



Společná iniciativa OECD a Evropské unie,  
financovaná převážně z prostředků EU.



# **Workshop II**

## ***Standardy a cíle***

***Elke Löffler a Salvador Parrado***

## **Druhý krok: Definujte vhodné ukazatele výkonů**

- ♥ **Výběr ukazatelů závisí na definici kvality**
  - Nedodržení minimálních standardů?
  - Splnění cílů/účelu?
  - Splnění očekávání zákazníka?
  - Dosažení emočního ztotožnění se zákazníka se „značkou“?
- ♥ **Zástupné ukazatele kvality: tempo inovace, úroveň adaptability, schopnost učit se**

# Typologie ukazatelů kvality

- ***Vstupní ukazatele***: např. počet zaměstnanců, vynaložené prostředky, počet nemocničních lůžek, počet autobusů veřejné dopravy...
- ***Výstupní ukazatele***: např. počet žáků, počet propuštěných pacientů...
- ***Výsledkové ukazatele***: např. zlepšení dosahovaných známek ve škole, snížení nezaměstnanosti...

## **Třetí krok: Definujte standardy kvality**

- ♥ **„Standardy, v něž doufáme“ (politické cíle)?**
- ♥ **„Minimální“ standardy („sliby“ organizace)?**
- ♥ **Zajištěné nebo garantované standardy (zákonem stanovené cíle)?**
  - ♥ **Možnost reklamace?**
- ♥ **Důsledky pro rozpočet?**

**Pamatujte – cíl (např. standard kvality) určuje...**



## *Skupinové cvičení 1: Definice ukazatelů kvality a cílů*

- Uvažujte o definici **kvality**, kterou jste použili v předchozím bloku semináře
- Vyberte **prioritní službu** zajišťovanou vaší organizací
- Definujte 2 až 3 **ukazatele** a **cíle** kvality této služby, přičemž stále mějte na paměti svou definici kvality
- Zkontrolujte v malé skupině, zda vaše ukazatele vyhovují testu **SMART**

# ***Kontrola, zda jsou cíle „SMART“ (chytré!)***

- **S** jako „specific“, tedy **konkrétní**
- **M** jako „measurable“, tedy **měřitelné**
- **A** jako „achievable“, tedy **dosažitelné**
- **R** jako „realistic“, tedy **realistické**
- **T** jako „time-related“, tedy **časově vymezené**

## *Skupinové cvičení 2: **Kdo** by měl rozhodovat a standardu kvality ve vaší organizaci?*

- Nejvyšší manažer organizace?
- Vaše marketingové oddělení?
- Váš střední management?
- Externí konzultanti/poradci?
- Ministr/primátor/starosta?
- Personál v přímém styku se zákazníky v organizacích sektoru služeb?
- Nevládní neziskové organizace?
- Uživatelé služby?
- ... Někdo jiný?



# Měření kvality je věcí mnoha zainteresovaných stran

	<i>Kvalita vnímaná <b>jednotlivcem</b></i>	<i>Kvalita vnímaná <b>společností</b></i>
<i>Kvalitu je <b>jednoduché</b> vyhodnotit</i>	<i>O kvalitě vědí <b>uživatelé</b></i>	<i>O kvalitě vědí <b>politici</b> (+ terc. sektor)</i>
<i>Kvalitu je <b>složité</b> vyhodnotit</i>	<i>O kvalitě vědí <b>odborníci</b> (spolu s uživateli)</i>	<i>O kvalitě neví <b>žádná skupina</b> – politici musejí rozhodnout</i>

Zdroj: *Walsh, K (1991) Competitive Tendering for Local Authority Services - Initial Experiences. Londýn: Ministerstvo životního prostředí.*

# **Co hledáme v úspěšné „organizační výkonnosti“?**

- **Jasný smysl řízení výkonů – kontrola, směřování, učení se**
- **Ukazatele výkonu vztažené k záměrům, kromě...**
- **Cíle vztažené k jednotlivým záměrům**
- **Vyvážená portfolia ukazatelů výkonů – zvláštní ukazatele pro ekonomiku, efektivnost, výstupy, rovnost a kvalitu**
- **Dohodnuté, nikoli shora určené ukazatele (kromě...)**
- **Ukazatele výkonů stanovené a vykazované u priorit nejdříve**
- **Srovnání v čase a mezi útvary/organizacemi, včetně formulace a využití přenositelných ponaučení**
- **Jasný a konzistentní systém řízení výkonů, s jasně vymezenou odpovědností personálu**
- **Krátká, přesná a věcná sdělení!**

# Nechtěné důsledky měření výkonů

- **Fixace měření** (ignoruje se skutečný cíl)
- **Tunelové vidění** (ignorují se neměřitelné cíle)
- **Sub-optimalizace** (dosahování vašich vlastních cílů namísto cílů organizace)
- **Krátkozrakost** (sledování krátkodobých nebo úzkých cílů)
- **Zkreslení** (úmyslné „leštění“ skutečnosti)
- **Nesprávná interpretace** („osli ovládají lvy“)
- **Hra s čísly** (zpomalování pokroku, aby budoucí výkony vypadaly lépe)
- **Zkostnatění** (ignorují se nové potřeby a příležitosti)

*Autor: Peter Smith, upraveno (1995)*

# **Některá „stříbrná pravidla“ měření výkonů**

- **Ujasněte si cíle měření**
- **Vztáhněte ukazatele výkonů k cílům, jinak...**
- **Používejte cíle – ale teprve POTÉ, co jste si stanovili dlouhodobé záměry**
- **Portfolia ukazatelů výkonů musejí být vyvážená**
- **Stanovte zvlášť ukazatele výkonů pro ekonomiku, efektivitu, výstupy, rovnoprávnost a kvalitu**
- **Samohodnocení bývá obvykle lepší (jenže vyžaduje audit)**
- **Souhlaste, neukládejte (ledaže...)**
- **Vyhodnot'te nejdříve priority – „proporcionalita“**
- **Porovnávejte v čase a mezi útvary/organizacemi**
- **Připravte se na řízení výkonů**
- **Ať je to krátké, přesné a věcné!**

# Shrnutí

- ♥ **Měření kvality služeb nelze nechat na manažerech – je třeba zapojit různé zainteresované strany (podle situace)**
  - Samozřejmě nelze měřit **všechny** aspekty kvality, o to se ani nepokoušejte
  - Pokud se ale nesnažíte měřit **některé** důležité aspekty kvality, pravděpodobně jich nedosáhnete