



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



Workshop I

Cíle a výkonové ukazatele

Elke Löffler a Salvador Parrado



Začínáme –

Definice kvality

Cvičení 1: Jak byste definovali „kvalitu služby“?

- ♥ **Jaká je VAŠE definice „kvality služby“?**
- ♥ **Je to definice, kterou vnímají stejně i další lidé ve vaší organizaci?**

PRODISKUTUJTE VĚC S OSTATNÍMI

Konceptualizace kvality

- ♥ „Vyhovění specifikacím“ – technika a smluvní vztahy (Deming)
- ♥ „Vhodnost pro daný účel“ – dosažení firemních a sociálních cílů – systémová analýza (Juran)
- ♥ „Splnění nebo překonání zákaznicka očekávání“ – psychologie spotřebitele (PZB)
- ♥ „Vytvoření silné emocionální vazby mezi zákazníkem a službou“ – sociální psychologie (Pirsig)

VŠECHNY TYTO PŘÍSTUPY JSOU ZAJÍMAVÉ!

Cvičení 2: Kolik definic „kvality služby“ se ve vaší organizaci používá?

- ♥ Existuje ve vaší organizaci JEDNA oficiální definice „kvality služby“?
- ♥ NEBO ve vaší organizaci neexistuje ŽÁDNÁ definice „kvality služby“?
- ♥ NEBO ve vaší organizaci existuje NĚKOLIK definic „kvality služby“?

CO JE HORŠÍ:

NEMÍT ŽÁDNOU DEFINICI, NEBO MÍT TŘI?

Shrnutí

♥ **Kvalitu služeb je obtížné definovat, ale snadno se pozná, když žádná není.**

- Jestliže neexistuje žádná definice, neexistuje ani jazyk pro diskuse o kvalitě.
- Jestliže existuje příliš mnoho definic, vzniká při diskusích o kvalitě zmatek.
- Nejlepší je dohodnout se v rámci organizace na jediné definici, zvážit jak ji hodnotit a zajišťovat, daný plán realizovat... a za nějaký čas pak v případě potřeby přejít k jiné definici.



