

www.komunitniplanovani.com

CELOŽIVOTNÍ VZDĚLÁVÁNÍ V KOMUNITNÍM PLÁNOVÁNÍ

MODUL 9 MANAGEMENT KVALITY V SOCIÁLNÍCH SLUŽBÁCH

Programový tým projektu EQUAL 0076

Centrum komunitní práce Ústí nad Labem

Lenka Krbcová Mašínová, Michal Polesný, Miroslav Seiner,
Libor Straka, Jiří Exner, Ivana Vlčková

Univerzita J. E. Purkyně Ústí nad Labem

Petr Bálek, Ladislav Šik, Stanislava Mužíková, Dita Štyvarová

Komunitní nadace Euroregionu Labe Ústí nad Labem

Tomáš Krejčí

Úřad práce v Ústí nad Labem

Josef Turek, Jana Jindrová, Juraj Joni, Jaroslav Lejček



Vytvořeno v rámci projektu EQUAL EU č. 0076 „Komunitní plánování jako nástroj pro posilování sociální soudržnosti a podporu sociálního začleňování a předcházení sociálnímu vyloučení znevýhodněných osob na trhu práce“.

Tento projekt je spolufinancován Evropským sociálním fondem EU a státním rozpočtem České republiky.

OBSAH

MANAGEMENT	5
Základní dovednosti efektivního manažera	5
• Manažerské kompetence	5
• Řízení založené na kreativním řešení problémů	6
Specifikace role manažera v sociálních službách	6
• Manažer sociální práce	7
• Osobnost manažera	7
• Osobnost	8
• Základní pojmy, které vymezují osobnost	8
Typologie osobnosti	8
• Typologie osobnosti	8
• Uplatnění poznatků psychologie v praxi manažera	11
Manažerská komunikace, její předpoklady a překážky	11
ZÁKLADY EKONOMIKY A FINANČNÍ ANALÝZY	14
Cíle managementu	14
Plánování	14
Rozpočtování, prognózování	14
Modely	15
Manažerská statistika	15
Efektivnost a rentabilita	16
Investice	16
Operativní řízení	18
ÚVOD DO PROCESNÍHO ŘÍZENÍ	19
Principy procesního řízení	19
Definice procesu a jeho atributů	19
Postup při zavádění procesního řízení	20
• Východiska	20
• Principy pro zavádění procesního řízení – Procesní management	20
• Výsledek zavedení procesního řízení – Procesní organizace	21
• Rizika a možné přínosy zavedeného procesního řízení	21
Řízení změny	22
• Koncepce řízení změny	22
• Principy a součásti	22
Využití metrik k optimalizaci procesů	23
Princip neustálého zlepšování	23

SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI	25
Požadavky na procesy v zařízeních sociálních služeb	25
Dokumentace	25
• Přínosy	26
• Struktura dokumentace	26
• Řízení dokumentace (dokumenty a záznamy)	26
• Formální požadavky na dokumentaci a její vnitřní strukturu	26
Definice zainteresovaných stran	27
Potřeby zainteresovaných stran	28
Zaměření na zákazníka	28
Bezpečnost produktu	29
Efektivnost produktu	29
Politika jakosti	30
• Plánování, cíle jakosti, plánování systému managementu jakosti	31
• Odpovědnost a pravomoc	31
Přezkoumání vedením	32
• Monitoring a kontrola	32
ŘÍZENÍ ZDROJŮ	33
Definice a vymezení zdroje	33
Lidské zdroje	33
Legislativní rámec a jeho řízení	35
Infrastruktura	36
Pracovní prostředí	36
Bezpečnost práce	36
Finanční zdroje	37
Získávání financí	38
REALIZACE PRODUKTU, SLUŽBY V ZAŘÍZENÍCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	40
Definice a vymezení produktu, služby	40
• Plánování realizačních procesů poskytovaných služeb	40
Služby (produkty) ve vazbě na zainteresované strany	41
Procesy týkající se zákazníka	41
MĚŘENÍ VÝKONU A EFEKTIVITY ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB	43
Základní objekty monitorování	43
Ekonomika monitorování a měření	43
Monitorování a měření procesů	43
Monitorování a měření spokojenosti zákazníka	44

Monitorování a měření výkonů procesů	44
Benchmarking	45
Analýza dat	45
Princip neustálého zlepšování	46
Interní audity	46
Metody používané při monitorování a zlepšování procesů	46
Metody hodnocení kvality	46

MANAGEMENT

Management (z anglického to manage = řídit, vést, organizovat, ovládat) je součástí naší společnosti již od nepaměti. Potřeba řízení a koordinování lidí pro dosažení určitého cíle se vyskytuje od prvopočátku lidského pokolení. Management nás obklopuje nejen v pracovním, ale také v rodinném, kulturním a společenském životě.

Management můžeme definovat jako mechanismus řízení organizací a činností podniku uskutečňující se pomocí koordinace chování lidí tak, aby bylo dosahováno stanovených cílů.

Úlohou managementu je vytvářet organizace, které fungují. Dnešní organizace, ať je jejich forma jakákoliv, vyžadují od jednotlivců vyšší iniciativu a odpovědnost. V zásadě je od nás očekáváno, že všichni budeme myslet jako manažeři, že převezmeme odpovědnost za svou vlastní výkonnost.

Základní dovednosti efektivního manažera

Pro manažerské funkce jsou potřebné specifické vlastnosti a schopnosti. Toto povolání je odlišné od všech ostatních profesí. Základní dovedností je kompetence. Kompetence je chápána jako množina chování pracovníka, které musí v dané pozici použít, aby úkoly z této pozice kompletně zvládl. Aby byl pracovník kompetentní, musí být splněny tři předpoklady:

- Pracovník je vnitřně vybaven vlastnostmi, schopnostmi, vědomostmi, dovednostmi a zkušenostmi, které k takovému chování nezbytně potřebuje.
- Je motivovaný k takovému chování, tedy vidí v požadovaném chování hodnotu a je ochoten tímto směrem vynaložit potřebnou energii.
- Má možnost v daném prostředí takové chování použít.

Zatímco první předpoklad se týká dovedností a vědomostí, které lze poměrně snadno rozvíjet, druhý je jiného charakteru, protože jde o motivy, postoje, hodnoty, přesvědčení, životní filozofii. Tato složka patří ke stabilním složkám osobnosti člověka. Třetí předpoklad souvisí s vnějšími podmínkami, ty však významně ovlivňují obě výše zmíněné oblasti.

Aby manažer mohl být kompetentní, musí být všechny tři podmínky splněny současně, jsou si tedy rovnocenné.

Manažerské kompetence

Nejčastěji je kompetence manažera vyjádřena jako souhrn vědomostí, povahových rysů, postojů, dovedností. Někdy mohou být zahrnuty i zkušenosti.

- Vědomosti – získané a v paměti uchované informace o určitých jevech, pojmech a jejich vztazích.
- Povahové rysy – charakteristické způsoby, kterými osobnost reaguje na stejné podněty.
- Postoje manažera – postoje odrážejí v chování měřítko hodnot určité osoby.
- Dovednosti – schopnosti dělat určité věci, aplikovat znalosti, zkušenosti, osobní předpoklady a postoje v pracovním prostředí.

Dělení manažerských kompetencí dle Tyrona

Manažerské kompetence: skládají se z dovedností a schopností, které přispívají k vynikajícímu výkonu v roli manažera. Jejich cílem je zajistit, aby byly úkoly splněny v souladu se strategickými plány, dále musí vytvářet příznivé prostředí, vybírat a rozvíjet své podřízené.

Příklady manažerských kompetencí:

- řešení konfliktů,
- koučování zaměstnanců a delegování,
- hodnocení zaměstnanců,
- výběr zaměstnanců,
- strategické plánování a další.

Interpersonální kompetence: jsou nezbytné pro efektivní komunikaci a budování pozitivních vztahů s ostatními. Zajišťují dosažení synergického efektu při dosahování cílů skupiny. Některé příklady:

- aktivní naslouchání/empatie,
- vyjednávání,
- prezentační dovednosti,
- spolupráce,
- budování vztahů a další.

Technické kompetence: jsou tvořeny souborem dovedností, vztahujících se ke konkrétní funkci. Zaměstnanec je schopen plnit úkol nebo sérii úkolů, které jsou typické pro jeho práci a zároveň velmi odlišné od práce jiných specialistů, například:

- účetnictví/finance,
- sběr dat, analýza a sumarizace,
- řešení problémů a rozhodování,
- programování,
- sestavování rozpočtu a další.

Řízení založené na kreativním řešení problémů

Tvořivým nadáním disponuje každý člověk. Odlišné jsou pro každého velikost a zaměření tvořivosti. Často přicházejí nejlepší nápady v okamžicích soustředění se na jiné problémy.

V převážné většině technik tvořivého myšlení se v první části uplatňují mechanismy tzv. rozbíhavého, fantazijního myšlení a v druhé části cílové, kritické myšlení, tzv. sbíhavé.

Techniky mohou být jak individuální, tak skupinové. Ke skupinovým diskuzním technikám tvůrčího řešení problémů patří:

Diskuze 66 – tato technika poskytuje dostatek prostoru pro aktivitu každého účastníka rozdělením osazenstva na skupiny po 6 osobách, které mají na svou práci vymezený čas 6 minut. Poté jsou rozpracované návrhy hromadně předneseny.

Tear-down technika – je založena na kritice nápadů, které byly předloženy, a na hledání jiných. Probíhá jako rozepře dvou nebo více stran.

Metody brainstormingu – jsou založené na spontánním přinášení nápadů a vycházejí z jednoduchého přístupu: Myšlení začíná tam, kde končí informace.

Antibrainstorming – podstata metody spočívá v získávání připomínek, námitek a odlišných návrhů k předloženým rozhodnutím, se kterými se dále pracuje.

Specifikace role manažera v sociálních službách

V teorii a praxi managementu je velmi málo metod vyvinutých specificky pro oblast sociálních služeb. Je tedy nutné přihlídnout k jejím specifikům.

V České republice se pojem management v sociální oblasti vyskytuje zatím málo. Oblast

sociální práce je pokryta institucemi velmi rozličného statutu. Tato velmi různorodá struktura vyžaduje také diferencovaný přístup k možnostem a potřebám managementu.

Sociální práce nepatří do komerčního podnikání, nejde zde o dosahování zisků. Smyslem a cílem institucí provádějících sociální práce je pozitivní změna v životě člověka – klienta.

V oblasti sociální práce je tedy možno využít management jako nástroj, který umožní organizacím koncentraci na skutečné poslání, na kvalitní odbornou práci ve prospěch klientů.

Sociální sférou prochází ročně několik miliard korun, větší část těchto prostředků přichází do sociální oblasti v rámci přerozdělování peněz občanů, tedy daní a dalších poplatků. Nedostatek finančních prostředků a zároveň odpovědnost za jejich efektivní využívání je významnou výzvou řízení v této oblasti.

Neustálý vývoj společnosti vyžaduje pružné reakce poskytovatelů sociálních služeb. Dobrá reflexe skutečných potřeb společnosti a adekvátní odraz ve formě kvalitních a efektivně poskytovaných služeb je další výzvou pro rozvoj a uplatnění kvalitního managementu.

Manažer sociální práce

Označení manažer se v řízení sociálních institucí takřka neuzívá. Každý vedoucí nebo řídicí pracovník je v tomto smyslu manažerem a charakter jeho práce je do určité míry podobný práci manažera v komerční sféře.

V organizacích poskytujících sociální služby se často vedoucím pracovníkem stává pracovník s největší erudicí v daném oboru, tedy ten, kdo je odbornou autoritou. Kvalitní praxí v oblasti managementu získá v krátké době maximum znalostí a dovedností.

Vedoucí pracovníci sociálních referátů státní správy bývají orientováni jednoznačně na sociální práci v rámci svého odboru či oddělení a vedení referentů. Ředitelé státních nebo obecních zařízení odpovídají kromě odborných úkolů i za hospodaření a provoz zařízení, vedoucí pracovníci nestátních organizací jsou ke všem těmto úkolům zatíženi ještě nutností získávat finanční zdroje pro činnost organizace, nutnost obhájit svou existenci na veřejnosti.

Úkoly manažera se ve svých okruzích shodují s úkoly manažera komerční instituce. Jedná se o určování priorit a práce s časem, zásadní je pro organizaci vymezení poslání a cílů. Umožňuje to manažerovi stálou orientaci v reálné situaci a vyvarování se řešením nepodstatných úkolů.

Prevence chyb znamená neustálé sledování chodu organizace, schopnosti odhalit slabá místa a chyby a jejich operativní odstraňování. V sociální oblasti nemůžeme očekávat tak intenzivní zpětnou vazbu od klientů, jako je tomu v komerční sféře.

Orientace na klienta v komerční sféře znamená spokojenost zákazníka, v sociální práci znamená pochopení pro potřeby klienta. Pro budoucnost je však z hlediska managementu nezbytné porozumět komplexnímu charakteru sociálních služeb a respektovat příjemce.

