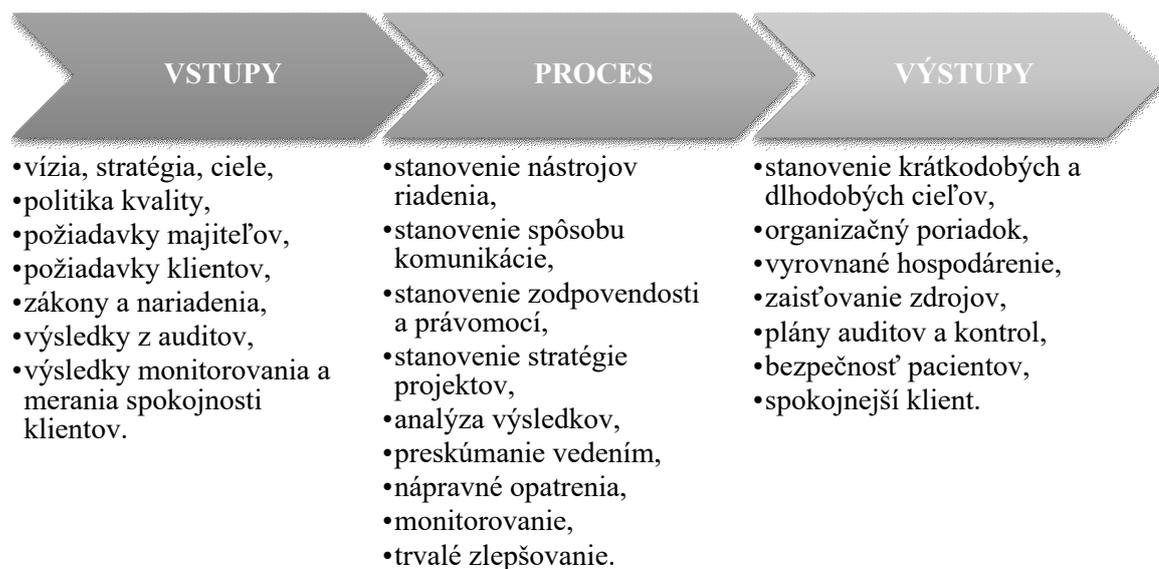
- ⇒ špecializovaná veterinárna starostlivosť zameraná na rôzne oblasti veterinárnej medicíny, v rozsahu konzultácií, diagnostiky a liečby,
- ⇒ prevádzka veterinárneho diagnostického laboratória, slúžiaceho na vykonávanie základných úkonov potrebných pre liečbu a vyšetrenie,
- ⇒ predaj produktov pre zvieratá, nielen medicínskeho charakteru, ale aj špeciálnych diét a krmív.

8.2.4 Procesy na veterinárnej klinike

I. PROCES RIADENIA VETERINÁRNEJ KLINIKY

Účel procesu: udržiavať a rozvíjať systém riadenia veterinárnej kliniky systematicky a efektívne, s cieľom neustáleho zlepšovania a s účinnosťou procesov veterinárnej kliniky.

Nadväzujúce procesy: proces finančného riadenia, proces riadenia dokumentov, proces nakupovania, proces poskytovania veterinárnej starostlivosti, proces riadenia ľudských zdrojov.

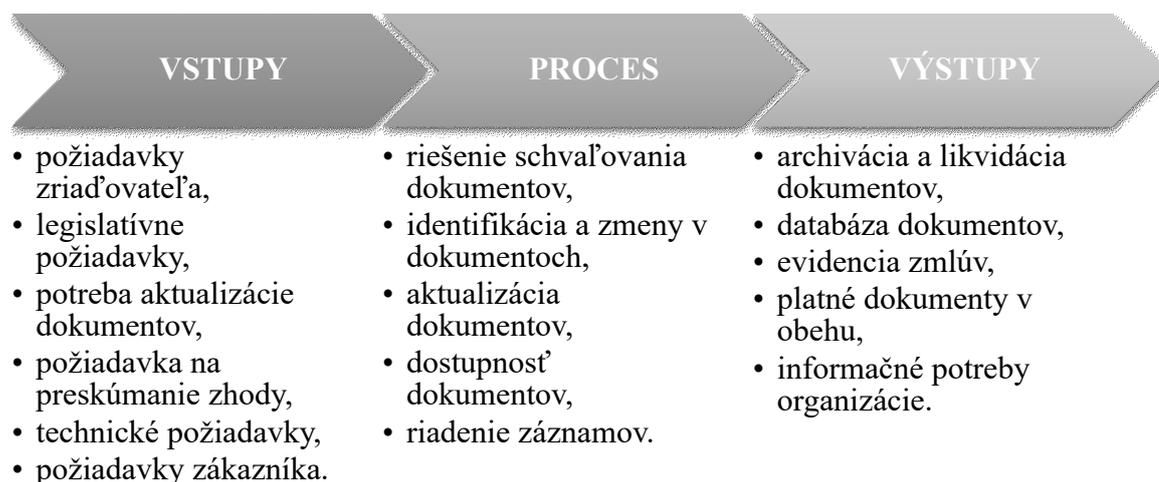


Obrázok 20 Riadiaci proces (vlastné spracovanie)

II. PROCES RIADENIA DOKUMENTOV

Účel procesu: dostupnosť správnych záznamov na požadovaných miestach, ktoré vznikajú plánovane, a sú prehľadné a čitateľné.

Nadväzujúce procesy: všetky procesy, pri ktorých sa používajú záznamy.

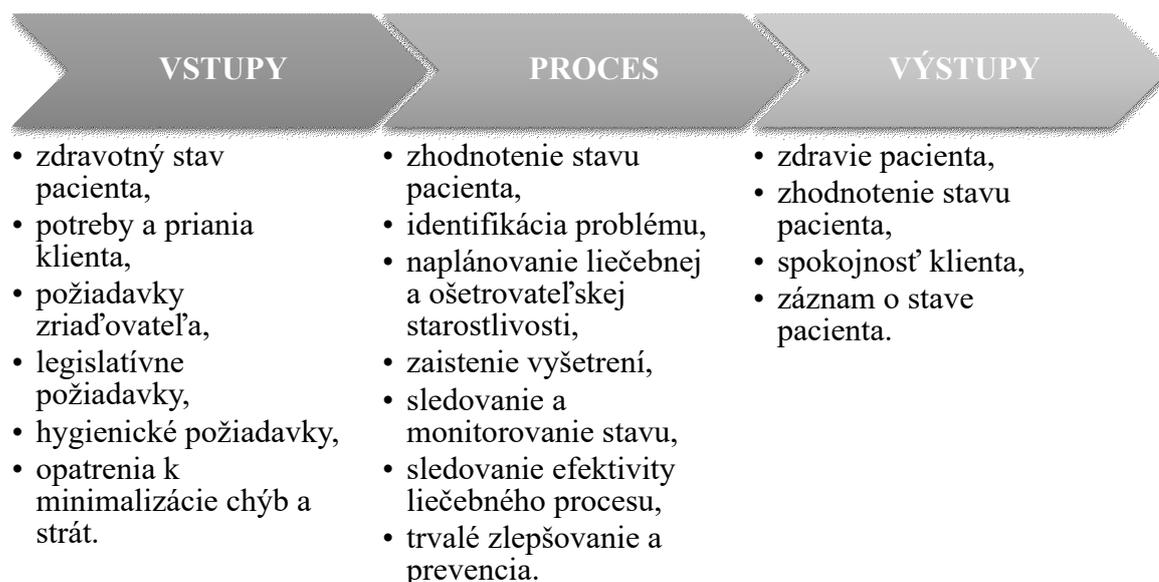


Obrázok 21 Proces riadenia dokumentov (vlastné spracovanie)

III. PROCES POSKYTOVANIA VETERINÁRNEJ STAROSTLIVOSTI

Účel procesu: zaistenie bezpečného a správneho vyšetrenia, diagnostiky a liečebnej starostlivosti, minimalizovanie rizík pri liečbe a ošetrovaní.

Nadväzujúce procesy: podporné procesy, proces riadenia dokumentov, proces sledovania spokojnosti klienta.

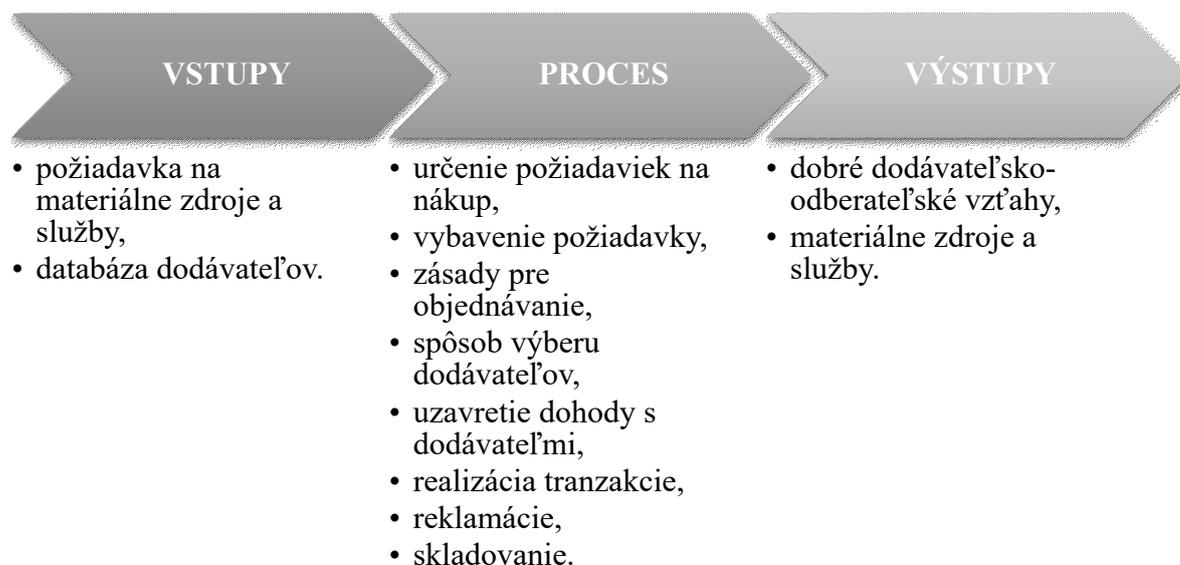


Obrázok 22 Proces poskytovania veterinárnej starostlivosti (vlastné spracovanie)

IV. PROCES NAKUPOVANIA

Účel procesu: Plánovanie a kontrola využitia finančných zdrojov, zabezpečenie materiálnych zdrojov a služieb.