„Co se měří, to se dá řídit“

Měření kvality

Smysl řízení výkonů

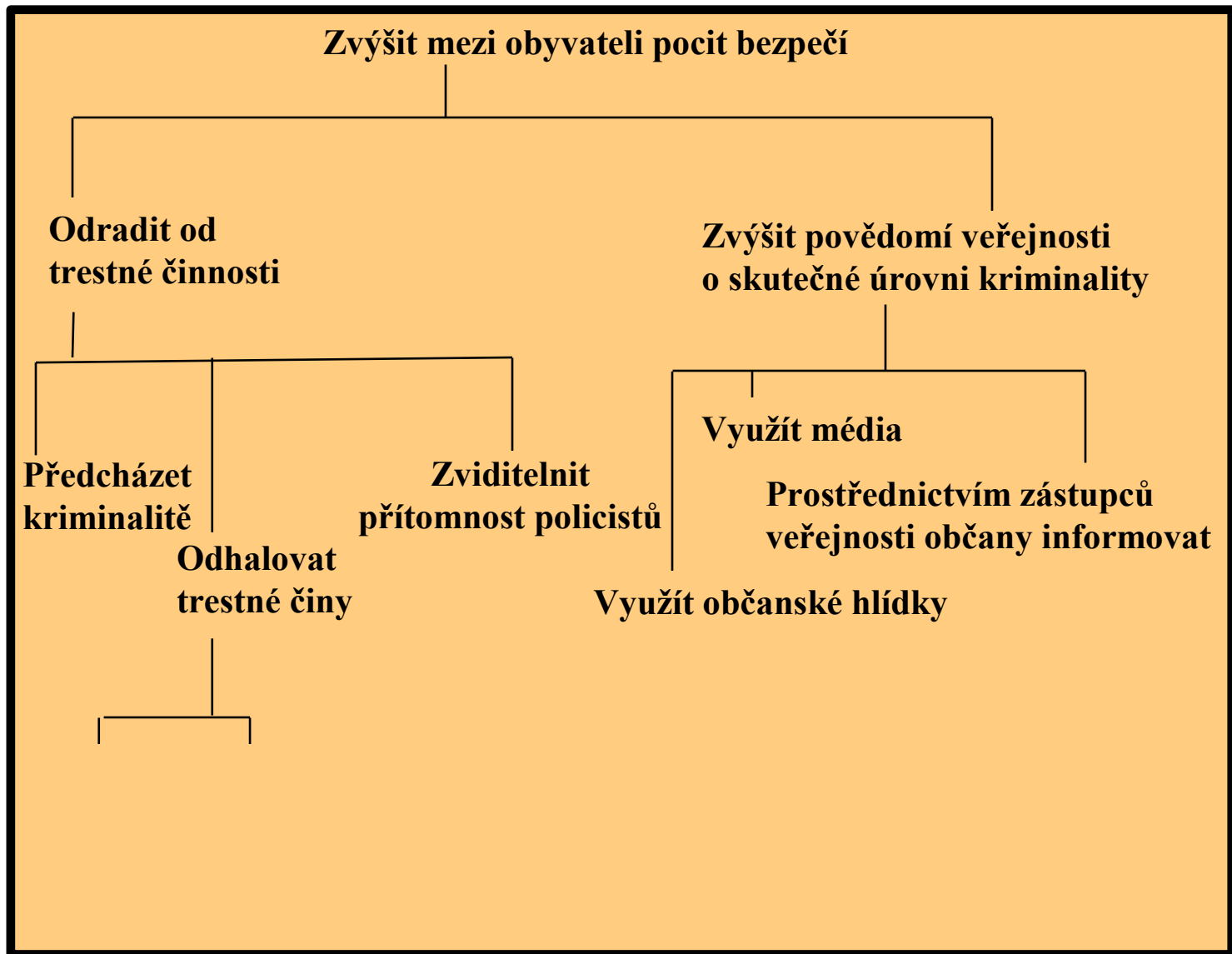
- Kontrola
- Strategické směřování, „tvarování“, „kormidlování“
- Zplnomocnění bez zasahování („hands-off empowerment“)
- Učení se a průběžné zdokonalování