Osobnost manažera

O řízení se říká, že je umění možného. Je vždy více způsobů, jak dospět k cíli, avšak jen jeden z nich zpravidla bývá efektivní. Umět jej nalézt, to se daří manažerům s podnikatelskou dynamikou, ofenzivním lidem, kteří se nechtějí přizpůsobovat, ale chtějí přizpůsobovat ostatní a svoje okolí.

Efektivní manažer si nemůže stěžovat, že nemá lidi, jaké by potřeboval. Musí umět pracovat s těmi, kdo jsou v jeho blízkosti. Musí umět také lidi vybírat a vést. Musí zvládnout komplex činností, ať se již týkají organizace práce, umění rozhodovat, řešit problémy, pracovat s lidmi.

Osobnost

Způsob, jakým vidíme svět a jak vnímáme lidi kolem nás, záleží mimo jiné na naší osobnosti.

Osobností z psychologického hlediska rozumíme soubor tělesných i duševních vlastností, které každého jedince výrazně charakterizují. Osobnost také chápeme jako princip zvláštnosti, jedinečnosti, neopakovatelnosti a odlišnosti člověka od ostatních lidí.

Základní pojmy, které vymezují osobnost

Jedná se o vlohy a schopnosti, znalosti, dovednosti a zkušenosti, tedy seskupení předpokladů umožňujících zvládnutí určitých činností. Některé z těchto předpokladů vyplývají z přirozené psychofyziologické vybavenosti člověka, tzn. vlohy. Jiné se vytvářejí v procesu opakování činností, tj. schopnosti, dovednosti, znalosti.

Dalším faktorem osobnosti jsou pohnutky, které člověka vedou vykonávat určité činnosti, tj. motivace člověka. Jedná se o souhrn vnitřních předpokladů, které na základě interakce člověka s vnější skutečností vystupují jako aktivizující, podněcující činitelé. Základ těchto činitelů je možné hledat v potřebách člověka, v jeho návycích, zájmech, tužbách, ideálech, ale např. i v jeho psychopatologii.

Základní znaky a vlastnosti, které vytvářejí profil člověka, jsou dány temperamentovými vlastnostmi, které jsou vrozené. Současně existují ty, které jsou nabírány během života, a to jsou, např. postoje.

Vztah k práci určuje psychologické založení osobnosti a charakter mravních zásad.

Typologie osobnosti

Typologie osobnosti

Typologie osobnosti se zabývá základními temperamentovými vlastnostmi člověka.

Pojem temperament označuje vlastnosti duševní dynamiky uplatňující se v prožívání a v projevech člověka. Člověk nemůže své temperamentové vlastnosti přímo ovlivnit a rozpoznat. Dovídá se o nich zprostředkovaně, a to porovnáním vlastních vnějších projevů s projevy jiných lidí. Vnějšími projevy máme na mysli rychlost, rytmus a tempo psychomotorických reakcí a emoční vzrušivost. Ovlivnit svůj temperament můžeme pouze zprostředkovaně cestou léků. Můžeme se však naučit zacházet s ním účelně.

Nejstarší typologie temperamentu jsou **Hippokratova** z 5. stol. př. n. l. a **Galenova** ze 2. stol. př. n. l. Hippokrates rozdělil temperament podle převládající tekutiny v těle člověka, tedy podle:

- sanguis – krev,
- phlegma – hlen,
- cholé – žluč,
- melancholé – černá žluč.

Rozdělení lidí na sangviniky, flegmatiky, choleriky a melancholiky se používá dodnes.

Ruský fyziolog I. P. Pavlov rozlišil a popsal čtyři temperamentové typy, které odpovídají typům stanovených Galenem.

- **Sangvinik:** je aktivní, čilý, veselý, optimistický, sdílný, společenský, pohotový, přizpůsobivý, podnikavý. Ale i povrchní, sdílný až upovídaný, nestálý, nedůsledný.
- **Flegmatik:** je klidný, trpělivý, rozvážený, přemýšlivý, spolehlivý, dobromyslný, snášenlivý, stálý, samostatný, konzervativní. Je současně ale i uzavřený, nespolečenský, váhavý, pomalý, pasivní.
- **Cholerik:** je vášnivý, sebevědomý, samostatný, vůdčí typ, obětavý, otevřený, sdílný, altruistický, ale i výbušný, impulzivní, nesnášenlivý, panovačný, netrpělivý, urážlivý.
- **Melancholik:** věrný, oddaný, hlubokomyslný, velmi citový, ale ne navenek, svědomitý, spolehlivý, odpovědný, ukázněný, ústupný, ale i přecitlivělý, pesimistický, zasmušilý, uzavřený, samotářský, plachý, skleslý, roztržitý, bázlivý, vyčerpaný, vztahovačný, egoistický.

Dá se říci, že citově vyrovnanými typy jsou sangvinik a flegmatik. Tyto typy jsou adaptabilní. Zárukou iniciativy v práci, vynalézavosti a schopnosti organizovat je sangvinik. Flegmatik je zárukou spolehlivosti, důkladnosti v práci, kterou dovede úspěšně dokončit. Citová nevyrovnanost je společná cholerikovi a melancholikovi, u cholerika od hněvu až k agresi, u melancholika směrem k úzkosti, strachu a ústupnosti.

Eysenckovo pojetí temperamentu

Základními pojmy temperamentových vlastností systému tohoto německého psychologa (1916–1997) jsou:

- extroverze a introverze,
- neuroticismus (labilita a stabilita).

Extroverze a introverze

Extroverze a introverze má svůj neurofyziologický základ v inhibičním potenciálu, tj. v relativní síle a pohotovosti útluhu. U extrovertů je vzruch brzy vystředán útlumem, což se projevuje v tom, že se většiny úkolů rychleji „nasytí“ a jeho pozornost ochabuje. Extroverti lépe snášejí tělesnou bolest – jejich bolest je při stejném podnětu menší, protože rychle nastupující útlum ji zeslabuje. Introverti lépe snášejí nudu, netrpí tolik nedostatkem podnětů. Extrovert se snadno nasytí svého běžného zaměstnání a změní je. Jeho touha po změně, po silných zážitcích se projevuje v hladu po podnětech.

Typický extrovert je družný, rád se všeho účastní, má mnoho přátel; stále potřebuje někoho, s kým by si promluvil, netěší ho číst nebo studovat o samotě. Touží po vzrušení, jedná bez dlouhého rozmyšlení a vcelku impulzivně, využívá příležitosti. Je bezstarostný, lehkomyšlný, optimistický, veselý; své city vždycky dobře nezvládá, ale na hněv rychle zapomíná. Je rád stále v činnosti, jednotvárnost dobře nesnáší, vyhledává změnu. V hovoru má odpověď vždy pohotově a nevyhýbá se drsným žertům. Projevuje sklony k agresi a není vždy zcela spolehlivý.

Typický introvert je klidný, zdrženlivý, projevuje sklony k sebezpozorování. Cítí se lépe mezi knihami než mezi lidmi, vůči nimž je rezervovaný a zachovává odstup s výjimkou nejbližších přátel. Pojímá všechno vážně a preferuje spořádaný způsob života. Příkladá značnou váhu etickým normám. Nemiluje vzrušení, své jednání plánuje předem, nemá důvěru k okamžitým impulsům. Je spíše pesimistický, kontroluje své city, ale na hněv nezapomíná snadno. Je spolehlivý, není agresivní.

Stabilita a labilita

Stabilita a labilita jsou protikladnými krajními body dimenze neuroticizmu. Pól stability se vyznačuje citovou stálostí, pól lability citovou nestálostí, neklidem, úzkostmi a zbytečným

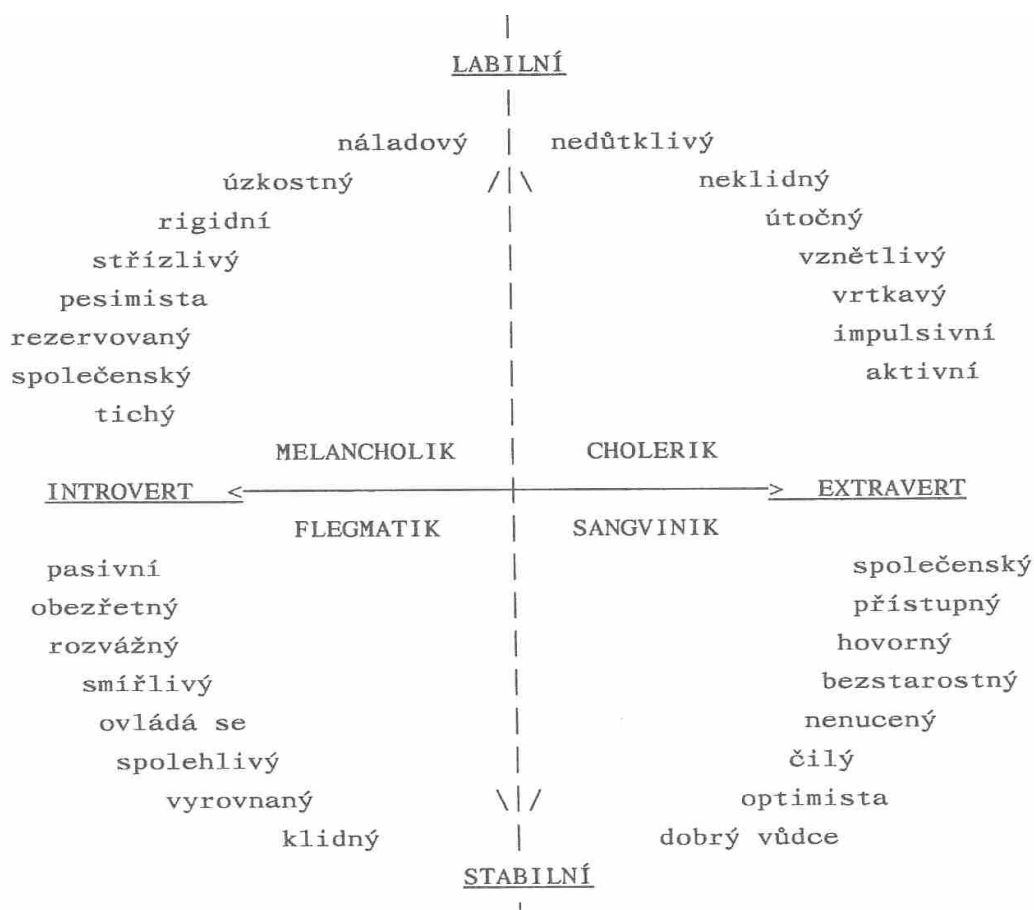
mi starostmi, přecitlivělostí a podrážděností, nedostatkem sebedůvěry a pocitu méněcennosti. Základem emoční lability je podle Eysencka stupeň reaktivity vegetativní nerovnováhy soustavy. Labilní člověk se snáze poleká, zčervená rozpak, rozpláče se apod. Nervový systém labilního jedince reaguje nejen s přehnanou intenzitou, ale i neúměrně dlouho. Tento jedinec se snaží o přizpůsobení a za příznivých okolností ho dosahuje. Za nepříznivých okolností se problémy hromadí.

Vzájemné vztahy extroverze a lability

Labilní extroverti mají větší sklon k poruchám, které se projevují těžkostmi a konflikty s druhými lidmi. Při převaze extroverze se labilita projevuje spíše v chování na úkor druhých.

Labilní extroverti mají větší sklon k určitým druhům neuróz – k poruchám projevujícím se více těžkostmi a konflikty vnitřní povahy. Při převaze introverze pozorujeme pokusy jedince řešit situaci „na vlastní účet“, což vede k tomu, že člověk trpí svým vnitřním stavem, svým prožíváním.

Přiřazení klasických typů uvedeným dimenzím:



Při odpovídání si na otázku, „jací jsme“, se můžeme pohybovat v těchto okruzích:

- vlohy a síly,
- chyby a slabiny,
- schopnosti a zkušenosti,
- úspěch a neúspěch,
- přání, sny, touhy,

- jací jste byli, co jste,
- sebedůvěra.

Uplatnění poznatků psychologie v praxi manažera

Umění jednat s lidmi

Efektivní manažer je především ten, který ovládá řízení lidských zdrojů.

Naše osobnost nás provází při komunikaci s ostatními lidmi. Při ní je však také důležité umět ji zasunout do pozadí a umět naslouchat.

Projevit zájem o své spolupracovníky, navázat vzájemný poměr důvěry a udržovat zdvořilé vztahy – to vše dopomáhá k vytvoření pracovního prostředí s dobrým zázemím pro odvádění kvalitní práce.

Styl řízení a řídicí práce

Každý manažer má určitý individuální styl řídicí práce, který je dán jeho osobností, tzn. schopnostmi, temperamentem, postoji, motivací atd. Dále pak je styl řízení manažera ovlivněn podmínkami, v nichž působí.