Nadväzujúce procesy: proces finančného riadenia, proces riadenia interných služieb, riadenie skladovania.



Obrázok 23 Proces nakupovania (vlastné spracovanie)

V. PROCES FINANČNÉHO RIADENIA VETERINÁRNEJ KLINIKY

Účel procesu: plánovanie, zaisťovanie, čerpanie a kontrola využitia finančných zdrojov veterinárnej kliniky.

Nadväzujúce procesy: proces riadenia, proces nakupovania, proces riadenia interných služieb, proces poskytovania veterinárnej starostlivosti.

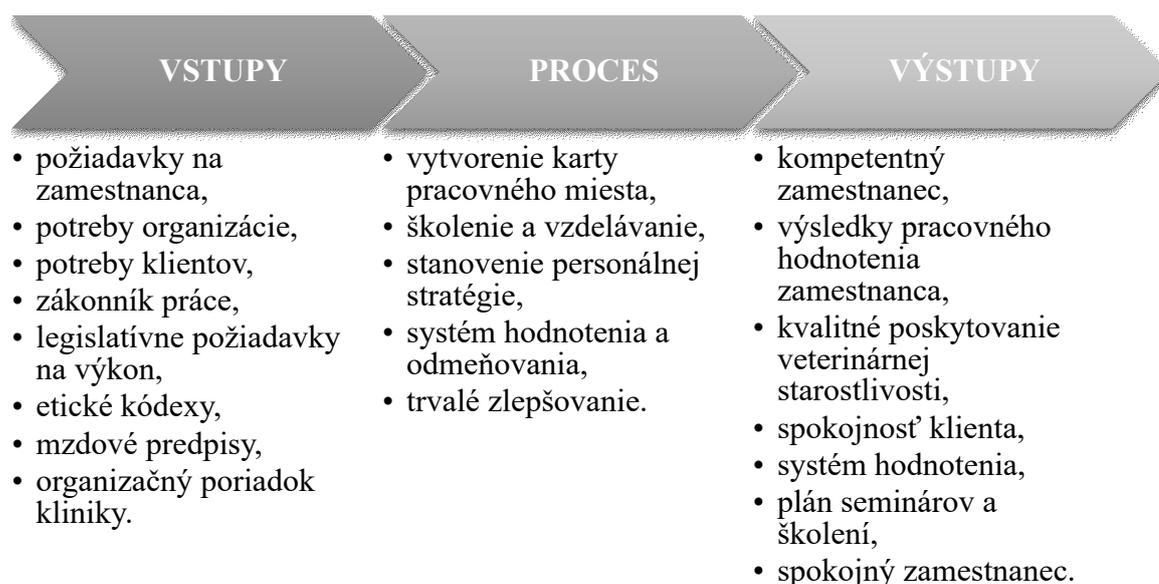


Obrázok 24 Proces finančného riadenia veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)

VI. PROCES RIADENIA ĽUDSKÝCH ZDROJOV

Účel procesu: zaistenie kompetentných a kvalifikovaných ľudských zdrojov s cieľom zvyšovať spokojnosť klienta a poskytovať čo najkvalitnejšie služby. Poskytovanie potrebného vzdelania, školení, efektívne využívanie zručností zamestnancov.

Nadväzujúce procesy: proces riadenia, proces poskytovania veterinárnej starostlivosti, proces finančného riadenia.

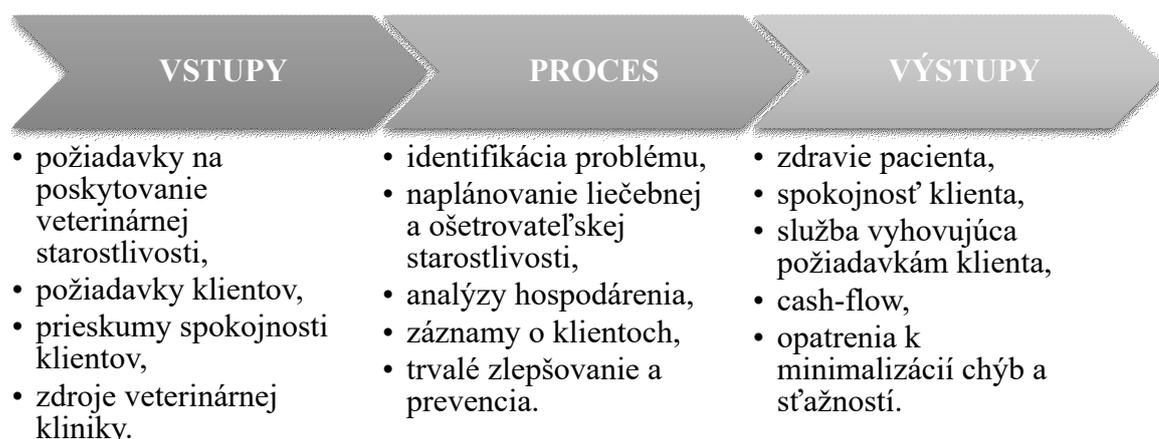


Obrázok 25 Proces riadenia ľudských zdrojov (vlastné spracovanie)

VII. PROCES RIADENIA INTERNÝCH SLUŽIEB

Účel procesu: zaistenie bezpečného a efektívneho fungovania hlavného liečebného procesu na veterinárnej klinike.

Nadväzujúce procesy: proces riadenia, proces poskytovania veterinárnej starostlivosti, proces finančného riadenia, proces nakupovania, proces riadenia ľudských zdrojov, proces riadenia dokumentov.



Obrázok 26 Proces riadenia interných služieb (vlastné spracovanie)

8.3 Vedenie a vedúce úlohy

V rámci projektu implementácie systémov managementu kvality, bolo nutné definovať predstaviteľov vedenia pre kvalitu a vedúce úlohy na veterinárnej klinike. Súčasťou definovania vedúcich úloh je aj určenie jednotlivých právomocí a zodpovedností. Úlohou týchto vedúcich pracovníkov je zároveň vytvorenie politiky kvality, ktorá je definovaná v tejto podkapitole.

8.3.1 Role, zodpovednosti a právomoci v rámci organizácie

FUNKCIA	ZODPOVEDNOSŤ
Majiteľ kliniky	stanovuje politiku kvality
	schvaľuje víziu a poslanie veterinárnej kliniky
	stanovuje ciele veterinárnej kliniky v súlade s politikou a kontextom
	zvoláva preskúmanie managementom
	organizuje školenie zamestnancov v oblasti kvality
	prijíma hlavnú zodpovednosť a právomoci na rozvoj QMS

FUNKCIA	ZODPOVEDNOSŤ
Manažér kliniky	nesie zodpovednosť za správu veterinárnej kliniky
	management zdrojov
	procesy súvisiace s klientmi
	plánovanie prípravy a realizácie poskytovania veterinárnej starostlivosti

FUNKCIA	ZODPOVEDNOST'
Manažér kvality	správa dokumentácie zabezpečujúca implementáciu ISO 9001:2015
	spracovanie analýzy súčasného stavu riadenia veterinárnej kliniky
	spracovanie nezhôd a vyhodnotenie opatrení na ich odstránenie
	plánovanie auditov

FUNKCIA	ZODPOVEDNOST'
Vedúci ekonom	analýza nákladov
	stanovenie rozpočtu na management kvality
	kontroluje financie kliniky
	Riadi, vyhodnocuje štatistiku a analýzu efektívnosti ekonomiky

Taktiež bola vytvorená **Matica zodpovedností a právomocí na veterinárnej klinike** v oblasti systémov managementu kvality, ktorá sa nachádza v **prílohe č. P III**.

8.3.2 Politika kvality

Súčasťou príprav na implementáciu systémov managementu kvality na veterinárnej klinike bolo nutné vyhotoviť politiku kvality. Na vytvorení dokumentu, ktorý musí byť v súlade s kontextom organizácie pracovalo vedenie veterinárnej kliniky, a to majiteľka kliniky, manažérka kliniky a konzultant pre implementáciu. Táto politika kvality bola predstavená aj zamestnancom kliniky pri stretnutí a školení zamestnancov, ktoré sa konalo v decembri 2019, v rámci časového harmonogramu projektu implementácie. Umiestnenie politiky kvality musí byť na viditeľnom mieste, dostupné každému zamestnancovi.

Politika kvality veterinárnej kliniky vychádza z nasledujúcich zásad:

1) *Klinika orientovaná na potreby zákazníka s holistickým prístupom k zvieratám*

Poznať potreby zákazníkov a zároveň týmto potrebám prispôsobiť pravidlá kvality poskytovania veterinárnej starostlivosti.