Definice v řízení výkonů

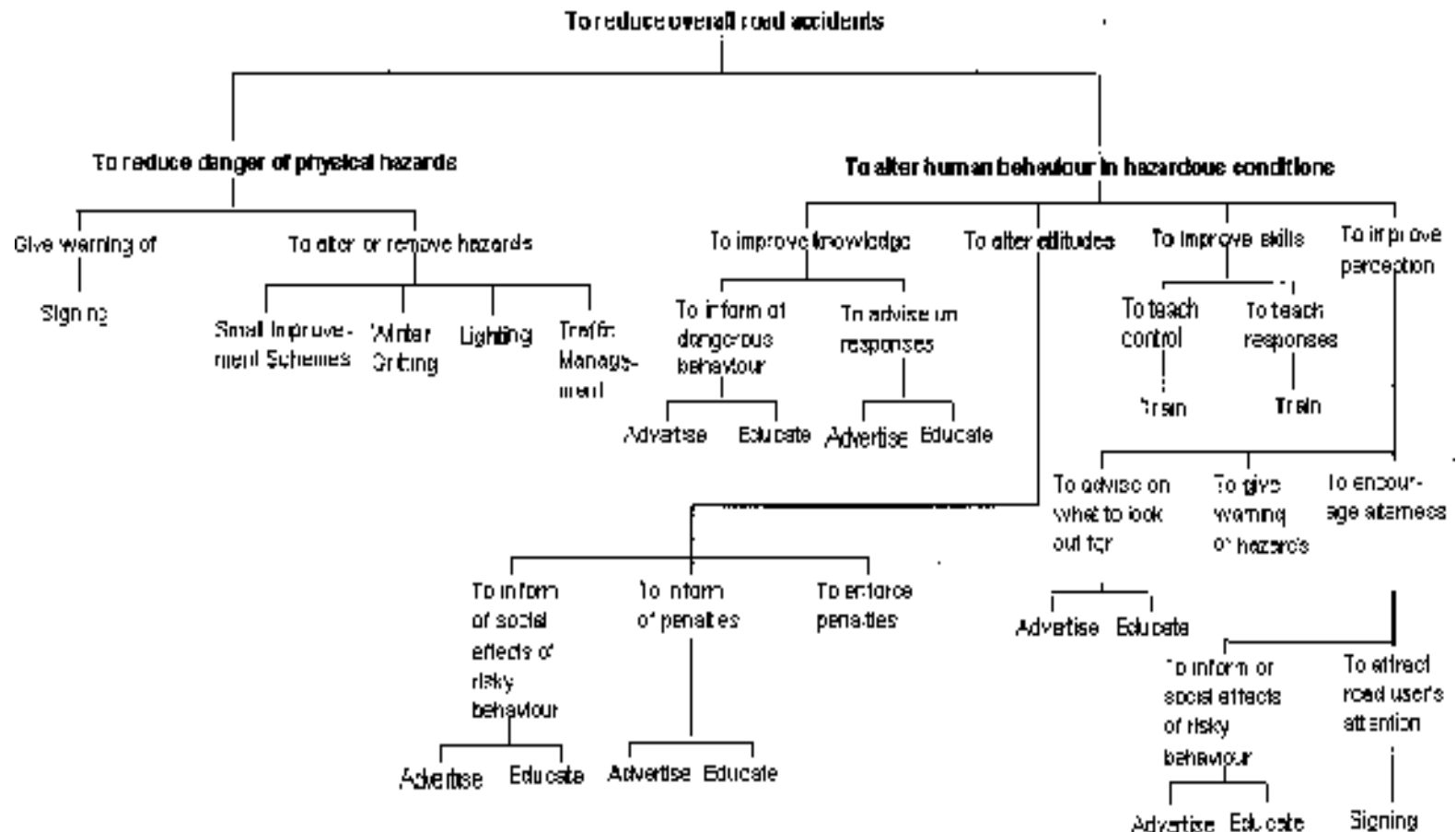
- **Záměry (obecné cíle)**
 - všeobecné aspirace
- **Ukazatele výkonu (opatření řízení):**
 - proměnné, které nám říkají, jak jsme daleko od dosažení našich záměrů
- **Konkrétní cíle**
 - konkrétní hodnota ukazatele výkonu, kterou máme dosáhnout ve stanovené lhůtě

První krok: stanovit jasnou hierarchii záměrů

Příklad 1: Hierarchie obecných cílů bezpečnosti



Hierarchy of Objectives for Road Safety



Cvičení 3 (ve skupině): Definujte hierarchii obecných cílů

- ♥ **Začněte u své vlastní definice kvality, kterou jste použili v prvním cvičení – jaký podle ní vychází váš celkový záměr služby?**
- ♥ **Promyslete, kterých dalších cílů potřebujete dosáhnout, aby se tento celkový záměr stal skutečností**
- ♥ *(tyto kroky запиšte na lepicí poznámkové lístky)*
- ♥ **Seřad'te tyto lístky podle hierarchie obecných cílů**

A dále...?

„Snížit výskyt koronárních onemocnění srdce a snížit počet případů s tím souvisejících úmrtí a zdravotních potíží a zlepšit léčbu a rehabilitaci osob touto chorobou trpících“

Zdraví národa (HMSO, 1991)

Záměry jsou důležitější než cíle

- Cíle pořadníků Národní zdravotní služby!
- Naplňování projektů snadno dosažitelnými členy „těžko dosažitelných“ skupin!
- Dosahování stanovených čísel tím, že lidem nabídneme „rychlou dávku“ namísto skutečného prožitku, např. při hudebních vystoupeních, divadelních představeních, uměleckých dílnách.

V každém z uvedených případů přece mohly být stanoveny cíle, které jsou více „SMART“ („chytřejší“) z hlediska ochrany dlouhodobých záměrů.

A na závěr...

**Měření není náhražkou za
řízení...,
... ale hádání je
špatnou náhražkou za
měření!**