Stylem řídicí práce rozumíme navyklý způsob realizace role vedoucího pracovníka, navyklý způsob plnění úkolů (obsahu role), zejména pak úkolů periodicky se opakujících.

Rozlišujeme vnitřní a vnější stránky stylu řídicí práce.

- Vnitřní stránkou je způsob jednání s lidmi v rozhodování, ukládání úkolů, motivaci, koordinaci, informování, kontrole a hodnocení práce, dále pak způsob myšlení, vyjadřování, vystupování a chování, zejména při organizaci kolektivních činností.
- Vnější stránkou je uspořádanost, organizovanost pracoviště, úkolů a pracovní doby i úroveň metod a řešení úkolů řídicí práce.

Styly řízení:

- autokratický,
- lhostejný,
- byrokratický,
- sousedský,
- harmonický,
- poradní,
- týmový.

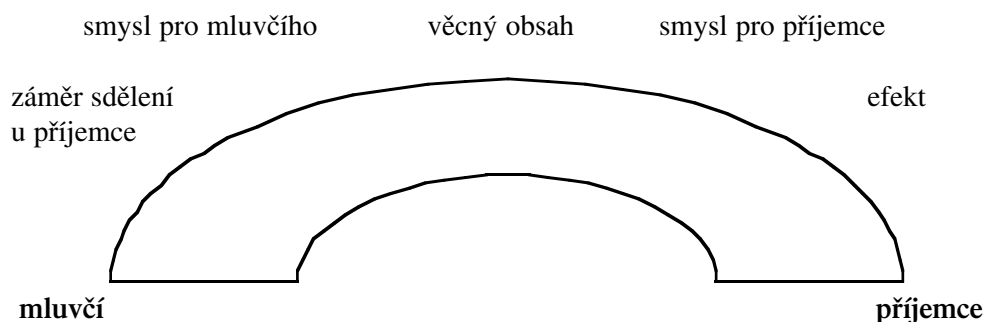
Manažerská komunikace, její předpoklady a překážky

Komunikace je v podstatě přenos informací od odesílatele k příjemci a zpět. Je to prostředek, který může sloužit různě velké skupině lidí k dosažení společného cíle.

Problémy mezilidských vztahů jsou zpravidla problémy komunikace. Základní členění komunikace je asi následující:

- verbální (prostřednictvím slov) – ústní, písemná forma, elektronická forma,
- nonverbální (prostřednictvím řeči těla) – poloha těla, mimika, gesta.

Potíže, které provází komunikační proces, nazýváme šumy. Šumem může být cokoli, co narušuje odesílání, přenos nebo příjem sdělení. Nejběžnějším případem verbální komunikace je rozhovor. Významová struktura z hlediska mluvčího a příjemce má pět komponentů:



Složky procesu komunikace tedy obsahují:

- Komunikátor – osoba, z níž určité sdělení vychází,
- Komunikant – osoba, která určité sdělení přijímá,
- Komuniké – obsah sdělení,
- Komunikační kanál – způsob, jak je komuniké předáváno,
- Psychický účinek přijatého komuniké.

Pro původce sdělení je nepostradatelná zpětná vazba, nakolik jeho sdělení bylo příjemcem přijato a pochopeno.

Významová struktura rozhovoru jako celku obsahuje dvě základní složky:

Emocionálně sycený situační smysl hovoru, určitá nálada.

Tematická zacílenost hovoru – tzn. trvalé sledování určitého tématu nebo tematické přesuny.

Porozumění informaci je vždy subjektivní a nekryje se plně s obsahem vysílané informace, což může být dáno rozdílným chápáním sdělovaného významu, úbytkem informace vlivem šumů. Dalším zdrojem neporozumění je deformace či dotváření informace, pokud jí příjemce rozumí jinak, než byla mluvčím pojata, což je případ chybění zpětné vazby.

Účinky komuniké jsou závislé nejen na povaze a formě sdělení a na jeho obsahu, ale také na vlastnostech osobnosti. Zvláštním znakem je charakteristický sociální přenos komuniké, to je případ, kdy je sdělení předáváno řetězově více osobám tak, že jeden příjemce předává sdělení dalšímu. Ukazuje se, že takto předávané komuniké je subjektivně zkresleno, a to často typickým způsobem, který souvisí s vlastnostmi zúčastněných osob. Komunikování je také samo o sobě faktorem psychické stability jedince a předpokladem jeho normálního psychického vývoje.

Pro manažera je důležité si ujasnit, k jakému cíli informace požaduje a jaké mají být. To ho vede k rozhodnutí, odkud tyto informace získá a jakým způsobem. Často má tendenci využívat nejjednodušší a nejrychlejší zdroje – formální. To ovšem nezaručuje, že takto získané informace budou aktuální, objektivní a důležité. Neformální zdroje jsou důležitým zdrojem aktuálních informací.

Můžeme hovořit o třech způsobech naslouchání:

- ušima,
- očima,
- srdcem.

Ten, kdo nám něco sděluje, nám předává celý balík informací:

- říká, co si myslí o tom, o čem hovoří,
- říká, co cítí, jak mu je, co prožívá,
- říká, co chce, tj. jaké jsou jeho záměry, přání atd.,
- říká, kdo je, a to nejen tím, co říká o sobě, ale i tím, jak to říká.

Základem efektivní komunikace je aktivní naslouchání. Nejde jenom o to, slyšet, co druhý říká, ale také chápat a porozumět. Je to dovednost, které se lze naučit.

B. B. Teper uvádí sedm bodů správného naslouchání:

- ptejte se,
- soustřeďte se,
- snažte se pochopit hlavní myšlenky,
- snažte se pochopit princip nebo logický základ toho, co se za řečí skrývá,
- poslouvejte významná slova,
- to, co jste vyslechli, si seřadte svým logickým způsobem ve své mysli,
- pokud jsou problémy nebo žádosti příliš složité, udělejte si poznámky.

Současně ale doporučuje několik rad, abychom byli i lépe poslouchatelni:

- vždy se snažte vyjádřit současně jenom jednu myšlenku,
- dodržujte jednoduchost,
- vyjadřujte se stručně,
- to, co říkáte, říkejte vlastními slovy a tomu, komu je to určeno,
- používejte vhodnou intonaci hlasu a vhodná gesta,
- položte důraz na každou sdělovanou myšlenku,
- reagujte na emoce, které vaše slova vyvolávají u posluchače,
- snažte se pochopit stanovisko posluchače,
- umožněte svému posluchači, aby se k problému vyjádřil.

Součástí dobré komunikace je i minimalizace šumů v komunikaci.

Aktivní naslouchání lze uplatnit nejen v komunikaci se zaměstnancem, ale také se stěžovatelem, nerozhodným zájemcem o službu apod.

Tyto dovednosti lze využít také v komunikaci se skupinou. V tomto procesu se totiž prezentují i jednotlivci dané skupiny. Zde je pak potřeba naučit se dovednostem dalším, jako vedení porad, diskuzních skupin, brainstormingových skupin, medializace apod.

Cvičení



Pokuste se popsat ideálního manažera sociálních služeb, zvláště z hlediska typologie osobnosti.

Jaký styl řízení považujete za nejvhodnější v sociálních službách a proč?

ZÁKLADY EKONOMIKY A FINANČNÍ ANALÝZY

Cíle managementu

V rámci podniku se vyskytují různé skupiny lidí, kteří mají rozdílné cíle. Jiné zájmy mají manažeři, jiné zaměstnanci a jiné akcionáři. V rámci těchto tří skupin dochází ke třem plochám, neboť si tyto cíle často odporují.

Cílem zaměstnanců jsou co nejvyšší mzdy a jistota zaměstnání.

Základním cílem akcionářů je výplata co nejvyšších dividend. Snaží se tedy zvýšit podíl dividend na zisku na úkor, např. dalšího investování do rozvoje podniku.

Manažeři usilují o udržení co nejlepší pozice na trhu a o co nejdéle setrvání podniku na trhu. To jim zajistí perspektivu setrvání ve funkci. Musejí však brát v úvahu i cíle ostatních zájmových skupin (např. zaměstnanci, vlastníci, nositelé znalostí a inovací, dodavatelé, investoři, věřitelé)

Plánování

Plánování je důležitou součástí činnosti firmy. Plán ukazuje směr, jakým se chce podnik ubírat. Z časového hlediska rozlišujeme:

- **strategický plán** – neboli dlouhodobý – je vytvářen na časové období pět a více let a naznačuje základní směr vývoje podniku. Na něj jsou navázány plány taktické,
- **taktické plány** – střednědobé – jsou tvořeny na období delší než jeden rok a vycházejí ze strategického plánu,
- **operativní plány** – krátkodobé – zpravidla jsou zpracovávány na období kratší než jeden rok. Jsou velmi flexibilní a je možné je přizpůsobovat měnící se situaci.

Každý plán by měl být postupem času revidován a porovnán se skutečným vývojem. Vyplynou-li z tohoto porovnání odchylky, je třeba zjistit jejich příčinu a tu (v případě nepříznivého vývoje) odstranit. Je-li vývoj příznivější, než bylo plánováno, upraví se příčinným způsobem nový plán.

Je třeba naplánovat všechny oblasti činnosti podniku, to znamená zejména: marketing, výrobu, nákup, výzkum a vývoj, dlouhodobý hmotný majetek, finance, lidské zdroje atd.

Rozpočtování, prognózování

V praxi se plánování provádí pomocí rozpočtů. Rozpočet je plánem, ze kterého vyplývá použití prostředků, jež má společnost v daném období k dispozici. Podnik může vytvořit specifické rozpočty pro jednotlivá oddělení a z nich se sestavuje tzv. hlavní rozpočet. Mezi dílčí rozpočty patří:

- rozpočet prodeje,
- rozpočet výroby,
- rozpočet prodejních, marketingových a distribučních nákladů,
- rozpočet ostatních administrativních a správních nákladů,
- rozpočet investic a rozpočet finančních zdrojů.

Tvorba rozpočtu většinou probíhá tak, že vedoucí nákladového střediska připraví návrh, který pak musí obhájit před svými nadřízenými. Po obhájení se rozpočet stává závazným.

V průběhu činnosti podniku dochází k porovnávání rozpočtu se skutečností. Na základě tohoto porovnání se provádějí manažerská rozhodnutí.

Rozpočty mohou být:

- časové (jednoleté, víceleté 3–5 let, mnohaleté),
- projektové.

Modely

Model je zjednodušeným vyjádřením skutečnosti. Ekonomická analýza není schopna postihnout současně všechny prvky ekonomického systému tak, jak reálně existují. Žádný model tedy nezachycuje všechny aspekty, které se dané problematiky v praxi týkají. Se-stavit model, který by odpovídal skutečnosti, by znamenalo totéž jako vytvořit mapu o mě-řítku 1:1. Proto jsou pro zkoumání ekonomické reality používány modely, které jsou zalo-ženy na určitých předpokladech a záměrně opomíjejí určitou skutečnost, která je pro daný případ charakteristická.

Manažerská statistika

V této kapitole budou charakterizovány základní pojmy z teorie pravděpodobnosti a mate-matické statistiky.

Veličina, kterou lze chápat jako proměnnou, která nabývá své hodnoty nahodile (v závis-losti na výsledku pokusu), se nazývá náhodná proměnná a značí se velkými písmeny (např. X, Y, Z, ...). Hodnoty, kterých může nabývat, se nazývají **obor hodnot** náhodné promě-né. K jejímu určení je třeba stanovit pravděpodobnosti, kterých může s těmito hodnotami nabývat.

Mějme náhodnou proměnnou:

x_1	x_2	...	x_n
$p(x_1)$	$p(x_2)$...	$p(x_n)$

Výše uvedené schéma je tabulkovým určením funkce a nazývá se pravděpodobnostní funkce. Rovnice této funkce by byla:

$$P(X = x) = p(x)$$

Vlastnosti $p(x)$:

$$\sum p(x) = 1$$

$$p(x) \geq 0$$

K popisu náhodné proměnné se používá také distribuční funkce:

$$P(X < x) = F(x)$$

Vlastnosti $F(x)$:

$$0 \leq F(x) \leq 1$$

$$P(x_1 \leq X \leq x_2) = F(x_2) - F(x_1)$$

$$F(+\infty) = 1, F(-\infty) = 0$$

Statistický soubor

Hodnoty, kterých může sledovaná veličina (sledovaný znak) nabývat, tvoří základní sta-tistický soubor. Výběrem některých dat může vzniknout výběrový statistický soubor.

Počet výskytů vybrané hodnoty x_i se nazývá četnost znaku x_i . Vedle četnosti se uvádí i tzv. kumulativní četnost, relativní četnost a relativní kumulativní četnost.