2) *Management*

Kvalitnému poskytovaniu veterinárnej starostlivosti podriadujeme všetky riadiace procesy na veterinárnej klinike, vrátane vytvárania priaznivých podmienok pre pracovníkov veterinárnej kliniky pre naplnenie tohto cieľa.

3) Zapojenie pracovníkov

Pri naplňaní cieľov kvality sa zapájajú všetci pracovníci veterinárnej kliniky, ktorým klinika zároveň vytvára a poskytuje pre plnenie týchto cieľov potrebné finančné ako aj materiálne zdroje.

4) Procesný prístup

Všetky činnosti veterinárnej kliniky sú procesne riadené a vyhodnocované v rámci systému managementu kvality.

5) Systémový prístup

Výkonnosť veterinárnej kliniky a ciele celej organizácie sú podporované systémovým prístupom pri riadení všetkých procesov na veterinárnej klinike, aby sa zhodovali s požiadavkami normy ISO 9001:2015.

6) Neustále zlepšovanie

Veterinárna klinika neustále motivuje všetkých pracovníkov k zlepšovaniu činností a tvorbe inovácií. Zároveň podporuje zvyšovanie kvalifikačného rastu pre všetkých pracovníkov, nielen veterinárnych lekárov, a podporuje svojich zamestnancov v kariérnom ako aj osobnom raste.

7) Vecný prístup pri prijímaní rozhodnutí

Pomocou získavania a preverovania kvalitných informácií a analýz pre riadenie všetkých procesov a činností veterinárnej kliniky sa riadiaci pracovníci kliniky rozhodujú a kladú dôraz na výsledky týchto analýz či poskytnutých informácií.

8) Výhodné dodávateľsko-odberateľské vzťahy

Veterinárna klinika kladie veľký dôraz na kvalitu dodávateľských vstupov, a to systémom kontrol a vzájomne výhodnými dodávateľsko-odberateľskými vzťahmi, ako aj stanovením kritérií pre výber dodávateľov.

Vypracovaný návrh riešenia **Politiky kvality** pre veterinárnu kliniku je súčasťou **prílohy č. P IV.**

8.4 Plánovanie

Súčasť plánovania a určenia stratégie na veterinárnej klinike je aj **stanovenie cieľov kvality a plánovanie ich dosahovania**. Preto bolo potrebné stanoviť ciele, na základe týchto kritérií:

- ⇒ čo sa bude robiť,
- ⇒ použité zdroje pre plnenie cieľov,
- ⇒ určenie zodpovednej osoby/osôb,
- ⇒ termín ukončenia,
- ⇒ spôsob vyhodnocovania výsledkov.

Boli stanovené dlhodobé a krátkodobé ciele kvality veterinárnej kliniky, ktoré boli predstavené aj zamestnancom veterinárnej kliniky.

8.4.1 Krátkodobé ciele kvality

Tabuľka 14 Krátkodobé ciele kvality veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)

ROZVOJ MONITOROVANIA A MERANIA SPOKOJNOSTI KLIENTOV	
<p>Popis cieľa:</p> <ul style="list-style-type: none"> • vytvorenie procesu monitorovania a merania spokojnosti klientov a konečných užívateľov, • stanoviť kritéria vyhodnocovania požiadaviek klientov, • stanovenie postupov pri sťažnostiach, • vytvorenie dotazníkov spokojnosti. 	<p>Zodpovednosť: manažér kliniky</p> <hr/> <p>Termín plnenia: máj 2020</p>
<p>Zdroje:</p> <p>Ľudské: manažér kliniky</p> <p>Ostatné: IT podpora, dotazníky</p> <p>Finančné zdroje: podľa rozpočtu na implementáciu</p>	<p>Kritéria merateľnosti:</p> <ul style="list-style-type: none"> • návratnosť dotazníkov v ankete spokojnosti o 5 %, • zvýšenie spokojnosti klientov so službami o 30 %, • zníženie počtu sťažností o polovicu.

EKONOMICKÉ PARAMETRE ORGANIZÁCIE	
Popis cieľa: <ul style="list-style-type: none"> • zavedenie systematického merania nákladov na kvalitu, • stanovenie výšky použitých nákladov pre kvalitu na daný rok. 	Zodpovednosť: vedúci ekonomického oddelenia
	Termín plnenia: január 2020
Zdroje: Ľudské: ekonomické oddelenie Ostatné: IT podpora	Kritéria merateľnosti: <ul style="list-style-type: none"> • náklady na kvalitu budú vynaložené do výšky 5 % z celkového ročného obratu.

ZAVEDENIE A TRVALÉ ZDOKONALOVANIE SYSTÉMOV MANAGEMENTU KVALITY NA VETERINÁRNEJ KLINIKE	
Popis cieľa: <ul style="list-style-type: none"> • optimalizácia procesov a managementu, • stanovenie riadenia procesov, náklady na procesy, riadenie rizík, • stanovenie hraníc a kritérií pre aplikovateľnosť managementu kvality na veterinárnej klinike, zodpovednosť. 	Zodpovednosť: majiteľ kliniky externý konzultant manažér kliniky
	Termín plnenia: do júna 2020
Zdroje: Ľudské: kompetentní pracovníci Finančné: podľa rozpočtu na implementáciu Ostatné: IT podpora	Kritéria merateľnosti: <ul style="list-style-type: none"> • analýza súčasného stavu, • interný audit.

ROZVOJ VZDELANIA PERSONÁLU V OBLASTI KVALITY	
Popis cieľa: <ul style="list-style-type: none"> • účasť personálu na školení o implementácii managementu kvality na veterinárnej klinike, • oboznámenie personálu s jednotlivými krokmi implementácie. 	Zodpovednosť: externý konzultant
	Termín plnenia: december 2019
Zdroje:	Kritéria merateľnosti: <ul style="list-style-type: none"> • potvrdenie o účasti.

Ľudské: interní zamestnanci, externý konzultant	
Finančné: rozpočet veterinárnej kliniky	

8.4.2 Dlhodobé ciele kvality

Tabuľka 15 Dlhodobé ciele kvality veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)

PRÁCA SO ZÁKAZNÍKMI	
Priority: <ul style="list-style-type: none"> • udržanie a posilnenie dominantného postavenia v regióne, • rozvoj služieb, • zvyšovanie úrovne spokojnosti klientov a pacientov. 	Ciele: <ul style="list-style-type: none"> • zvýšiť počet vyšetrení, • zvýšiť úroveň spokojnosti s veterinárnymi službami.
Opatrenia k dosiahnutiu cieľov: <ul style="list-style-type: none"> • presadenie dominantného postavenia na trhu, • riešenie problematiky konkurenčnej sily, • zavedenie systému podpory predaja a prieskum trhu. 	Kritériá: <ul style="list-style-type: none"> • výsledky prieskumu trhu a konkurencie, • zlepšenie marketingu veterinárnej kliniky.

FINANČNÉ RIADENIE VETERINÁRNEJ KLINIKY	
Priority: <ul style="list-style-type: none"> • vyrovnané hospodárenie, • finančná stabilita, • zvyšovanie príjmov. 	Ciele: <ul style="list-style-type: none"> • priaznivý hospodársky výsledok, • cash flow, • zníženie nákladov.
Opatrenia k dosiahnutiu cieľov: <ul style="list-style-type: none"> • zavedenie controllingu, • zavedenie procesného riadenia, • optimalizácia kritérií hospodárenia (limitov), • systém riadenia efektivity, • zavedenie hodnotenia dodávateľov. 	Kritériá: <ul style="list-style-type: none"> • plnenie záväzných ukazovateľov, • náklady liečebného procesu, • analýza dodávateľov.

KVALITA PROCESOV	
Priority: <ul style="list-style-type: none"> • kvalita, • efektívnosť, • zaistenie IT podpory, • zvyšovanie úrovne riadenia. 	Ciele: <ul style="list-style-type: none"> • zaistiť zavedenie procesného riadenia, • zvýšiť efektívnosť procesov, • zaviesť kvalitnejšiu IT podporu, • náprava zistených nedostatkov.
Opatrenia k dosiahnutiu cieľov: <ul style="list-style-type: none"> • zavedenie systémov managementu kvality podľa ISO 9001:2015, • rozvoj využitia IT podpory, • sledovanie spokojnosti klientov. 	Kritériá: <ul style="list-style-type: none"> • sledovanie nákladov na kvalitu, • certifikácia, • zlepšenie spokojnosti so službami, • audity.

ĽUDSKÉ ZDROJE	
Priority: <ul style="list-style-type: none"> • zmena podnikovej kultúry, • zaistenie špičkových odborníkov, • rozvoj kvality pracovníkov, • motivácia a stabilizácia pracovníkov, • neustály rozvoj vzdelania zamestnancov. 	Ciele: <ul style="list-style-type: none"> • vytvoriť nadštandardný program rozvoja pracovníkov, • pravidelné preškolenia zamestnancov, • zaistiť vysokú motiváciu zamestnancov, • zistiť zníženie fluktuácie zamestnancov.
Opatrenia k dosahovaniu cieľov: <ul style="list-style-type: none"> • zavedenie programu získavania odborníkov a kvalitných pracovníkov, • zmena systému hodnotenia a benefitov, • rozvoj výuky a kvalifikácie zamestnancov, • nový motivačný systém, • program zvyšovania plátov, • program zvyšovania kvalifikácie. 	Kritériá: <ul style="list-style-type: none"> • vzdelanostná štruktúra organizácie, • mzda, • benefity.

8.5 Podpora

8.5.1 Zdroje

Na splnenie cieľov a vízie veterinárnej kliniky sú nevyhnutné ľudské, finančné a technické zdroje. Potrebu a získanie týchto zdrojov zabezpečuje vedenie spoločnosti v plnom rozsahu.

Boli vypracované jednotlivé dokumenty na požiadavky zdrojov pre výkon veterinárnej starostlivosti, ľudské zdroje sa nachádzajú v pláne vzdelávania a zvyšovania kvalifikácie, požiadavky technického typu sú vypracované v pláne investícií, finančné požiadavky sa nachádzajú vo finančnom pláne.

Zdroje potrebné na zaistenie riadenia a činnosti, ktoré boli poskytnuté vedením kliniky zahŕňajú:

- ⇒ kompetentných pracovníkov,
- ⇒ prístrojové vybavenie kliniky,
- ⇒ ostatnú infraštruktúru,
- ⇒ finančné zdroje,
- ⇒ kontrolné a meracie zariadenia.

V oblasti ľudských zdrojov je zlepšovanie a management kvality zabezpečený potrebnými školeniami a dodatočným vzdelávaním pracovníkov, uskutočňované pomocou ročného plánu, ktorý bol vypracovaný vedením kliniky.

Veterinárna klinika zabezpečuje motiváciu pracovníkov pomocou systému odmeňovania, benefitov, a štruktúrou výhod.

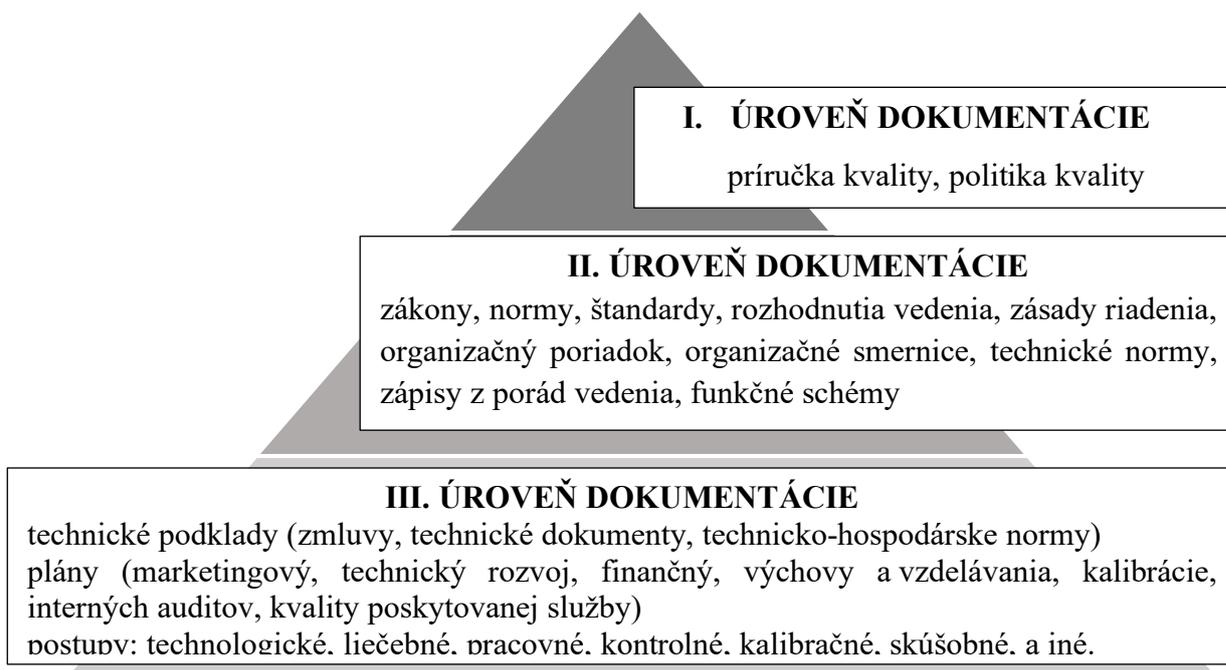
Nevyhnutné je poučenie pracovníkov o bezpečnosti, organizačnom poriadku, spôsobe riadenia, o plánovaných zmenách.

V rámci pracovného prostredia a infraštruktúry, majiteľ veterinárnej kliniky a vedenie zabezpečuje vhodné prostredie na výkon veterinárnej starostlivosti, ktoré vedie k motivácii pracovníkov, vytváraniu lepšej podnikovej kultúry a zabezpečuje čo najkvalitnejšie poskytovanie veterinárnych služieb. V infraštruktúre sú zahrnuté budovy, pracovný priestor a potrebné vybavenie a tiež podporné služby.

8.5.2 Systém riadenia dokumentácie

Veterinárna klinika pre zabezpečenie implementácie systému managementu kvality vypracovala, zaviedla a udržiava dokumentované postupy zodpovedajúce požiadavkám normy ISO 9001:2015.

Pre tento účel je celá dokumentácia systému managementu kvality na veterinárnej klinike roztriedená a znázornená v **pyramíde dokumentácie kvality**. Táto pyramída pozostáva z troch úrovní.



Obrázok 27 Pyramída dokumentácie kvality (vlastné spracovanie)

Vrchol, teda prvú úroveň tvorí Príručka kvality a Politika kvality, ktoré sú základnými dokumentmi systému managementu kvality.

Druhú úroveň tvoria normy a zákony, ktoré vplývajú na činnosti na veterinárnej klinike, príkazy a rozhodnutia vedenia veterinárnej kliniky, ako aj organizačné smernice, ktoré podrobne popisujú činnosti vykonávané na veterinárnej klinike.

Poslednou úrovňou pyramídy kvality sú dokumenty, ktoré popisujú konkrétne činnosti a definujú detailné postupy a úkony pri výkone týchto činností. Tieto dokumenty pozostávajú z technických podkladov, plánov a pracovných postupov, a v neposlednej rade zo záznamov o kvalite.

Vyhotovovanie dokumentov

Manažér veterinárnej kliniky a majiteľ sú zodpovední za vypracovanie a aktualizáciu dokumentácie, a za vedenie príslušných záznamov. Vyhotovením dokumentácie a záznamov môžu poveriť iných pracovníkov kliniky, no za obsah a správnosť dokumentácie sú zodpovední oni. Tieto dokumenty musia obsahovať:

- identifikáciu,
- dátum vyhotovenia,
- meno/podpis osoby, ktorá ich vyhotovila.

Všetky dokumenty musia byť čitateľné a identifikovateľné vzhľadom k danému účelu či činnosti, zároveň musia byť uschované a udržiavané takým spôsobom, aby boli pohotovo k dispozícii v priestoroch, na to určených, a musí byť zabezpečená minimalizácia znehodnotenia alebo poškodenia či straty.

Stiahnutie, archivácia a skartácia

Dokumentácia, ktorá je už neplatná podlieha skartácii. Po skončení platnosti dokumentu sú vedúci pracovníci zodpovední za jeho vylúčenie z používania a skartáciu.

Ak nie je internými predpismi alebo zákonmi určené inak, sú archivačné doby dokumentov na veterinárnej klinike nasledujúce:

- ostatná dokumentácia a záznamy- 5 rokov od ukončenia platnosti,
- dokumentácia vzťahujúca sa na normy, špecifikácie, a dokumenty prvej a druhej úrovne- 15 rokov od ukončenia platnosti.

8.6 Hodnotenie výkonnosti

Hodnotenie výsledkov riadenia veterinárnej kliniky a poskytovania veterinárnej starostlivosti sa vykonáva na úrovni vedenia veterinárnej kliniky. Bol zostavený plán pre výsledky a analýzy, ktoré budú predkladané vo forme výročnej správy raz ročne.

8.6.1 Spokojnosť zákazníka

Zistenie súčasných a budúcich potrieb a očakávaní klientov je jedným z hlavných cieľov veterinárnej kliniky, ktorý je mapovaný a systematicky hodnotený.

K hodnoteniu spokojnosti klientov sa pravidelne využíva dotazníkový prieskum, ktorý veterinárna klinika vykonáva v intervaloch niekoľko krát ročne. Klienti veterinárnej kliniky však môžu svoje podnety a otázky smerovať na ktoréhokoľvek pracovníka veterinárnej kliniky, ktorý to nasledovne prednesie na najbližšej schôdzi. Veterinárna klinika si uvedomuje dôležitosť spokojnosti klientov, preto sa k pripomienkam stavia vždy individuálne. Rovnako sú prehodnocované sťažnosti. Zároveň veterinárna klinika využíva digitálne technológie a sociálne siete na spojenie sa s klientmi, kde klienti môžu nechávať svoje pripomienky a behom niekoľkých hodín je im poskytnutá odpoveď či pomoc.

8.6.2 Interný audit

Keďže veterinárna klinika nevykonávala interné audity v pravidelných intervaloch, bol zostavený **Ročný plán interného auditu**, v ktorom sú popísané postupy a charakter vykonávania jednotlivých auditov, ktorý bol schválený vedením veterinárnej kliniky, ktoré bude vykonávať osoba poverená pre kvalitu a prešla certifikovaným kurzom na vykonávanie interných auditov.