Podle charakteristik výběrového statistického souboru můžeme odvodit vlastnosti základ-ního statistického souboru:

- hodnota reprezentující celý soubor je tzv. charakteristika polohy
- nejznámější je aritmetický průměr
- dalšími jsou modus (nejčetnější hodnota) a medián (hodnota, která rozděluje soubor na

dvě stejné části)

- rozptýlení ostatních hodnot okolo charakteristiky polohy je charakteristika variability
- nejrozšířenější je rozptyl
- další charakteristikou je, např. variační koeficient, variační rozpětí ($R = x_{\max} - x_{\min}$), směrodatná odchylka σ

Rozhodování v podmínkách nejistoty

Lidé se často rozhodují v situacích, kdy výsledky jejich volby nejsou jednoznačné. Tyto výsledky mohou mít různou podobu – od případu, kdy jsou známy všechny možné důsledky i jejich pravděpodobnosti, přes situaci, kdy jsou sice známy všechny možné důsledky, ale není známa jejich pravděpodobnost, až po případ, kdy nejsou známy všechny možné důsledky rozhodnutí.

Tato nejistota výrazným způsobem ovlivňuje rozhodování jednotlivce. V případě, že jsou známy pravděpodobnosti možných výsledků, je možné vypočítat očekávaný výsledek (Expected Result, EX):

$$EX = \sum_{i=1}^n X_i \cdot \pi_i,$$

kde π_i je pravděpodobnost, že nastane výsledek X_i .

Lidé se ovšem při rozhodování řídí také tím, jaký užitek jim daný výsledek přinese. Přihlídnou k té variantě, která jim poskytne větší užitek.

Efektivnost a rentabilita

Efektivnost může mít různý význam. Nejčastěji je chápána jako situace, při níž jsou zdroje využity tím nejlepším možným způsobem.

Rentabilita je vyjadřována pomocí různých ukazatelů, kdy se zisk porovnává s:

- vynaloženým kapitálem – tím získáme rentabilitu kapitálu,
- tržbami – získáme rentabilitu tržeb,
- náklady – získáme rentabilitu nákladů,
- počtem pracovníků – tím získáme rentabilitu pracovní síly.

Zisk je možné dělit na několik kategorií (provozní, čistý zisk před zdaněním, ...), a proto je možné i rentabilitu počítat pro různé kategorie zisku.

Investice

Investice je možné definovat jako vynakládání zdrojů v současnosti k zajištění budoucích užiteků. Dělí se na:

- hmotné – vytvářejí nebo rozšiřují výrobní kapacitu,
- finanční – nákup cenných papírů, půjčování peněz za účelem získání úroků nebo zisku,
- nehmotné – nákup know-how, výdaje na výzkum a vývoj, na vzdělání, na sociální rozvoj.

Podnik, který se chce rozvíjet a obstát v konkurenci, se bez investic neobejde. K plánování investiční činnosti slouží investiční plán podniku. Ten je dále konkretizován v tzv. investičních projektech. Investicí může být, např. náhrada opotřebovaného zařízení, koupě nového zařízení, modernizace stávajícího zařízení apod.

K financování investice může podnik využít:

- vlastní zdroje – patří sem zisk, odpisy, výnosy z prodeje a z likvidace hmotného majetku a zásob, nově emitované akcie,

- cizí zdroje – úvěr od banky, vydané a prodané obligace, leasing.

Investor porovnává vynaložené výdaje na investici s příjmy z investice. Je zřejmé, že přijatelná je taková investice, u které náklady převýší výnosy. Dále se při hodnocení investice přihlíží k její rizikovosti a likvidnosti (době splacení). Při hodnocení investice se určují:

- jednorázové náklady na investici,
- odhad budoucích výnosů, které investice přinese,
- rizika s ní spojená,
- požadovaná výše výnosnosti investice s ohledem na stupeň jejího rizika,
- současná hodnota očekávaných výnosů.

Výpočet současné hodnoty očekávaných výnosů

Současnou hodnotu (PV – prezent value) počítáme podle následujícího vzorce:

$$PV = \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = \sum_{t=1}^n \frac{CF_t}{(1+k)^t}$$

PV – současná hodnota cash flow v obdobích t;

CF_t – očekávaná budoucí hodnota cash flow v období t;

k – sazba kapitálových nákladů na investici (zjednodušeně úroková míra);

t – období 1 až n (roky);

n – očekávaná doba životnosti v letech.

Hodnocení efektivnosti investice

Metod hodnocení efektivnosti investic je celá řada. Nejjednodušší je ukazatel výnosnosti (rentability) investice:

$$r_1 = \frac{Z_r}{IN}$$

kde r_1 je rentabilita investice,

Z_r je průměrný čistý roční zisk plynoucí z investice,

IN jsou náklady na investici.

Další metodou je, např. metoda čisté současné hodnoty. Její výpočet je následující:

$$NPV = PV - IN$$

kde NPV je čistá současná hodnota,

PV je současná hodnota, jak byla vysvětlena dříve,

IN jsou investiční náklady.

Je-li NPV kladné číslo, je investice zisková. Naopak je-li NPV záporné číslo, je investice ztrátová.

Mezi další metody patří metoda vnitřního výnosového procenta, metoda doby splacení a další.

Operativní řízení

Operativní řízení navazuje na strategické a taktické řízení. Je nejnižším článkem v hierarchii podnikového řízení. Jde o konkrétní a detailní řízení v krátkém časovém horizontu (měsíce, dekády, dny i hodiny). Nástrojem operativního řízení jsou především operativní plány a nástroje vnitropodnikového řízení.

Operativní plánování usiluje o co nejefektivnější využití zdrojů podniku a o zachování jeho likvidity. Orientuje se na řízení výnosů/příjmů, nákladů/výdajů a zisku/cash flow, dále na kalkulace výrobků a vnitropodnikových výkonů, plánování položek rozvahy, využití výrobních kapacit apod.

Základními nástroji jsou:

- normy, limity,
- kalkulace nákladů, rozpočty nákladových středisek,
- plánovaná rozvaha, plánovaný výkaz zisků a ztrát apod.



Cvičení

Uveďte příklad nehmotných investic v zařízení sociálních služeb.

V čem vidíte smysl plánování v sociálních službách?

ÚVOD DO PROCESNÍHO ŘÍZENÍ

Pod pojmem procesní orientace systému řízení je potřeba si představit novou filozofii řízení, změnu způsobu spolupráce a chování všech pracovníků v organizaci. Odstranění všech odstranitelných bariér rozvoje a komunikace a eliminaci všech neproduktivních a zbytečných činností.

Principy procesního přístupu

Motto: „Lidé musí vědět, nejen co mají dělat, ale také proč a jaký je efekt jejich práce.“

Hned na úvod je třeba zdůraznit, že procesní přístup předpokládá úplnou změnu tradičního myšlenkového modelu manažerů. Řídící pracovníci jsou často v zajetí nutnosti zabývat se minulostí, kdy se snaží řešit následky selhání někoho jiného nebo systému. Tato situace je způsobena historickým vývojem, kdy se z důvodu hierarchického uspořádání a z něho plynoucích konfliktů zájmů omezovaly pravomoci na nižších úrovních řízení. Dle tohoto schématu se přesunovalo stále více rozhodovacích procesů do vyšších úrovní. Manažeři tak byli nuceni díky obrovskému tlaku okolí preferovat operativní problémy. Proto mají pocit, že taktická a strategická rozhodnutí musí řešit podobným způsobem, jakým řeší každodenní operativu.

Procesní přístup se snaží dostat zodpovědnost a příslušné pravomoci zpět tam, kde mají být, tedy na výkonná funkční místa. Pro mnoho řídicích pracovníků to znamená zdánlivé ohrožení jejich existence. Zjednodušeně řečeno procesní orientace znamená, že se po konkrétních lidech vyžaduje konkrétní zodpovědnost a to se má týkat pokud možno všech lidí v organizaci a pokud možno všeho toho, co tito lidé dělají. Znamená to však méně pohodlí pro řídicí pracovníky. Velmi důležitým principem je controlling na procesní bázi. Procesní model definuje činnosti, což je nutná podmínka pro to, aby se začal plánovat a měřit výkon každého jednotlivce na reálném a smysluplném základě. Mezi hlavní přínosy procesního modelu (vyjma toho, že by měl odborným technickým specialistům umožnit věcnou optimalizaci podnikových činností) patří také definice informačních potřeb. Model určuje místa, kde se měří vstupy a výstupy, kvalita a ostatní parametry. Určuje co, jakým způsobem a v jakých jednotkách se bude sledovat.

Procesní přístup je používán tehdy, když se ví, co je nutno dělat pro uspokojení zákazníka, a je jednoznačně definována kvalifikace, vstupy a informace, které jsou nutné pro každou činnost. Potom je snadné vybrat lidi, kteří umí to, co se po nich vyžaduje, a budou to moci bez dohadování dělat.

Procesní přístup neznamená přestavět organizaci podle procesů, ale položit důraz na ze-fektivnější činnosti, které přinášejí prospěch.

Definice procesu a jeho atributů

Proces je opakovatelný sled činností, jejichž výsledkem je měřitelný výstup, který uspokojuje něčí potřebu. Jednoduchým příkladem může být výroba automobilu na montážní lince, vydání knihy, přijímací řízení na vysoké škole, ale například i příprava oběda apod. Obdobná definice říká, že proces je takový sled činností, při kterém jsou určité vstupy přeměněny na výstupy za současného spotřebování zdrojů.

Různých definic procesů je mnoho, přesto mají jedno společné – vyjmenovávají základní skupiny atributů, kterými lze proces obecně popsat:

- **Vstupy** – vše, co do procesu na začátku vstupuje, základní materiál nebo součástky pro výrobu, v segmentu služeb je to především určitá znalost, požadavek definovaný zákazníkem.

- **Výstupy** – vše, co z procesu vystupuje, výsledným produktem procesu může být finální výrobek, ale také například poskytnutá služba, vytvořená analýza apod.
- **Zdroje** procesu – veškeré prostředky (lidské, materiálové, finanční atd.), které jsou potřebné pro řádné fungování procesu a které jsou v jeho průběhu částečně či zcela spotřebovány při přeměně vstupů na výstupy.
- **Vlastník procesu** – konkrétní osoba nebo role, která má v kompetenci definici, plánování, kontrolu a správný průběh procesu, tj. celkově odpovídá za efektivní dosažení definovaných výstupů v požadované kvalitě.
- **Pravidla** – standardy a normy, jimiž je výkon procesu upraven, předpisy, kterými se proces řídí, znalosti, dovednosti a jiné předpoklady vyžadované pro vykonávání jednotlivých činností procesu.
- **Metriky procesu** – ukazatele pro hodnocení účinnosti procesu, umožňují procesy měřit a vylepšovat jejich průběh.
- **IT podpora** – některé z činností mohou být podporovány informačními technologiemi.

Kromě výše uvedených nejčastěji používaných atributů lze v rámci procesní analýzy definovat další podle aktuální potřeby a zvolené metodiky (blíže viz další kapitola).

Postup při zavádění procesního řízení

Východiska

Výrazným směrem ve vývoji systémů řízení, který vedl k procesně řízené organizaci, byla iniciativa směřující k vytvoření systému norem řady ISO 9000, které slouží jako podklad pro vybudování integrovaného systému jakosti. Tyto normy nahradily funkční orientaci organizace orientací procesní. Novelizace do podoby norem ISO 9001:2000 odstranila některé problémy spojené se starší verzí, a výrazně je tak přiblížila i pro segment služeb.

Přechod k procesně orientovanému systému řízení je organizačně a metodicky velice náročný. Na jedné straně se jedná o triviální a velmi jednoduché změny, spíše formální, na druhé straně je to kompletní změna způsobu myšlení. Na začátku je třeba zodpovědět následující otázky:

- Kde jsme? (zhodnocení výchozí situace)
- Kam jdeme? (umožní nám jasně definovat cíle organizace)
- Jak se tam dostaneme? (naplánovat strategii k jejich dosažení)
- Jak zjistíme, že už tam jsme? (stanovit jasná kontrolní kritéria, pomocí kterých zhodnotíme dosažení vytyčených cílů)

V kontextu výše uvedených otázek je potřeba na začátku identifikovat a popsat klíčové hodnototvorné, řídicí a podpůrné procesy.

Principy pro zavádění procesního řízení – Procesní management

Procesní management je kontinuální činnost managementu organizace vedoucí k zavedení provozu, rozvoje a neustálého zlepšování procesní organizace, jejíž základ tvoří procesní řízení. Principy procesního managementu lze shrnout do následujících deseti bodů:

- **Integrace a komprese prací** – samostatné práce se integrují do logických celků tak, aby je byl schopen obsáhnout procesní tým orientovaný na přidanou hodnotu pro zákazníka.
- **Delinearizace prací** – práce je vykonávána v přirozeném sledu.
- **Nejvýhodnější místo pro práci** – práce je vykonávána tam, kde je to nejvýhodnější, bez ohledu na hranice funkčních útvarů, oddělení nebo dokonce organizací.
- **Uplatnění týmové práce** – procesy jsou zajišťovány pomocí autonomních týmů s dostatečnými pravomocemi.
- **Procesní zaměření motivace** – motivace je přímo svázaná s výsledkem.
- **Odpovědnost za proces** – za proces je odpovědný vlastník procesu, který především odpovídá za efektivnost procesu v dlouhodobějším horizontu (znalost zákazníka, jeho potřeb přizpůsobování procesu atd.).