Tabuľka 16 Ročný plán interného auditu (vlastné spracovanie)

Ročný plán interných auditov na rok 2020				
ČÍSLO	NÁZOV AUDITU	CIEĽ AUDITU	ČASOVÉ VYMEDZENIE	ZODPOVEDNÉ OSOBY
A01	Audit systému managementu kvality	preskúmanie systému managementu kvality	marec	manažér kvality
A02	Audit procesov	preskúmanie procesov na veterinárnej klinike	marec	manažér kvality
A03	Audit služby (poskytovanie veterinárnej starostlivosti)	preveriť kvalitu poskytovania veterinárnej starostlivosti, optimalizácia	november	manažér kliniky
A04	Audit finančných zdrojov	vynakladanie finančných prostriedkov, zmluvné vzťahy	december	vedúci ekonomického oddelenia, manažér kliniky, majiteľ kliniky

A05	Audit pohľadávok a záväzkov	odberateľsko-dodávateľské vzťahy	december	vedúci ekonomického oddelenia
-----	-----------------------------	----------------------------------	----------	-------------------------------

Každý interný audit na veterinárnej klinike má tieto fázy:

- a. príprava a plánovanie interného auditu kvality,
- b. zahájenie interného auditu kvality,
- c. vlastná previerka kvality,
- d. dokumentovanie priebehu auditu,
- e. zdokumentovanie zistených nezhôd,
- f. spracovanie požiadaviek na nápravné opatrenia, a poverenie osôb na zabezpečenie nápravy,
- g. záverečné rokovania a prezentácia zistení auditu,
- h. vypracovanie dokumentácie z auditu,
- i. overenie účinnosti nápravných opatrení.

Súčasťou každého interného auditu na veterinárnej klinike sú Check-listy auditu, ktoré slúžia na kontrolu postupu a správnosti interného auditu, a či bol vykonaný audit v dostatočnom rozsahu.

8.7 Zhodnotenie projektovej časti

Cieľom projektovej časti bolo vytvorenie projektu implementácie s návrhom na zlepšenie riadenia veterinárnej kliniky, vedúci k zavedeniu systému managementu kvality na klinike. Projekt bol podrobený nákladovej, časovej a rizikovej analýze. Projektová časť sa skladá zo všetkých nutných krokov potrebných pre splnenie podmienok certifikácie normy ISO 9001:2015, a vychádza z potrieb zistených v analýze súčasného stavu riadenia na veterinárnej klinike. Niektoré body potrebné na splnenie požiadaviek nie sú v projektovej časti vypracované z dôvodu už existencie, preto sa v projektovej časti nenachádzajú. V nasledujúcej tabuľke je vyobrazené vyhodnotenie všetkých vypracovaných požiadaviek potrebných na certifikáciu, ktoré sú súčasťou tejto diplomovej práce

Tabuľka 17 Vyhodnotenie projektovej časti (vlastné spracovanie)

	Oblasti a kroky projektového postupu	Vyhodnotenie
ÚVODNÉ KROKY	identifikácia základných informácií o veterinárnej klinike	splnené- podkapitola 6.1
	analýza súčasného stavu riadenia	splnené- tabuľka č. 2, príloha č. 1
	stanovenie časového plánu projektu	splnené- tabuľka č. 3, obrázok č. 14
	vypracovanie nákladovej analýzy	splnené- tabuľka č. 4
	vytvorenie rizikovej analýzy	splnené- tabuľka č. 7, obrázok č. 15
	školenie zamestnancov	zabezpečené vedením kliniky
KONTEXT	<i>organizácia a jej kontext</i>	
	vytvorenie interného kontextu organizácie pomocou SWOT analýzy a matematického modelu SWOT	splnené- podkapitola 7.2.1, príloha č. 2
vytvorenie externého kontextu organizácie pomocou PESTEL analýzy a Porterovej analýzy 5 síl		

	<i>zainteresované strany</i>	
	vytvorenie analýzy zainteresovaných strán	splnené- tabuľka č. 8
	spracovanie zoznamu zainteresovaných strán	
	zaradenie zainteresovanej strany podľa druhu	
	určenie miery vplyvu zainteresovanej strany	
	určenie miery záujmu zainteresovanej strany	
	určenie druhu záujmu zainteresovanej strany	
	<i>rozsah systému managementu kvality</i>	
	určenie rozsahu z hľadiska procesov	splnené- podkapitola 7.2.3
	určenie rozsahu z hľadiska zdrojov	
	určenie rozsahu z hľadiska poskytovaných produktov a služieb	
	<i>procesy</i>	
	určenie jednotlivých procesov	splnené- podkapitola 7.2.4
	identifikácia účelu procesu	
určenie nadväzujúcich procesov		
charakterizovať vstupy a výstupy jednotlivých procesov		
VEDENIE A VEDÚCE ÚLOHY	<i>role, zodpovednosti a právomoci v rámci organizácie</i>	
	určenie funkcií a jednotlivých zodpovedností	splnené- obrázok č. 28
	zhotovenie matice zodpovedností a právomocí	splnené- príloha č. 3
	<i>politika kvality</i>	
	určenie zásad politiky kvality	splnené- podkapitola 7.3.2
	zostavenie návrhu riešenia politiky kvality	splnené- príloha č. 4
PLÁNOVANIE	<i>ciele kvality</i>	
	vytvorenie krátkodobých cieľov kvality	splnené- tabuľka č. 9
	vytvorenie dlhodobých cieľov kvality	splnené- tabuľka č. 10

	určenie zdrojov, zodpovednosti, a kritérií merateľnosti s termínom plnenia u krátkodobých cieľov	splnené- tabuľka č. 9
	určenie priorít, cieľov, opatrení k dosahovaniu cieľov a kritérií u dlhodobých cieľov	splnené – tabuľka č. 10
PODPORA	<i>zdroje</i>	
	určenie zdrojov veterinárnej kliniky	splnené- podkapitola 7.5.1
	<i>systém riadenia dokumentácie</i>	
	vytvorenie pyramídy dokumentácie kvality	splnené- obrázok č. 29
	určenie spôsobu vyhotovovania dokumentov	splnené- podkapitola 7.5.2
	určenie spôsobu stiahnutia, archivácie a skartácie dokumentov a záznamov	
HODNOTENIE VÝKONNOSTI	<i>monitorovanie, meranie, analýza a vyhodnocovanie</i>	
	spokojnosť zákazníka	splnené- podkapitola 7.6.1
	vytvorenie ročného plánu auditov	splnené- tabuľka č. 11
	vytvoriť charakteristiku jednotlivých fáz auditov na veterinárnej klinike	splnené- podkapitola 7.6.2
	interný audit	zabezpečené vedením kliniky

ZÁVER

Veterinárne služby, ako aj služby zdravotnej starostlivosti pre ľudí, neustále čelia zvýšenej konkurencii na trhu. Vedenia inštitúcií poskytujúce zdravotnú starostlivosť sa venujú zvýšenej pozornosti na kvalitu poskytovaných služieb. Tomu by sa mali začať venovať aj predstavitelia poskytovania veterinárnej starostlivosti.

Na to, aby mohli veterinárne kliniky vynikať, musia uspokojovať potrebné špecifické požiadavky a potreby zákazníkov v čo najvyššej kvalite. Nepretržité riadenie kvality a zlepšovanie kvality sú pre to rozhodujúce.

Kontrola kvality a procesov je nevyhnutná na to, aby sa managementu veterinárnych zdravotníckych zariadení poskytli nástroje na vykonávanie programov riadenia kvality a vykonávanie konkurenčnej stratégie. Je potrebné načrtnúť niektoré koncepcie kvality, ktoré budú použiteľné na veterinárnych klinikách, a budú sa zaoberať jednotlivým aspektom a problémom spojeným s týmto odvetvím poskytovania služieb a starostlivosti. Poskytovatelia veterinárnej starostlivosti potrebujú kvantitatívne opatrenia na posúdenie výsledkov zavedenia systémov kvality ako aj merania samotnej kvality. Úlohou je posúdiť poskytovanie veterinárnej starostlivosti a zároveň posúdiť spokojnosť klientov.

Všetky procesy by sa mali definovať, merať, analyzovať a neustále zlepšovať. Aj to je dôvod prečo poskytovatelia zdravotnej starostlivosti v súčasnosti zavádzajú programy kontroly a monitorovania kvality, ako aj štandardy na zlepšovanie kvality. Preto by sa veterinárne kliniky tomu nemali vyhýbať. Veterinárni lekári (management veterinárnych kliník) by mal stanoviť súbor kontrolných bodov kvality a meranie procesov. Zhodnotenie kvality procesu by poskytli údaje, pomocou ktorých by sa mohli určiť najlepšie rozhodnutia managementu, týkajúce sa vykonávania opatrení na zlepšovanie procesu a kvality poskytovaných služieb.

Jednotliví poskytovatelia veterinárnej starostlivosti musia byť pripravení venovať svoj čas a peniaze, ako aj zvyšovať vedomosti a znalosti, ktoré sú potrebné na fungovanie managementu kvality na veterinárnych klinikách.

Predložená diplomová práca sa zaoberala možnosťou praktického využitia doposiaľ známych poznatkov o manageменте kvality a jeho implementovaní na zariadenia poskytujúce veterinárnu starostlivosť.

Cieľ teoretickej časti bol splnený prostredníctvom kritickej a obsiahlej literárnej rešerše, ktorá sa zaoberala zvolenou problematikou, s cieľom oboznámiť čitateľov so základnými

poznatkami z oblasti kvality a špecifickými kritériami pre zdravotnícke a veterinárne zariadenia. Po vybudovaní teoretických znalostí z tejto oblasti, bolo možné pokračovať v praktickom využití získaných poznatkov a predložením projektu implementácie managementu kvality, so špecializáciou na veterinárne kliniky.

Praktická časť diplomovej práce sa skladá z analytickej a projektovej časti. Cieľom analytickej časti bolo oboznámenie sa s aktuálnou situáciou, ktorá je na vybranej veterinárnej klinike v oblasti riadenia s návrhom nápravných opatrení, ktoré sa zohľadnili v projektovej časti. Hlavným cieľom diplomovej práce bolo spracovanie metodického postupu, ktorý umožní implementáciu managementu kvality na klinike podľa normy ISO 9001:2015. Tento cieľ bol splnený vypracovaním samotného projektu.

Dôležitým výstupom bolo starostlivé vytvorenie všetkých návrhov a postupov, súvisiace s implementáciou podľa normy ISO 9001:2015, ktoré môže pomôcť pochopiť procesy a postupy implementácie pre veterinárnych lekárov, hlavne z dôvodu chýbajúceho vzdelania a chápania problematiky managementu a ekonomiky. Jednotlivé dielčie časti projektovej časti sa zaoberali konkrétnymi požiadavkami normy, s dôrazom kladeným na kontext veterinárnej kliniky a identifikáciu interného a externého kontextu kliniky, charakteristikou zainteresovaných strán a rozsahu implementácie, a identifikáciou jednotlivých procesov. Ďalej sa v rámci vodcovstva stanovili zodpovednosti a bola vytvorená politika kvality, ktorá je súčasťou príloh diplomovej práce. V rámci plánovania boli identifikované dlhodobé a krátkodobé ciele kvality. Určenie zdrojov a spôsobov vyhotovovania a udržiavania dokumentov boli splnené požiadavky podpory v norme ISO 9001:2015. Ako záverečné opatrenia boli stanovené podmienky na interný audit, vyhotovenie dokumentu ročného plánu auditov a charakteristika spôsobov, akým veterinárna klinika vykonáva prieskumy spokojnosti klientov s poskytovanými veterinárnymi službami. K splneniu týchto dielčích cieľov boli použité mnohé analytické metódy a nástroje kvality.

V záverečnej kapitole bola vytvorená priehľadná tabuľka, ktorá poukazuje na splnenie týchto cieľov a vyhodnotenie projektovej časti diplomovej práce.

Projekt bol podrobený časovej, nákladovej a rizikovej analýze.

Verím, že predložená diplomová práca bude prínosom pre veterinárnu kliniku a posluží ako návod na zlepšenie kvality poskytovaných služieb a managementu, bude viesť k certifikácii kliniky podľa štandardu ISO 9001:2015, výsledkom čoho môže byť nielen finančný ale aj nefinančný prínos pre danú kliniku.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

ARTHUR, Jay. *Lean Six Sigma for Hospitals*. USA: McGraw Hills, 2011, 348 s. ISBN 978-0-07-175325-8.

BELICZA, Eva a Lucia LENÁRTOVÁ. *Manažérstvo kvality v zdravotníckych zariadeniach*. Bratislava: Colorprint, 2006, 62 s. ISBN 80-969507-4-6.

BLECHARZ, Pavel. *Základy moderního řízení kvality*. Praha: Ekopress, 2011, 122 s. ISBN 978-80-86929-75-0.

ČOLLÁK, Mikuláš a Ondrej HRONEC. *Environmentálny audit (Systémy kvality, environmentu, bezpečnosti a ochrany zdravia)*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002, 113 s. ISBN 80-8069-129-0.

ČOLLÁK, Mikuláš a Ladislav MAJCHRÁK. *Manažérstvo kvality vo vzdelávacích inštitúciách*. Bratislava: Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých v SR, 2007, 93 s. ISBN 978-80-89142-10-1.

ČSN EN ISO 9001:2015. *Systémy managemeentu kvality- Požadavky*. Praha: Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2016, 47 s. ISBN 8-590963-993164.

DALE, G. Barrie a James J. PLUNKETT. *Quality Costing*. 2nd ed. London: Chapman and Hall, 2017, 304 s. ISBN 978-0-566-08260-3.

DIJKHUIZEN, A. Aalt a Roger S. MORRIS. *Animal Health Economics: Principes and Applications*. Sydney: Purdue University Press, 1997, 306 s. ISBN 978-0646314815.

DŽUBÁKOVÁ, Martina, KAPUSTA Ján a Linda LICHNEROVÁ. *Manažment kvality: Vybrané metódy zlepšovania kvality*. Bratislava: Ekonóm, 2011, 140 s. ISBN 978-80-225-3198-6.

EFQM. *EFQM Excellence Model 2003- Large Companies, Operational and Business Units version*. Brussels: EFQM, 2003, 35 s. ISBN 90-5236-242-4.

GITTLOW, Howard et al. *Tools and Methods for the Improvement of Quality*. Boston: Irwin, 1989, 603 s. ISBN 0-256-05680-3.

GLAGKIJ, Ivan et al. *Management ve zdravotnictví*. Brno: Computer Press, 2003, 380 s. ISBN 80-7226-996-8.

HNÁTEK, Jan a kol. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001:2000 v praxi*. Praha: Český normalizační institut, 2001, 116 s. ISBN 8072830511.

JEVRING-BÄCK, Caroline a Erik BÄCK. *Management veterinární praxe*. Plzeň: Medicus Veterinarius, 2010, 342 s. ISBN 80-123456-7-8.

KAPSDORFEROVÁ, Zuzana. *Manažment kvality*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2014, 151 s. ISBN 978-80-552-1250-0.

ĽUPTÁK, Martin a Marcel ŠLÚCH. *ISO 9001:2000 a jeho interné audity v praxi*. Banská Bystrica: Pedagogická spoločnosť Jána Amosa Komenského, 2002, 144 s. ISBN 80-88784-39-5.

MACDONALD, John a John R. PIGGOTT. *Global Quality: The New Management Culture*. London: Mercury Business Books, 1990, 288 s. ISBN 1-85251-039-0.

MADAR, Jiří a kol. *Řízení kvality ve zdravotnickém zařízení*. Praha: Grada Publishing, 2004, 248 s. ISBN 80-247-0585-0.

MARAČEK, Imrich a kol. *Zámery a perspektívy preventívnej veterinárskej medicíny vo vzťahu k verejnému zdraviu*. In: *Preventívna veterinárna medicína a verejné zdravie*. Nitra: Agentúra Slovenskej akadémie pôdohospodárskych vied, 2000, s. 7. ISBN 80-968274-7-2.

MARSH, John. *Nástroje kvality A-Z: zvyšovanie kvality metódami Total Quality Management s príkladmi aplikácií*. Bratislava: AF, 1996, 126 s. ISBN 80-967022-2-X.

MATEIDES, Alexander a Anton STRAŠÍK. *Manažérstvo kvality*. Banská Bystrica: Univerzita Mateja Bela, Ekonomická fakulta v Banskej Bystrici v spolupráci s Občianskym združením Ekonómia, 2004, 254 s. ISBN 80-8055-906-6.

MIZUNO, Sigeru et al. *Management for Quality Improvement. The Seven New QC Tools*. Cambridge: Productivity Press, 1988, 326 s. ISBN 0-915299-29-1.

MULLER, Gabriele Margit. *Modern Veterinary Practice Management*. New York: Nova Science Publishers, 2012, 271 s. ISBN 978-1-61942-002-1.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Management kvality pro 21. století*. Praha: Management Press, 2018, 366 s. ISBN 978-80-726-1561-2.

NENADÁL, Jaroslav a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: Quality Management*. 2 dopl. vyd. Praha: Management Press, 2005, 282 s. ISBN 80-7261-071-6.

ONDRUŠ, Peter a Iveta ONDRUŠOVÁ a spol. *Manažment a financovanie v zdravotníctve: príručka zdravotníckeho manažéra*. Banská Bystrica: Peter Ondruš a spol., 2017, 325 s. ISBN 978-80-972535-9-2.

PAULOVÁ, Iveta. *Komplexné manažérstvo kvality*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2018, 160 s. ISBN 978-80-8168-834-8.

PAULOVÁ, Iveta a Yulia ŠURINOVÁ. *Audity kvality*. Bratislava: Wolters Kluwer, 2014, 103 s. ISBN 978-80-8168-013-7.

PEŠEK, Jaromír. *Tvorba systému jakosti ve zdravotnictví a lékárenství s využitím norem ISO*. Praha: Grada Publishing, 2003, 110 s. ISBN 80-247-0551-6.

PLURA, Jiří. *Plánování a neustále zlepšování jakosti*. Praha: Computer Press, 2001, 245 s. ISBN 80-7226-543-1.

PYZDEK, Thomas a Paul KELLER. *The Handbook for Quality Management: A complete Guide to Operational Excellence*. USA: McGraw Hills, 2013, 484 s. ISBN 978-0-07179-924-9.

SINAY, Juraj a kol. *Nástroje zlepšovania kvality*. Prešov: ManaCon, 2007, 192 s. ISBN 978-80-89040-32-2.

SWANSON, A. Richard. *Analysis for Improving Performance: Tools for Diagnosing Organizations and Documenting Workplace Expertise*. San Francisco: Berret-Koehler Publishers Inc., 2007, 317 s. ISBN 978-1-57675-341-5.

ŠALGOVIČOVÁ, Jarmila. *Manažérstvo kvality v zdravotníctve. Plánovanie kvality*. Trnava: Tripsoft, 2007, 146 s. ISBN 978-80-89291-03-8.

ŠKODOVÁ, Zuzana. *Praktický úvod do metodológie výskumnej práce*. Martin: Univerzita Komenského v Bratislave, Jesseniova lekárska fakulta v Martine, 2013, 65 s. ISBN 978-80-89544-43-1.