- **Variantní pojetí procesu** – každý proces má několik variantních provedení. Volba varianty závisí na typu požadavku, na vstupu, trhu, na výstupech, popřípadě na dostupnosti zdrojů.
- **3S – samořízení, samokontrola a samoorganizace** – znamená naprostou autonomii týmu, příkladem mohou být fraktály nebo procesní týmy.
- **Pružná autonomie procesních týmů** – struktura procesních týmů je sestavena tak, aby bylo možno tým pružně přizpůsobovat novým požadavkům na něj kladeným.
- **Znalostní a informační bezbariérovost** – odstranění všech informačních a znalostních bariér. Je třeba vytvořit sdílené databáze znalostí a centralizované informační zdroje, vhodný je, např. přístup Knowledge Managementu.

Výsledek zavedení procesního řízení – Procesní organizace

Procesní organizace se snaží organizovat a řídit práci jako ucelený proces, který je dále dekomponován na jednotlivé, vzájemně logicky provázané subprocessy, které jsou orientovány na výsledek, tj. na přidanou hodnotu pro zákazníka. Mezi základní charakteristiky procesní organizace a procesního řízení patří:

- jsou identifikovány klíčové hodnototvorné procesy a hlavní podpůrné procesy,
- každý proces má svého zákazníka a je definován hodnotou, kterou vytváří pro zákazníka vnějšího či vnitřního,
- každý proces má svého vlastníka odpovědného za optimální průběh a pro všechny procesy jsou stanoveny indikátory žádoucího výkonu (měřitelné cíle, standardy),
- spokojenost zákazníka s dodanou hodnotou (výstupy z procesu) je klíčovým indikátorem,
- procesy, které nevytvářejí žádnou hodnotu, se eliminují,
- procesy procházejí permanentním zdokonalováním – zlepšují se výkonové parametry pro zákazníka,
- funguje systém řízení inovací, který převádí nové potřeby a očekávání zákazníků do nových výrobků a služeb,
- výkonnost procesů se porovnává s vnějšími vztažnými standardy (benchmarky),
- věnuje se pozornost formování způsobilostí, které umožňují dosáhnout špičkovosti ve výkonu procesů (klíčové způsobilosti).

Rizika a možné přínosy zavedeného procesního řízení

Základní podmínkou pro zavedení procesního řízení je vytvoření procesního modelu organizace. Procesní model je formalizovaný a pravdivý popis toho, co se v organizaci skutečně děje. Blíže viz následující kapitola.

Přínosy

Procesní řízení může být základem pro účelný rozvoj (optimalizaci) činností organizace. Díky existenci procesního modelu tak bude každá změna uspořádání (funkčních míst, pravomocí a odpovědností, materiálových a informačních toků) konzistentní, na žádné důležité souvislosti nebude možno zapomenout. Pomůže odstranit neproduktivní a zbytečné činnosti, eliminovat zjevné neefektivnosti. Umožní "narovnání" (zrychlení a zefektivnění) původně nepřehledných činností a lepší pochopení nejdůležitějších souvislostí. Zajistí nasazení ekonomického řízení na principu sledování efektivnosti jednotlivých aktivit, nikoli dle organizačního členění.

Rizika

Pokud je model úspěšně vytvořen, ohrožuje ovšem ta funkční místa, která mají smysl pouze ve strnulé hierarchické struktuře. Při nasazování procesního modelu a při přechodu od funkčního přístupu se musí zmrazit provádění organizačních změn. I zdánlivě nepatrná úprava vztahů musí být velmi důkladně vyprojektována. Každý projekt změny musí být řízen a vyhodnocen. Prostřednictvím těchto projektů se lze naučit upravovat model tak,

aby trvale odpovídal realitě. Pro údržbu těch částí modelu, které jsou nezávislé, se musí vytvořit signální mechanismy, které budou včas informovat o změně podmínek.

Řízení změny

Koncepce řízení změny

Formulace typu: „jedinou konstantou je změna“ a „nic netrvá věčně beze změny“ nejlépe charakterizují oblast, které se věnuje řízení změny. Řízení toku změn se odehrává v takovém prostředí, které dovoluje rozšiřování působnosti organizací, akceleraci jejich rozvoje, vybízí k inovaci, podnikavosti a úplnému využití všech znalostí a veškerého kapitálu. Pro řízení toku změn platí, že nestačí pouze hledat a odstraňovat nedostatky, avšak musí se hledat a vytvářet nové přednosti.

Přednosti organizace lze budovat na základě poznatku, že změna je určujícím činitelem rozvoje potřeb zákazníků. Je základním faktorem rozvoje nových technologií a inovací sloužících k uspokojení těchto potřeb. Změna je také nosným nástrojem řízení, a tedy i manažerské praxe. Úspěšná strategie řízení změny má základ v integraci napříč procesy organizace. Předpokládá schopnost propojit a integrovat činnosti v hodnototvorném řetězci firmy.

Reengineering je v kontextu řízení změny nástroj, který je integrován do celkové strategie řízení změny, stejně jako, např. řízení jakosti. V mnohém tak principy reengineeringu korespondují s principy řízení změny.

Principy a součásti

Obecné principy řízení změny

- investice do rozvoje nových technologií a do vývoje nových produktů,
- orientace na inovační aktivity, na nově vznikající potřeby zákazníků,
- rozvíjení kvalifikace pracovníků, zvyšování úrovně znalostí každého zaměstnance,
- respektování přesunu výkonu řady aktivit do prostředí informačních technologií,
- zapojení se do mezinárodní dělby práce.

Zaměření na lidské zdroje

- propojení rozvoje lidských zdrojů s podnikatelskými cíli společnosti,
- spolupráce na tvorbě cílů společnosti,
- posun od rozvoje lidských zdrojů k rozvoji podnikatelského výkonu,
- stabilizace a standardizace „měkkých forem“ v řízení s potřebnou firemní kulturou,
- měřitelnost výsledků rozvoje lidských zdrojů,
- změna procesů kariérového rozvoje.

Zájmové oblasti řízení změny

- analýza vnějšího prostředí změny,
- účastníci změny a fáze změny,
- nástroje pro analýzu vnitřního prostředí,
- analýza postojů a vlivu,
- způsoby rozhodování o prosazení změny,
- energie pro uskutečnění změny,
- zásady práce se skupinou,
- zvládnutí odporu ke změnám,
- prezentace změny.

Využití metrik k optimalizaci procesů

Metrika je přesně vymezený finanční či nefinanční ukazatel nebo hodnotící kritérium, které je používáno k hodnocení úrovně efektivnosti konkrétní oblasti řízení podnikového výkonu a jeho efektivní podpory prostředky IS/ICT.

Všechny metriky, všechny informace, které z nich získáme, budou naprosto zbytečné, pokud se nevyužijí k optimalizaci procesů. Je na vedení firmy, jak se získanými informacemi naloží. Mělo by pravidelně na základě získaných informací prozkoumávat systém. Přezkoumání systému by mělo plnit minimálně dvě následující úlohy:

1. zjišťovat, zda systém managementu jakosti umožňuje a podporuje dosahování podnikových cílů,
2. monitorovat schopnost systému managementu jakosti plnit základní funkce, tj.
 - maximalizovat spokojenost externích zákazníků a dalších zainteresovaných stran,
 - minimalizovat výdaje s tím spojené.

Normy ISO 9000 přesně definují vstupy a výstupy z přezkoumání vedením.

Jde zejména o tyto vstupy:

- výsledky interních a externích auditů,
- výsledky měření spokojenosti všech zainteresovaných stran, hlavně měření spokojenosti externích zákazníků,
- výsledky měření výkonnosti procesů
- a další.

S tím souvisí požadavek vedení na tyto informace od příslušných podnikových útvarů, které budou muset zavést a používat procesy systémových měření. Tyto procesy budou podrobovány seriózním analýzám dat a zákaznicky těchto procesů bude právě vedení. Zprávy o jakosti, předkládané, např. představitelem vedení, budou muset tyto vstupy reflektovat.

Podobně jsou definovány výstupy:

- návrhy zadání pro projekty neustálého zlepšování,
- přijetí adekvátních náprav a preventivních opatření,
- rozhodnutí o budoucích oblastech auditů jakosti a sebehodnocení,
- rozhodnutí o plánování a alokaci zdrojů,
- rozhodnutí o revizi, respektive o novém definování cílů jakosti,
- rozhodnutí o rozvoji a struktuře výcvikových programů pro zaměstnance
- a podobně.

V těchto rozhodovacích procesech je konečná odpovědnost na vrcholovém vedení. Např. ve zprávách z porad k jakosti budou muset být podobná rozhodnutí jednoznačně identifikovatelná.

Proces přezkoumání vedením, z toho vycházející proces přezkoumání výkonnosti organizace je jeden z klíčových procesů. Svou úrovní, zvolenými metodami i použitými metrikami může zásadně ovlivnit práci manažerů a hlavně budoucnost celé firmy. Procesy přezkoumání vedením jsou chápány jako jeden z hlavních nástrojů k uplatňování kritérií vedení a jako politika a strategie.

Princip neustálého zlepšování

Pojem neustálé zlepšování zahrnuje takové aktivity, které vedou k dosažení nové, dosud nedosažené úrovně v jakýchkoliv oblastech života organizací.

Neustálé zlepšování výkonnosti musí být chápáno jako základní cíl jakékoliv organizace.

Normy souboru ISO 9000:2000 stejně jako EFQM připisují neustálému zlepšování klíčový význam, chápou ho jako hlavní motor technického i organizačního rozvoje.

S inovacemi se setkáváme již delší dobu. Řízení inovací byla věnována patřičná pozornost jak v odborné literatuře, tak i v praxi podniků. Zásadní rozdíl mezi inovací a neustálým zlepšováním je třeba vidět v tom, že v centru zlepšování musí být vždy zájmy a potřeby zákazníků. Proto můžeme konstatovat, že procesy neustálého zlepšování jsou orientovány zejména na:

- odstraňování tzv. vnitřních neefektivností ve všech typech procesů uvnitř organizace,
- rozšiřování spektra funkcí, které jsou zákazníkům nabízeny u různých výrobků a služeb.

Hlavními důvody neustálého zlepšování mohou být:

- dynamicky se měnící požadavky zákazníků,
- neustálý konkurenční boj nutí výrobce a poskytovatele služeb zlepšovat se,
- měnící se okolí organizací,
- odhalené slabé stránky vlastní výkonnosti.

Obecně platné zásady principu neustálého zlepšování můžeme charakterizovat následovně:

- za vším musí být zákazník a pochopení jeho požadavků,
- jakákoliv činnost je součástí procesů, každá činnost musí mít svého zákazníka (a přitom vůbec nezáleží na jejím rozsahu) a svého dodavatele,
- zlepšování nikdy nekončí,
- prevence musí být součástí plánování, předcházení různým problémům je nejefektivnější už ve fázi návrhu produktů a procesů,
- zlepšování je závislé na lidech.

Princip neustálého zlepšování lze rozdělit na sedm základních kroků:

- výběr tématu,
- sběr a analýza dat,
- analýza příčin,
- plánování a implementace řešení,
- hodnocení dosažených výsledků,
- standardizace řešení,
- monitorování procesů a výběr dalšího problému.



Cvičení

K čemu slouží procesní řízení?

Pokuste se uvést příklad metrik využitelných při sledování kvality v sociální péči.

SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

Požadavky na procesy v zařízeních sociálních služeb

Ačkoliv jsou hlavní oblasti managementu jakosti ve službách shodné s managementem jakosti výrobní organizace, existují určité odlišné charakteristiky typické pro oblast služeb:

- charakter většiny služeb je nehmotný, abstraktní a obtížněji měřitelný v oblasti jakosti,
- důležitou roli hrají pozitivní reference vyplývající z maximální spokojenosti zákazníků, proto ztráta image může mít mnohem dramatičtější důsledky,
- cena často nehraje podstatnou roli,
- pro úspěch a účinnost služby je významná aktivita zákazníka,
- znaky služeb mají charakter zjistitelných a posunovatelných znaků (rychlost a přesnost pomoci), ale i znaků, které zákazník nevnímá a neposuzuje,
- role lidského faktoru zejména při přímém styku se zákazníky, tzv. měkká jakost může být pro zákazníka důležitější než technické vybavení.

Proces návrhu služby musí vyústit v podrobný popis specifikací:

- vlastní služby,
- poskytování této služby klientům,
- regulace jakosti služby.