Zoznam použitých článkov a internetových zdrojov

Federation of Veterinarians of Europe. Code of Good Veterinary Practice. In: *EESC.Europa* [online] Brussels, 24 s. [cit. 2020-02-12]. Dostupné z: <https://www.eesc.europa.eu/sites/default/files/resources/docs/130-private-act.pdf>.

International Organization for Standardization [online]. Geneva: ©2020 [cit. 2020-03-02].

Dostupné z: <https://www.iso.org/home.html>.

TÜV SÜD Czech. Systém managementu kvality dle ISO 9001: Zajištění průběžného zlepšování v celé vaší organizaci. In: *TUV-SUD* [online]. Praha: 2014, 2 s.

[cit. 2020-03-02]. Dostupné z: [https://www.tuv-](https://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1477389576623922130254/system-managementu-kvality-dle-iso-9001.pdf)

[sud.cz/uploads/images/1477389576623922130254/system-managementu-kvality-dle-iso-9001.pdf](https://www.tuv-sud.cz/uploads/images/1477389576623922130254/system-managementu-kvality-dle-iso-9001.pdf).

ZOZNAM POUŽITÝCH SYMBOLOV A SKRATIEK

a kol.	a kolektív
a pod.	a podobne
a spol.	a spoluautori
atď.	a tak ďalej
CT	Počítačová tomografia
CZK	česká koruna
č.	číslo
DMAIC	Define Measure Analyze Improve and Control
EFQM	European Foundation for Quality Management
FMEA	Failure Mode and Effect Analysis
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
ISO	International Organization for Standardization
IT	Informačné technológie
JIT	Just in Time
napr.	napríklad
NASA	National Aeronautics and Space Administration
NOK	nórska koruna
PESTEL	Analýza politických, ekonomických, sociálnych, technologických, ekologických a legislatívnych
PDCA	Plan Do Check Act
resp.	respektíve
RTG	Röntgen
s.	strana
SWOT	Analýza silných a slabých stránok, príležitostí a ohrození
T61	injekčný roztok na eutanáziu zvierat

tzn.	to znamená
tzv.	takzvané
TQM	Total Quality Management
WHO	World Health Organization

ZOZNAM OBRÁZKOV

<i>Obrázok 1 Klasický spôsob dodávania vs. použitie JIT metódy (vlastné spracovanie)</i>	21
<i>Obrázok 2 Filozofia Kaizen (vlastné spracovanie)</i>	22
<i>Obrázok 3 Symboly vývojového diagramu a ich význam (Belicza a Lenártová, 2006)</i>	25
<i>Obrázok 4 Ishikawov diagram príčin a následkov (Belicza a Lenártová, 2006)</i>	26
<i>Obrázok 5 Paretov diagram (Belicza a Lenártová, 2006)</i>	27
<i>Obrázok 6 Histogram (Belicza a Lenártová, 2006)</i>	28
<i>Obrázok 7 Historické míľniky managementu kvality (Nenadál a kol., 2018)</i>	32
<i>Obrázok 8 Příklad procesného modelu nemocnice (Madar a kol., 2004)</i>	38
<i>Obrázok 9 Demingov cyklus PDCA (vlastné spracovanie)</i>	39
<i>Obrázok 10 Cyklus DMAIC (vlastné spracovanie)</i>	40
<i>Obrázok 11 Organizačná štruktúra kliniky (vlastné spracovanie)</i>	65
<i>Obrázok 12 Zhoda súčasného stavu s požiadavkami normy ISO 9001:2015 (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Obrázok 13 Ganttov diagram projektu (vlastné spracovanie)</i>	72
<i>Obrázok 14 Ishikawov diagram príčin a následkov (vlastné spracovanie)</i>	80
<i>Obrázok 15 Proces implementácie managementu kvality podľa normy ISO 9001:2015 na veterinárnej klinike (vlastné spracovanie)</i>	81
<i>Obrázok 16 SWOT analýza veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	82
<i>Obrázok 17 Porterov model veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	88
<i>Obrázok 18 Miera vplyvu zainteresovanej strany (vlastné spracovanie)</i>	93
<i>Obrázok 19 Miera záujmu zainteresovanej strany (vlastné spracovanie)</i>	93
<i>Obrázok 20 Riadiací proces (vlastné spracovanie)</i>	95
<i>Obrázok 21 Proces riadenia dokumentov (vlastné spracovanie)</i>	96
<i>Obrázok 22 Proces poskytovania veterinárnej starostlivosti (vlastné spracovanie)</i>	96
<i>Obrázok 23 Proces nakupovania (vlastné spracovanie)</i>	97

<i>Obrázok 24 Proces finančného riadenia veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	<i>97</i>
<i>Obrázok 25 Proces riadenia ľudských zdrojov (vlastné spracovanie).....</i>	<i>98</i>
<i>Obrázok 26 Proces riadenia interných služieb (vlastné spracovanie).....</i>	<i>99</i>
<i>Obrázok 27 Pyramída dokumentácie kvality (vlastné spracovanie)</i>	<i>107</i>

ZOZNAM TABULIEK

<i>Tabuľka 1 Postup certifikačného procesu (vlastné spracovanie)</i>	54
<i>Tabuľka 2 Vyhodnotenie dotazníka analyzujúceho súčasný stav veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	67
<i>Tabuľka 3 Časový harmonogram implementácie managementu kvality na veterinárnej klinike (vlastné spracovanie)</i>	71
<i>Tabuľka 4 Nákladová analýza projektu (vlastné spracovanie)</i>	73
<i>Tabuľka 5 Bodové škály pre riziká (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Tabuľka 6 Matica rizík (vlastné spracovanie)</i>	76
<i>Tabuľka 7 Riziková analýza projektu (vlastné spracovanie)</i>	77
<i>Tabuľka 8 Hrozba substitútov (vlastné spracovanie)</i>	89
<i>Tabuľka 9 Vyjednávací sila zákazníka (vlastné spracovanie)</i>	90
<i>Tabuľka 10 Vyjednávací sila dodávateľov (vlastné spracovanie)</i>	91
<i>Tabuľka 11 Hrozba vstupu nových konkurentov na trh (vlastné spracovanie)</i>	91
<i>Tabuľka 12 Konkurenčná rivalita na trhu (vlastné spracovanie)</i>	92
<i>Tabuľka 13 Analýza zainteresovaných strán (vlastné spracovanie)</i>	93
<i>Tabuľka 14 Krátkodobé ciele kvality veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	102
<i>Tabuľka 15 Dlhodobé ciele kvality veterinárnej kliniky (vlastné spracovanie)</i>	104
<i>Tabuľka 16 Ročný plán interného auditu (vlastné spracovanie)</i>	109
<i>Tabuľka 17 Vyhodnotenie projektovej časti (vlastné spracovanie)</i>	111

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha P I: Dotazník na vykonanie analýzy súčasného stavu

Príloha P II: Matematický model SWOT analýzy

Príloha P III: Matica zodpovedností a právomocí

Príloha P IV: Politika kvality

**PRÍLOHA P I: DOTAZNÍK NA VYKONANIE ANALÝZY
SÚČASNÉHO STAVU**

Konzultačný dotazník na vykonanie analýzy súčasného stavu v spoločnosti: <i>Veterinærklinikken Nebb og Klør AS</i>		
	áno	nie
SYSTEM MANAGEMENTU KVALITY		
Všeobecné požiadavky		
Má organizácia vypracovaný, zdokumentovaný, zavedený a udržiavaný systém managementu kvality a trvalo zlepšuje jeho efektívnosť na základe požiadaviek ISO 9001:2015 ?		X
Sú v organizácii identifikované procesy požadované systémom managementu kvality ?		X
Požiadavky na dokumentáciu		
Obsahuje dokumentácia organizácie vyhlásenie politiky kvality ?		X
Obsahuje dokumentácia organizácie vyhlásenie o cieľoch kvality ?	X	
Obsahuje dokumentácia organizácie príručku kvality ?		X
Príručka kvality		
Má organizácia vypracovanú príručku kvality a udržiava ju?		X
Riadenie dokumentov		
Sú dokumenty čitateľné, ľahko identifikovateľné a dosiahnuteľné?	X	
Má organizácia vypracovaný postup, ktorý definuje riadenie potrebné na identifikáciu, archivovanie, ochranu, vyberanie, čas archivovania a skartovanie záznamov?	X	
ZODPOVEDNOSŤ MANAGEMENTU		
Záväzok managementu		
Poskytuje vrcholový management dôkaz o svojom záväzku vykonania preskúmania managementom ?	X	
Oboznámi organizáciu s dôležitosťou splnenia požiadaviek zákazníka, ako aj požiadaviek vyhlášok a zákonných požiadaviek?	X	
Zaistí management dostupnosť nevyhnutných zdrojov ?	X	
Zameranie na zákazníka		
Zaist'uje vrcholový management, aby sa splnili požiadavky zákazníka s cieľom zdôrazniť jeho spokojnosť ?	X	
Zodpovednosť a právomoc		
Zabezpečuje vrcholový management, aby sa definovali a oznámili zodpovednosti a právomoci v rámci organizácie ?	X	

Zabezpečil vrcholový management vytvorenie príslušných komunikačných procesov a fungovanie komunikácie bez ohľadu na efektívnosť systému managementu kvality ?		X
Preskúvanie managementu		
Preskúmava vrcholový management v plánovaných intervaloch systém managementu kvality, aby sa zaistila jeho trvalá vhodnosť, primeranosť a efektívnosť?		X
PLÁNOVANIE		
Ciele kvality		
Zaistí vrcholový management, aby sa vypracovali ciele kvality vrátane cieľov potrebných na splnenie požiadaviek na výrobok/službu?	X	
Dajú sa ciele kvality merať ?	X	
MANAGEMENT ZDROJOV		
Poskytovanie zdrojov		
Určuje organizácia a poskytuje potrebné zdroje na zvýraznenie spokojnosti zákazníka plnením jeho požiadaviek ?	X	
Ľudské zdroje		
Sú pracovníci vykonávajúci prácu ovplyvňujúcu kvalitu kompetentní na základe príslušného vzdelania, školenia, zručností a skúseností?		X
Kompetentnosť, povedomie a školenie		
Má organizácia určenú potrebnú kompetentnosť pracovníkov, ktorí vykonávajú prácu ovplyvňujúcu kvalitu poskytovaných služieb?	X	
Poskytuje organizácia školenie alebo prijíma opatrenia, ktoré spĺňajú tieto potreby ?	X	
Je zaistené, aby si pracovníci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality ?	X	
Sú udržiavané primerané záznamy o vzdelaní, školení, zručnosti či kvalifikácií?	X	
Infraštruktúra		
Poskytuje a udržiava organizácia infraštruktúru potrebnú na dosiahnutie zhody poskytovaných služieb s požiadavkami ?	X	
Zahŕňa infraštruktúra plán budov, priestorov a súvisiaceho vybavenia?	X	
REALIZÁCIA PRODUKTU/SLUŽBY		
Plánovanie realizácie produktu/služby		
Plánuje a vypracováva organizácia procesy potrebné na realizáciu služby?		X
Určenie požiadaviek týkajúcich sa produktu/služby		
Určuje organizácia požiadavky vyhlášok a legislatívnych požiadaviek týkajúcich sa výrobku/služby?	X	

Komunikácia so zákazníkom		
Určila organizácia a zaviedla efektívne opatrenia umožňujúce komunikáciu so zákazníkom týkajúcu sa spätnej väzby vrátane jeho sťažností ?	X	
Majetok zákazníka		
Stará sa organizácia o majetok zákazníka ?	X	
Vie organizácia identifikovať, verifikovať, chrániť majetok zákazníka?	X	
Ak sa nejaký majetok zákazníka stratí, poškodí alebo zničí, oznámi organizácia zákazníkovi a udržuje o tom záznamy?	X	
NAKUPOVANIE		
Proces nakupovania		
Zaisťuje organizácia, aby nakupovaný výrobok/služba zodpovedal špecifickým požiadavkám návrhu ?	X	
Hodnotí a vyberá organizácia dodávateľov na základe ich schopnosti dodať výrobok/službu podľa požiadaviek organizácie ?	X	
Má organizácia definované kritéria výberu, hodnotenia a prehodnotenia?		X
MERANIE A ANALÝZA		
Riadenie meracích a monitorovacích zariadení		
Má organizácia spôsoby sledovania a merania?	X	
Zaisťuje organizácia v stanovených intervaloch kalibráciu alebo verifikáciu prístrojov?	X	
Spokojnosť zákazníka		
Vie organizácia ako jedno z meraní účinnosti systému managementu kvality sledovať informácie týkajúce sa dojmu zákazníka, a či splnila jeho požiadavky ?	X	
Má organizácia určené metódy získavania a využívania týchto informácií ?		X
Interný audit		
Vykonáva organizácia interné audity v plánovaných intervaloch?		X
ZLEPŠOVANIE		
Trvalé zlepšovanie		
Zlepšuje organizácia efektívnosť systému managementu kvality využívaním politiky kvality, cieľov kvality, výsledkov auditu, analýzy údajov, a preskúmanie managementom ?		X

zdroj: vlastné spracovanie

PRÍLOHA P II: MATEMATICKÝ MODEL SWOT ANALÝZY

Hodnotenie

vzájomných väzieb:

⇒ obojstranná pozitívna väzba: +

⇒ obojstranná negatívna väzba: -

⇒ neutrálny vplyv: 0

		PRÍLEŽITOSTI						HROZBY					Σ
		Nové technológie a postupy	Zvyšujúci sa počet domácich zvierat	Dopyt po veterinárnych službách	Segmentovaný trh	Vzrastajúci záujem o zdravie zvierat	Voľné stanovovanie cien	Zmeny v legislatíve	Nárast prevádzkových nákladov	Globálne pandémie	Ekonomická recesia krajiny	Výroba a dostupnosť liekov	
SILNÉ STRÁNKY	Holistický veterinárny prístup	+	0	+	+	+	0	0	0	0	0	-	3
	Prijateľné ceny pre klientov	+	0	+	+	+	+	-	-	-	-	0	1
	Platba kartou	+	0	+	0	0	0	0	0	0	0	0	2
	Medzinárodne vzdelaný personál	+	0	+	+	0	+	0	-	0	0	0	3
	Otváracie hodiny	0	0	+	0	0	0	0	0	-	0	0	0
	Dobré meno a spokojnosť klientov	+	0	+	+	0	+	0	0	0	0	0	0
SLABÉ STRÁNKY	Vysoký tlak na zamestnancov	-	0	-	0	0	0	-	-	-	-	-	-7
	Vysoká konkurencia na trhu	0	0	-	0	0	+	0	-	0	-	-	-3
	Chýbajúca dokumentácia o procesoch	-	0	-	-	0	0	-	-	0	0	0	-5
	Dynamickosť meniacich sa postupov	-	0	0	-	0	0	-	0	0	0	0	-3
	Časová náročnosť	-	-	-	0	-	0	0	0	-	0	0	-5
	Neexistencia štandardov hodnotenia kvality	-	0	-	-	0	0	-	-	0	0	0	-5
Σ	0	-1	1	1	1	4	-5	-6	-4	-3	-3		

zdroj: vlastné spracovanie

PRÍLOHA P III: MATICA ZODPOVEDNOSTÍ A PRÁVOMOCÍ

Činnosť	zodpovedá
SYSTEM MANAGEMENTU KVALITY	
všeobecné požiadavky	majiteľ kliniky
požiadavky na dokumentáciu	manažér kvality
ZODPOVEDNOSŤ MANAGEMENTU	
záväzok managementu	majiteľ kliniky
zameranie na zákazníka	manažér kliniky
politika kvality	majiteľ kliniky
plánovanie	manažér kliniky
zodpovednosť, právomoc a komunikácia	majiteľ kliniky
preskúmanie managementom	majiteľ kliniky
MANAGEMENT ZDROJOV	
poskytovanie zdrojov	vedúci ekonóm
ľudské zdroje	manažér kliniky
infraštruktúra	majiteľ kliniky
pracovné prostredie	manažér kliniky
REALIZÁCIA PRODUKTU	
plánovanie, realizácie produktu či poskytovania služby	manažér kliniky
procesy súvisiace so zákazníkom	manažér kliniky
nakupovanie	vedúci ekonóm
poskytovanie služieb	manažér kliniky
riadenie sledovacích a meracích prístrojov	manažér kvality
MERANIE, ANALÝZA A ZLEPŠOVANIE	
sledovanie a meranie	manažér kliniky
riadenie nezhodného produktu	manažér kvality
analýza údajov	manažér kvality
zlepšovanie	majiteľ kliniky
	manažér kliniky
	manažér kvality

zdroj: vlastné spracovanie

PRÍLOHA P IV: POLITIKA KVALITY



POLITIKA KVALITY

Veterinárna klinika sa rozhodla uplatňovať systém managementu kvality pre zvýšenie štandardu poskytovaných služieb a spokojnosti všetkých zainteresovaných strán- klientov, zamestnancov, dodávateľov, vlastníkov a celej spoločnosti. Uvedomujúc si svoju zodpovednosť za kvalitu, prijalo vedenie veterinárnej kliniky nasledujúcu politiku kvality:

1. Starostlivosť o zabezpečenie kvality a zodpovednosť za kvalitu poskytovaných služieb patrí medzi prioritné povinnosti managementu organizácie, a v tomto zmysle je jeho zodpovednosť nezastupiteľná.
2. Zabezpečovanie kvality a jej neustále zlepšovanie je základnou úlohou a povinnosťou každého pracovníka na klinike, ktorý je zodpovedný predovšetkým za kvalitu vlastnej vykonávanej práce, a zároveň smerom k naplneniu cieľov kvality.
3. Kvalitou poskytovaných služieb trvalo uplatňovať postavenie veterinárnej kliniky na trhu a perspektívne zväčšovať jej podiel na celkovom krytí požiadaviek trhu.
4. Zásadné sú pre kliniku prania a požiadavky klientov, preto sa pracovníci snažia vyhovieť ich praniam a zvyšovať tak ich spokojnosť.
5. Kontinuálne monitorujeme najmodernejšie postupy v oblasti poskytovania veterinárnej medicíny a modernizujeme naše technológie.
6. Celý tím pracovníkov je plne kvalifikovaný a neustále sa vo svojom odbore a špecializácii vzdeláva.
7. Priebežne sa zabezpečujú hodnotenia managementu kvality s cieľom neustáleho zvyšovania efektívnosti, a zároveň zaistenia všetkých potrebných zdrojov pre preukázanie zhody s normou ISO 9001:2015.
8. Politika kvality vychádza zo zásad veterinárnej kliniky, preto sa pracovníci zaväzujú dodržiavať tieto zásady.

zdroj: vlastné spracovanie, 2019