Specifikace vlastní služby definuje to, co má být poskytnuto, a to zejména pomocí znaků, které zákazník vnímá a které je schopen posoudit. U každého znaku je potřeba stanovit meze přijatelnosti, tj. hodnoty, jejichž překročení nebo nedodržení vyvolají nespokojenost zákazníka. Specifikace poskytování služby vymezují metody a postupy tohoto procesu. Nesmí chybět popis nutných zdrojů, zařízení, vybavení a kvalifikace pracovníků.

Regulace (operativní řízení) jakosti služeb jsou činnosti vykonávané zaměstnanci podniku, který služby poskytuje v zájmu zachování stability jakosti. Specifikace těchto činností musí obsahovat popis hlavních aktivit při návrhu poskytování služby, stanovení metod hodnocení vybraných znaků, způsoby analýzy dat i vazbu na přijímání nápravných a preventivních opatření.

V samotném procesu poskytování služby dochází k přímému kontaktu poskytovatele a zákazníka. Zásadním problémem, který zde musí být beze zbytku vyřešen, je osobní kvalita zaměstnanců, kteří styk se zákazníkem zprostředkovávají. Soustavný výcvik těchto zaměstnanců, zahrnující kromě odborných kurzů i lekce společenského chování, komunikace a učení se pozitivním postojům, by měl být součástí personálního managementu.

Výsledky poskytování služeb musí být v účinném systému managementu jakosti soustavně posuzovány a vyhodnocovány. Zatímco ze strany poskytovatele služeb se pozornost zaměřuje na vybrané charakteristiky efektivnosti, sledování nákladů na jakosti, hodnocení ze strany zákazníka lze získat jenom systematickým monitoringem míry jeho spokojenosti, který by se měl zaměřit na znaky, které zákazník přímo vnímá. Znaky je nutné proměřovat vhodnou metrikou.

Dokumentace

Dokumentace je základem pro porozumění systému, pro předávání a sdílení procesů a požadavků systému v rámci organizace, pro popisování systému jiným organizacím a pro stanovení efektivnosti jeho uplatňování.

Za dokument můžeme z hlediska řízení považovat každý předpis, který byl schválen odpovědnou osobou a má trvalý charakter.

Přínosy

Vedení dokumentace má pro organizaci přidanou hodnotu:

- dokumentace uchovává know-how organizace, dokumentace dokládá určitý postup, kterým je možno doložit provádění určité činnosti i zpětně při pochybnostech,
- pro rutinní činnosti, které navíc nevykonávají stejní pracovníci, určí nejlepší ověřený postup.

Struktura dokumentace

Rozlišujeme dva základní typy dokumentace, které lze použít ve všech typech organizací:

- operativní řídicí akty – sloužící k okamžitým zásahům: rozhodnutí, opatření, nařízení vedoucího pracovníka (ředitel společnosti, předseda sdružení, jednatel, apod.),
- komplexní řídicí dokumenty – sloužící ke standardizaci určité činnosti, procesu či prvku:
 - organizačně řídicí dokumenty upravující technicko-hospodářské činnosti mají různé názvy – řády, směrnice, postup,
 - provozně-technické dokumenty upravující provozní, technické a transformační činnosti.

Řízení dokumentace (dokumenty a záznamy)

Dokumenty, které jsou součástí systému managementu jakosti, musí mít stabilní vnitřní strukturu a podobu a musí být zpracovávány, vydávány a uchovávány podle předem stanoveného klíče, tzn. musí být řízeny.

Zpracování dokumentu provádí relevantní odborný pracovník nebo pracovní tým. Při zpracování dokumentu je nutné respektovat platnou legislativu a nejlepší praktiky. Zpracovaný dokument by měli připomínkovat všichni dotčení pracovníci a měl by ho schválit příslušný nadřízený. Písemné dokumentované postupy řízení by měly specifikovat, jak se toto schválení provádí.

Dokumentace musí být čitelná, datovaná a snadno přístupná, udržovaná v pořádku a po určenou dobu archivovaná.

Podle potřeby se vyžaduje přezkoumání, aktualizování a opakované schválení dokumentace. Každá organizace by měla definovat proces přezkoumání dokumentu, jeho revizi a opakované schválení, které vyhovují jejím vlastním potřebám. Obvykle se revize dokumentů provádí ve dvou až tříletých intervalech, prověřuje se formální správnost dokumentů.

Na místech, kde se dokumentace užívá, musí být pouze platné dokumenty. Zastaralé dokumenty musí být staženy, ale alespoň jedno paré původního znění musí být archivováno.

Řízení dokumentace se musí vztahovat i na dokumenty externího původu. Organizace musí identifikovat záznamy, které je nutno uchovávat, spolu s časovou lhůtou, po kterou musí být každý druh záznamu uchováván.

Formální požadavky na dokumentaci a její vnitřní strukturu

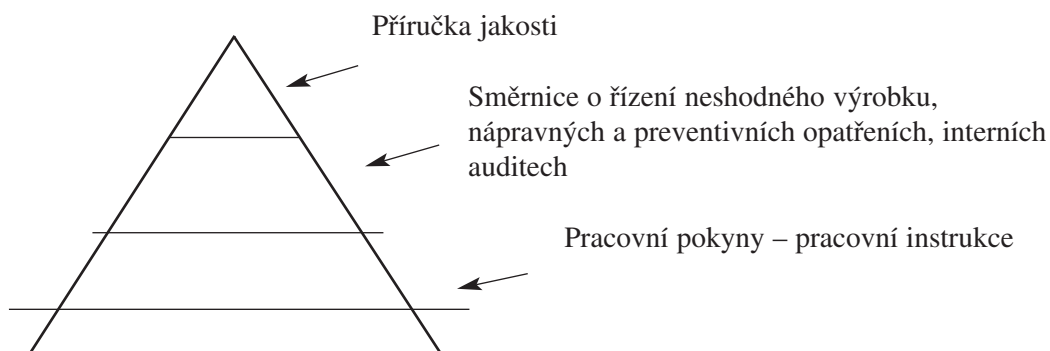
Z důvodu identifikace dokumentace je potřeba každý dokument vybavit hlavičkou obsahující:

- název a číselné označení dokumentu,
- údaje o rozsahu dokumentu – strana/celkový počet stran,
- stav dokumentu – původní vydání, změna č. ...,
- popřípadě číslo výtisku.

Organizace by rovněž měla mít přehled, kdo obdržel příslušnou dokumentaci (rozdělovník, přístupová práva), a zabezpečit, aby v případě aktualizace dokumentace byly k dispozici platné dokumenty. Kromě evidovaných dokumentů se často distribuují i tzv. informativní výtisky, u kterých není zabezpečen režim řízené dokumentace, zejména jejich aktualizace.

Požaduje se, aby organizace vytvořila, dokumentovala, udržovala a zlepšovala systém managementu jakosti. Za vybudování systému je odpovědné vrcholové vedení. Vrcholové vedení musí rovněž zajistit, aby systém byl opravdu uplatňován. Dokumentovaný systém musí odrážet aktivity, které se pro zajištění shody skutečně provádějí.

Struktura dokumentace systému managementu jakosti může mít v závislosti na velikosti organizace, druhu činnosti, složitosti procesů a jejich vzájemném působení a odborné způsobilosti zaměstnanců dvě až tři vrstvy:



Míra podrobnosti či obecnosti dokumentace je závislá na několika činitelích:

- náročnost operací, které jsou vykonávány,
- kvalifikační stupeň pracovníků,
- rizikovost výrobků nebo služeb,
- předpisy a požadavky zákazníků.

Organizace mohou využívat jakékoli formy nebo nosiče pro dokumenty systémů managementu jakosti. I v případě digitálních nosičů je nutné dodržovat stejný přístup k datům jako v papírové formě a rovněž je nezbytné dodržovat zásady ochrany dat.

Dokumentace systému managementu jakosti musí zahrnovat:

- dokumentovaná prohlášení o politice jakosti a o cílech jakosti,
- příručku jakosti,
- dokumentované postupy,
- dokumenty, které organizace potřebuje pro zajištění efektivního plánování, fungování a řízení svých procesů,
- záznamy požadované normou.

Definice zainteresovaných stran

Zainteresovanými stranami rozumíme všechny subjekty, které jsou procesem nějakým způsobem zasaženy. V systému managementu jakosti tyto strany nazýváme zákazníky. Rozlišujeme jednak zákazníky vnitřní, interní, jednak zákazníky zevní, externí.

- Interním zákazníkem jsou pracovníci organizace se svými požadavky. Typické pro interního zákazníka je to, že je vždy zákazníkem i dodavatelem v jedné osobě.
- Externím zákazníkem je subjekt mimo organizaci, např. dodavatel, odběratel, klient, ale i společnost, stát.

Potřeby zainteresovaných stran

Zjišťování potřeb zákazníků se netýká jenom externích zákazníků, je nutné zjišťovat i potřeby zákazníků vnitřních.

V první řadě je nevyhnutelné splnit podmínky legislativy a zabezpečit vhodné pracovní prostředí jak po stránce hygienické, ergonomické, tak po stránce vhodné a zdravé firemní kultury.

Co se týče dalších potřeb vnitřních zákazníků, jsou s úspěchem používána různá dotazníková šetření, která mohou být prováděna jednak ad hoc jako reakce na novou situaci, jednak pravidelně v daných časových intervalech (pravidelné hodnocení kolegů, pracovního prostředí, dotazy, řízené rozhovory, organizovaná setkání, dotazníky, ankety, soutěže, bezplatné linky, práce s reklamami a stížnostmi, apod.).

Je nevyhnutelné v organizaci vytipovat své externí zákazníky a stanovit jejich očekávání vůči naší organizaci. Rovněž při zjišťování potřeb zákazníka externího je možné využívat dotazníková šetření, hodnocení dodavatelů, reklamace, spotřebitelské testy v tisku atd.

Zaměření na zákazníka

Zjištěním potřeb externích zákazníků naplňuje organizace postulát orientace na zákazníka, to znamená, že chování firmy není založeno na prioritě vlastních zájmů, kterým se zákazníci přizpůsobují, ale naopak na zájmech zákazníka. Přijetí koncepce orientace na zákazníka znamená uskutečnit řadu kroků, které zasáhnou do řízení a života firmy i chování zaměstnanců.

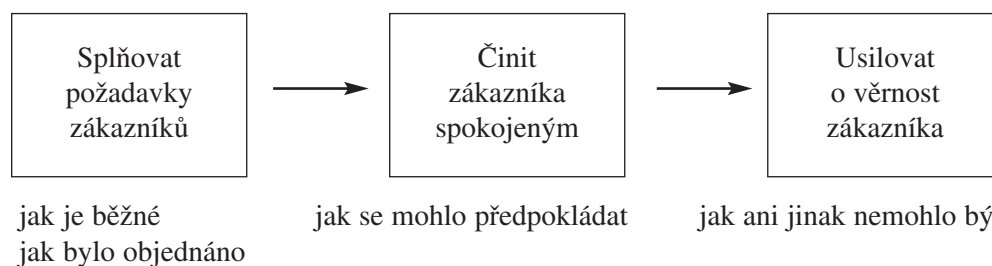
Je nutné provést:

- situační analýzu dosavadních vztahů se zákazníky,
- identifikaci potřeb zákazníků,
- změnu firemní kultury ve vztahu k zákazníkům,
- změnu stylu řízení,
- změny chování pracovníků.

Situační analýza by měla dát odpověď na různé otázky:

- Kdo jsou naši zákazníci, dodavatelé, distribuční články, koneční zákazníci našich zákazníků?
- Jaké jsou potřeby těchto zákazníků? Plníme je? Plní ji konkurence? Jak to víme?
- Jak komunikujeme se zákazníky? Jak probíhá komunikace o potřebách zákazníka uvnitř firmy? Co vědí naši zaměstnanci o potřebách zákazníků?
- Jaké jsou doprovodné služby zákazníkům?
- Jak zjišťujeme spokojenost zákazníků?

Všechny zjištěné údaje je nutné uchovat, zpracovat a využít v řízení. Podkladem je vytvoření databáze, která bude obsahovat ke konkrétnímu produktu informace o zákaznících, jejich potřebách, konkurenci, konkurenčních produktech, legislativní požadavky, novinky. Hodnotový systém organizace se musí změnit a otevřít zákazníkům přibližně v těchto fázích:



Náročnou částí zavádění orientace na zákazníka je změna postojů, jednání a vystupování zaměstnanců vůči zákazníkům. Zákazník není ten, co nás obtěžuje a ruší od práce, ale je nejdůležitější osobou (v rozhovoru přímém, telefonickém, v korespondenci).

Pro běžné kontakty se zákazníkem jsou řadou společností připravovány výchovné programy slušného chování, jsou vyhlášována desatera zásad aj.:

- pozdravení zákazníka,
- upravený zevnějšek,
- úsměv, dobrá nálada,
- čistota a slušnost samozřejmostí,
- zákazník nemůže čekat, nebavit se s kolegy,
- pomocník, poradce, více naslouchat,
- nepodvádět,
- nevést spory se zákazníky,
- nabídka doprovodných služeb,
- rozloučení se zákazníkem.

Vrcholové vedení musí zajistit, aby požadavky zákazníka byly stanoveny, pochopeny a splněny. Neočekává se, že vedoucí pracovníci budou toto všechno provádět sami, ale musí být schopni prokázat, že mají vytvořeny procesy pro plnění těchto požadavků.

Ačkoli to není výslovně požadováno, měla by organizace zvážit dokumentování svých procesů pro sdělování požadavků zákazníka, požadavků zákonných a jiných obecně platných předpisů.

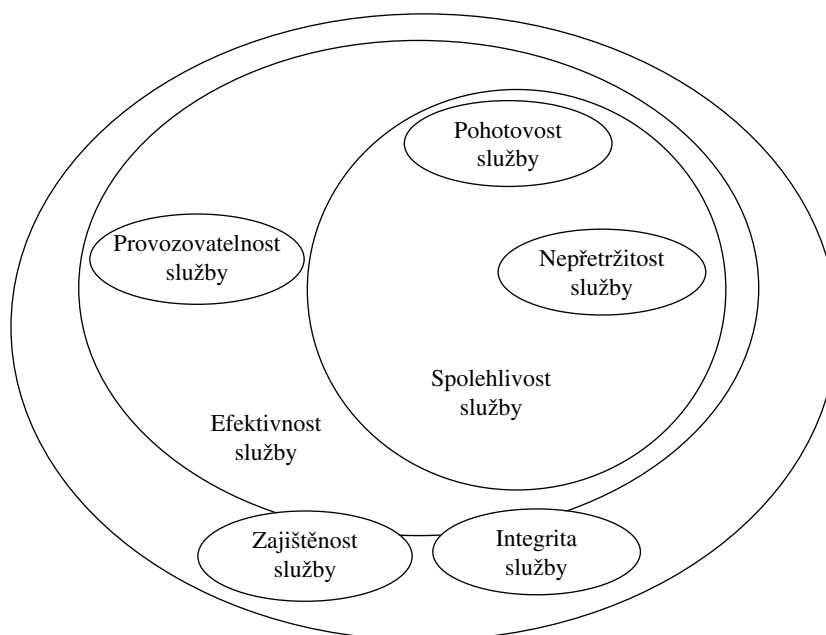
Vrcholové vedení musí kromě informací, jak je důležité plnit požadavky zákazníka a požadavky zákonných a jiných předpisů organizace, sdělovat také politiku a cíle organizace. Musí být vytvořen proces pro vytváření povědomí o politice jakosti a cílech jakosti organizace i pro udržování tohoto povědomí.

Bezpečnost produktu

- Bezpečnost produktu (výrobku nebo služby) lze chápat velice široce nejen ve smyslu minimalizace rizika újmy na zdraví (až smrt), ale i zdravotní nezávadnost, požární bezpečnost a hygieničnost. Ve vztahu k bezpečnosti se přijímá názor, že výrobce nebo poskytovatel služby je odborník a zákazník je laikem, takže by se měla tomuto znaku kvality věnovat příslušná pozornost.
- Zvláště ze strany poskytovatelů služby musí být realizovány činnosti, které prokážou, že věnovali veškerou pozornost bezpečnosti svých produktů. Jde rovněž i o posílení povědomí pracovníků o bezpečnosti produktů, informování o důsledcích vyplývajících z legislativních úprav týkajících se odpovědnosti za škodu způsobenou výrobkem, o technikách a metodách eliminace či snížení bezpečnostních rizik. Stranou pozornosti by nemělo stát sjednání vhodné podoby pojistné smlouvy.

Efektivnost produktu

- Jakost služby můžeme definovat jako souhrnnou vlastnost určující stupeň uspokojení uživatele služby.



- **Zajištěnost služby** představuje schopnost organizace poskytovat službu a pomáhat při jejím využívání.
- **Provozovatelnost služby** posuzujeme podle schopnosti organizace zabezpečit úspěšné a snadné využití služby uživatelem.
- **Spolehlivostí služby** nazýváme schopnost poskytnutí služby na požádání uživatele a její trvalé zabezpečení po požadovanou dobu ve specifikovaných tolerancích a jiných daných podmínkách. Spolehlivost služby lze dále rozdělit na pohotovost služby a nepřetržitost služby.
- **Pohotovost služby** představuje schopnost poskytnutí služby ve specifických tolerancích a jiných daných podmínkách, je-li vyžádána uživatelem.
- **Nepřetržitost služby** představuje schopnost již získanou službu dále poskytovat v daných podmínkách po požadovanou dobu.
- **Integrita služby** vyžaduje schopnost poskytnout již získanou službu bez mimořádných zhoršení, tj. ve stálé jakosti.

Tento přehled základních vlastností můžeme ještě doplnit kombinovanou vlastností spolehlivosti služby a její provozovatelnosti, kterou nazveme efektivností služby. Efektivnost služby představuje skutečně (užitečně) využitou část poskytnuté služby.

Politika jakosti

Vrcholové vedení musí stanovit politiku jakosti. Politika musí vyhovovat potřebám organizace a jejím zákazníkům. Organizace musí být způsobilá politiku uplatňovat. Politika musí také naplňovat potřeby zákazníků organizace, což je základní hledisko této normy.

Politika jakosti má proklamativní charakter, interpretuje základní představu, chování organizace v oblasti jakosti v delším časovém horizontu. Má charakter interního i externího sdělení – zdůvodňuje všem zaměstnancům, proč se vedení rozhodlo věnovat pozornost jakosti a jaké zásady jsou ve vztahu k jakosti pro organizaci směrodatné. Rovněž informuje zákazníky a obchodní partnery o úsilí organizace věnovat jakosti významnou pozornost.

Když je politika stanovena, musí ji organizace rozvíjet. To znamená, že musí být sdělována všem zainteresovaným, a to způsobem, který je pochopitelný. Pochopení politiky jakosti znamená, že každý v organizaci zná svoji roli při jejím naplňování. Cíle nesmí být začleněny do samotné politiky, ale politika musí poskytovat určitý základ pro jejich stanovení a přezkoumání.

Plánování, cíle jakosti, plánování systému managementu jakosti

Plánování jakosti je důležitou součástí managementu jakosti. Je základním východiskem všech dalších činností. Čím lépe jsou výchozí záměry a návrhy zpracovány, tím méně problémů se vyskytuje při vlastní realizaci.

Plánování jakosti lze definovat jako část managementu jakosti zaměřenou na stanovení cílů jakosti a specifikaci nezbytných procesů a souvisejících zdrojů pro jejich splnění. Plánování jakosti zahrnuje široké spektrum aktivit, jejichž prostřednictvím se stanovují a dosahují cíle v oblasti jakosti, například plánování systému managementu jakosti, zpracování plánů jakosti, plánování znaků jakosti výrobku, plánování jakosti procesů, plánování použití vhodných metod, plánování kontrol, plánování preventivních opatření atd.

Plánování jakosti se soustřeďuje do předvýrobních etap. Efektivního plánování v uvedených oblastech lze dosáhnout aplikací vhodných metod a nástrojů. K základním metodám plánování jakosti lze počítat sedm nových nástrojů managementu jakosti, většinu metod ze skupiny sedmi základních nástrojů, hodnocení způsobilosti procesů, výrobních zařízení a systémů měření, metodu QFT, přezkoumání návrhu, metodu FMEA, FTA, hodnotovou analýzu, plánování experimentů aj.

Plánování jakosti je projektovou činností. Mělo by probíhat v týmu, jehož složení závisí na konkrétním řešeném úkolu a mění se v závislosti na stádiu projektu plánování.

Důležitou otázkou a východiskem pro plánování jakosti je stanovení budoucích cílů jakosti, které by měly představovat kvantifikovatelné údaje o znacích kvality, kterých má být dosaženo v určitém termínu. Od těchto cílů se odvíjí časový harmonogram všech činností.

Stanovené cíle by měly být srozumitelné, reálné, dosažitelné, optimalizující celkový výsledek (nejen dílčí výsledky) a ekonomické, tedy přínosy z realizace těchto cílů by měly být vyšší než náklady na jejich zavedení. Cíle mohou být uváděny v jakékoli formě vhodné pro určité podmínky, ale nakonec musí být kvantifikovány, aby mohla být změřena výkonnost.

Je důležité si uvědomit, že východiskem pro formulaci cílů jakosti musí být podrobné a trvalé zkoumání potřeb zákazníků.

Když má organizace cíle stanoveny, musí identifikovat a plánovat zdroje potřebné pro jejich dosahování. Plánování musí určovat a dokumentovat činnosti a s tím spojené zdroje. Základní procesy by měly být identifikovány a pochopeny tak detailně, aby mohl být systém managementu jakosti naplánován.

Odpovědnost a pravomoc

V organizaci musí být definovány různé role pracovníků tak, aby byly jasné jejich odpovědnosti a pravomoci a jejich vzájemné součinnosti. Tyto role musí být přesně sděleny v organizaci všem, kteří je potřebují znát. Taková srozumitelnost je důležitá pro všechny klíčové pracovníky, kteří jsou zapojeni do systému managementu jakosti.

Je důležité vyjasnit zejména pravomoci a odpovědnosti těch osob v organizaci, které musí identifikovat neshody a vyžadovat, aby byla přijímána opatření k nápravě.

Existuje rovněž specifický požadavek, aby vrcholové vedení jmenovalo představitele vedení pro jakost. Představitel vedení musí plnit tyto specifické funkce:

- Musí zajišťovat, aby systém managementu jakosti byl uplatňován a udržován v souladu s ISO. Představitelé jednájí jako spojovací článek s vrcholovým vedením a zajišťují, aby

stav systému a potřeby zlepšování byly sdělovány vrcholovému vedení.

- Musí zajišťovat, aby v celé organizaci existovalo povědomí o požadavcích zákazníka.

Přezkoumání vedením

Přezkoumání vedením je odpovědností vrcholového vedení. Jedná se o poradu vrcholového vedení, která je organizována alespoň jednou ročně a zabývá se vhodností a efektivností zavedeného systému managementu kvality. Součástí přezkoumání je i posouzení případných příležitostí ke zlepšení, změn v jakosti a systému jakosti. Obvykle jsou také určovány další cíle jakosti.

Norma ISO 9001:2000 obsahuje požadavky, které specifikují minimální položky vstupu a výstupu pro přezkoumání.

Vstupy pro přezkoumání musí nyní zahrnovat zpětnou vazbu od zákazníků, výkonnost procesu a funkčnost produktu, stav preventivních opatření a stav opatření k nápravě, změny, které by mohly ovlivnit systém managementu jakosti, a také výsledky auditu. Kromě toho je stanoven požadavek přezkoumat následná opatření z předchozích přezkoumání managementu.

Výstupy z přezkoumání vedením jsou rovněž specifikovány a musí zahrnovat následující tři druhy opatření:

- přezkoumání vedení musí identifikovat příležitosti pro zlepšování systému managementu jakosti a jeho procesů,
- zlepšování efektivnosti ve vztahu k požadavkům zákazníka,
- opatření týkající se potřeb zdrojů.

Monitoring a kontrola

Dobrý systém monitorování a měření jakosti má řadu úloh:

- je nutný v případě prokázání závažných skutečností týkajících se jakosti – bezpečnost, spolehlivost, zdravotní nezávadnost, kdy jsou vyžadována různá osvědčení jakosti (revizní zprávy, atesty, protokoly o jakosti, certifikáty jakosti),
- plní preventivní funkci – odhaluje a předchází vadám v průběhu práce,
- plní funkci eliminační – pozastavuje kontrolované soubory se zjištěnými nedostatky.

Při provádění kontrol se nesmí opomenout jejich ekonomická stránka, jde vesměs o nákladné záležitosti, které se nepodílejí na faktickém zvyšování jakosti. Je proto potřeba nezavádět kontroly plošně, ale nejdříve vyhodnotit rizika vadnosti, prověřit případy duplicitních kontrol, zaměřit se na kontroly nestabilních procesů (nové výrobky, technologie, nové materiály, stroje po opravě, noví pracovníci). Zvýšenou pozornost je nutné věnovat situacím, kdy určitá operace může mít zásadní vliv na jakost a v následujících operacích ji nelze napravit nebo pouze s velkými obtížemi.

Tradiční členění kontroly rozlišuje kontrolu:

- vstupní (dodané suroviny, materiál, polotovary, díly),
- provozní (v průběhu výroby výrobku nebo realizace služby),
- výstupní (hotové výrobky, služby).

Z hlediska úplnosti rozlišujeme kontroly:

- úplné – 100%, prověří každý prvek souboru,
- neúplné – pouze části prvků souboru – náhodné nebo statistické.

Podle osoby, která kontrolu provádí, kontrola:

- samokontrola – kontrola osobou provádějící kontrolovanou operaci,

- pracovníkem provádějícím následující operaci
- pracovníkem technické kontroly – podle daných specifikací,
- vedoucím pracovníkem.

Kontrolní operace by měla být určena předem, v podobě kontrolních plánů nebo postupů, kde budou stanoveny předmět kontroly, parametry a limity, harmonogram kontroly, doba záznamů o kontrole.

Organizace musí sledovat (monitorovat) a měřit některé specifikované události:

- spokojenost zákazníka,
- vlastní systém managementu jakosti pomocí vnitřních auditů,
- procesy,
- produkty.

Můžeme definovat tři základní stavy spokojenosti zákazníka:

- potěšení zákazníka – vnímaná realita a poskytnutá hodnota převyšují jeho původní představy a očekávání,
- plná, naprostá spokojenost zákazníka – úplná shoda mezi potřebami a očekáváními a vnímanou realitou,
- limitovaná spokojenost – vnímaná realita není totožná s původními požadavky zákazníka, i když může být do určité míry spokojen, jeho spokojenost je nižší.

Na měření spokojenosti zákazníka můžeme použít různé metody – přímé i nepřímé (rozhovory, dotazníky, metoda kritických událostí, diskuze v ohniskových skupinách atd.).

Organizace musí v plánovaných časových intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti vyhovuje plánovaným činnostem a zda je efektivně uplatňován a udržován. Program auditů podléhá plánování, rovněž musí být stanovena kritéria auditu, předmět a metody auditu. Auditóři a provádění auditů musí zajistit objektivitu a nestrannost celého procesu. Auditóři nesmějí provádět audit vlastní práce.

Další oblastí monitorování a měření jsou procesy a produkty. Organizace musí najít a aplikovat vhodné metody na monitorování a měření procesů organizace, které dokážou, že procesy jsou schopné dosáhnout plánovaných výsledků. Pokud jich není dosaženo, musí se učinit náprava a provést opatření k nápravě. Podobně je nutné měřit znaky produktu, zda byly požadavky na produkt splněny.

Cvičení

Co znamená přezkoumání v systému managementu jakosti?



Co by podle vás měla bezpodmínečně obsahovat politika jakosti v zařízení sociálních služeb?

ŘÍZENÍ ZDROJŮ

Definice a vymezení zdrojů

ISO 9001:2000 hovoří o zdrojích, které jsou potřebné pro celý systém managementu jakosti, tj. pro uplatňování a zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti a pro zvyšování spokojenosti zákazníků.

Termín zdroj se často používá ve vztahu k pracovníkům. Ve skutečnosti se tento článek normy týká všech zdrojů potřebných ke splnění požadavků normy. Pokud jde o to, co tyto zdroje představují pro každou organizaci, neměla by norma nikdy být specifická, obvykle se sem řadí pracovníci, pracovní čas, budovy, zařízení, technické vybavení, materiály, dodávky, přístroje, software, dopravní zařízení apod.

Zdroje musí být poskytovány v přiměřeném časovém rámci. Jen z toho, že bylo definováno pracovní místo nebo schválen nákup nějakého zařízení či přístroje, nevyplývá, že organizace splnila své odpovědnosti.

Lidské zdroje

Zvýraznění lidského faktoru můžeme sledovat v kontextu třech zásad ISO řady 9000 – vedení (leadership), orientace na zákazníka a zapojení pracovníků, kde najdeme řadu požadavků:

- popis pracovních činností,
- přezkoumání úrovně pracovního prostředí a jeho vlivu na jakost,
- důraz na identifikaci zainteresovaných stran a na plánování uspokojování jejich potřeb,
- důraz na identifikaci potřeb zákazníků (včetně zaměstnanců),
- přezkoumávání potřeb a očekávání zákazníků (včetně zaměstnanců),
- přezkoumávání způsobilosti uspokojovat požadavky zákazníků,
- realizaci procesů měření míry spokojenosti zákazníků (včetně zaměstnanců).

Požadavek v článku hovoří o tom, aby pracovníci byli odborně způsobilí. Před zajištěním odborné způsobilosti pracovníků musí organizace identifikovat jejich pracovní zaměření. Odbornou způsobilost lze dosáhnout systematizovaným vzděláváním, které se stane součástí strategie podniku.

Význam všech aktivit, které souvisejí s podnikovou výchovou a vzděláváním, by mělo rychle pochopit vrcholové vedení, které nese plnou odpovědnost za jejich realizaci.

Účinnost a forma výchovných programů dlouhodobě ovlivňuje vztah zaměstnanců k jakosti i úroveň jejich teoretických znalostí a praktických zkušeností v této oblasti. Nároky na efektivní výchovné programy by se daly shrnout:

- musí jít o trvalou součást personálního managementu,
- musí zahrnovat všechny zaměstnance bez výjimky,
- programy musí být koncipovány rozdílně pro různé skupiny zaměstnanců,
- musí vždy zdůrazňovat dominantní význam filozofie jakosti, motivovat zaměstnance, umožnit osvojení si základních metod k zajišťování jakosti a zprostředkovat přenos nových poznatků o jakosti do podnikového prostředí,
- programy musí být zabezpečeny finančními prostředky.

Vedle výchovy a vzdělávání se v posledním období klade důraz na praktický výcvik.

Je vhodné rozdělit praktický výcvik do tří oblastí:

- úvodní školení,

- specializovaný výcvik musí být přizpůsoben potřebám různých členů,
- operativní výcvik.

Zvyšování odborné způsobilosti prostřednictvím výcviku, vzdělávání a výuky zahrnuje:

- technické znalosti a dovednosti,
- dovednosti a nástroje managementu,
- schopnost jednat s lidmi,
- znalost trhu a potřeba očekávání zákazníků,
- příslušné zákonné požadavky a požadavky předpisů,
- interní a příslušné externí normy,
- dokumentaci pro provádění práce.

Plány výcviku mají zahrnovat:

- cíle výcviku,
- výcvikové programy a metodiky,
- zdroje potřebné pro výcvik,
- identifikaci nezbytné podpory,
- hodnocení výcviku,
- měření efektivity výcviku a jeho působení na organizaci.

Při budování personálních systémů hraje důležitou roli motivace lidí a od ní se odvíjející podnikové motivační programy a procesy.

Zaměstnanci v každém podniku jsou různí a různí se i jejich potřeby. Je proto nutné zaměstnance důkladně poznat a motivovat je podle jejich vlastních hodnotových stupnic. V současnosti už jen výjimečně zaměstnanci očekávají pouze peněžní odměnu. Jaké jsou tedy obecné potřeby zaměstnanců vedle jejich běžné hmotné odměny?

- smysluplná a tvůrčí práce,
- pocit vzájemné důvěry,
- pocit uznání,
- pocit jistoty a bezpečí,
- informovanost.

Legislativní rámec a jeho řízení

Legislativní rámec pro oblast kvality je dán národními legislativami pro oblast kvality. Vzhledem k neustále se zvyšujícím nárokům zákazníků na systém řízení a efektivní realizaci v organizacích byly zpracovány normy systému managementu jakosti řady ISO 9000.

Základní normy systému managementu jakosti jsou rozčleněny na:

ČSN EN ISO 9000:2001 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník

V normě ISO 9000 jsou uvedeny základy a zásady systému managementu jakosti a terminologie systému managementu jakosti. Využívá se k vysvětlení používaných termínů v systému managementu jakosti a jejich vzájemných vazeb.

ČSN EN ISO 9001:2001 Systémy managementu jakosti – Požadavky

V normě ISO 9001 jsou specifikovány požadavky na systém managementu jakosti, který mohou organizace používat pro interní aplikaci, certifikaci nebo pro smluvní účely s dodavateli a zákazníky. Využívá se při certifikaci pro nezávislé posouzení schopnosti organizace plnit požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001, zákazníků, požadavky předpisů, vlastních požadavků stanovených pro efektivní fungování všech procesů a neustálého zlepšování systému managementu jakosti.

ČSN EN ISO 9004:2001 Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti

V normě ISO 9004 je uveden návod na širší rozsah cílů systému managementu jakosti, než poskytuje ISO 9001. Je soustředěna zejména na neustálé zlepšování výkonnosti a efektivnosti celé organizace. Využívá se při snaze vrcholového vedení překročit požadavky ISO 9001.

Těžištěm zájmu managementu jakosti jsou všechny aktivity, skutečnosti, faktory, které mají nebo mohou mít vliv na kvalitu produkce nebo služeb. Vystavený certifikát jakosti platí zpravidla po dobu tří let a v určených intervalech (obvykle ročních) jsou prováděny dohledy nad fungováním systému.

Výchozím krokem zavádění systému managementu jakosti je rozhodnutí vrcholového managementu organizace o zavádění systému managementu kvality. Výchozím předpokladem fungování systému je požadavek, že organizace dodržuje požadavky národní legislativy upravující oblast jakosti. Druhou výraznější skupinu finančních prostředků představují náklady na vlastní certifikaci.

Infrastruktura

V normě je uvedeno jasné vyjádření, že technické vybavení a příslušná infrastruktura patří do předmětu normy.

Infrastruktura zahrnuje všechny fyzické zdroje, kromě pracovníků, potřebné pro vytvoření výrobku nebo služby a pro jeho předání zákazníkovi. Infrastruktura je jasně definována, takže zahrnuje budovy, pracovní místa, zařízení a podpůrné služby. Je potřeba splnit všechna legislativní, hygienická a bezpečnostní nařízení týkající se infrastruktury.

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí organizace lze považovat za kombinaci lidských a fyzických i fyzikálních faktorů. K lidským faktorům v pracovním prostředí, které mohou ovlivnit shodu výrobku, patří pracovní metody, bezpečnostní pravidla a návody, včetně používání ochranných prostředků a ergonomie.

Fyzické faktory mohou rovněž ovlivnit schopnost dosáhnout shodného výrobku. Je důležité řídit ty faktory, které ovlivňují znaky jakosti výrobku, protože mají přímý dopad na schopnost výrobku vyhovovat specifikacím.

K fyzickým a fyzikálním faktorům ovlivňujícím pracovní prostředí může například patřit teplo, hluk, světlo, hygiena, vlhkost, čistota, vibrace, znečištění, proudění vzduchu apod.

Bezpečnost práce

Bezpečné a zdravé pracovní prostředí je základem pro úspěšný výkon práce a má dopad i na osobní život člověka. Je proto pochopitelné, že práce by měla být vykonávána v tom nejlepším prostředí a při dodržování všech zásad bezpečnosti. V praxi jsou tyto zásady shrnuty pod názvem bezpečnost a ochrana zdraví při práci (BOZP).

Každý zaměstnavatel je povinen vyhledávat a hodnotit rizika, kterým jsou zaměstnanci vystaveni. Má rovněž stanovit opatření pro jejich eliminaci, a to podle novely zákoníku práce (§132, 132a a další). Kromě zákoníku práce je bezpečnost práce upravena ve vyhláškách a nařízeních vlády, ve vyhláškách Českého úřadu bezpečnosti práce, hygienických předpisech Ministerstva zdravotnictví ČR a v dalších předpisech.

Bezpečnost práce je sledována orgány státního dozoru, především Českým úřadem pro

bezpečnost práce (ČÚBP) a inspektoráty bezpečnosti práce, které jsou podřízeny Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR, dále hygienickou službou, podřízenou Ministerstvu zdravotnictví ČR, Českým báňským úřadem, Českou inspekcí životního prostředí a orgány požárního dozoru.

Odbory mají právo kontroly a řešení stížnosti zaměstnanců, dále dohlížejí na to, zda státní správa plní předpisy a zda je dodržují zaměstnavatelé. Základní odborové organizace si mohou přizvat inspektory z Odborového svazu zdravotnictví a sociální péče. Ti mohou kontrolovat nejen podmínky na pracovištích, ale rovněž pomáhat vymáhat náhradu škody způsobenou zaměstnancům v souvislosti s pracovním úrazem nebo s nemocí z povolání. Právě v oblasti náhrad škod jsou odbory jedinou institucí, která pomáhá zaměstnancům při vymáhání jejich oprávněných nároků.

Pokud došlo u zaměstnance při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi k poškození zdraví nebo k jeho smrti úrazem (pracovní úraz), odpovídá za škodu tím vzniklou zaměstnavatel, u kterého byl zaměstnanec v době úrazu v pracovním poměru. Pracovním úrazem není úraz, který se zaměstnancovi stal na cestě do zaměstnání a zpátky. Pracovním úrazem se rozumí porucha zdraví vzniklá při plnění pracovních úkolů nebo v přímé souvislosti s nimi nezávisle na vůli zaměstnance, náhlým, násilným a krátkodobým působením zevních vlivů, které mají za následek poruchu zdraví, a to nejen vlivy mechanickými, ale i chemickými a psychickými.

Finanční zdroje

Zabezpečování a zlepšování jakosti není pouze organizačním a technickým problémem, ale i ekonomickou otázkou. ISO se staví k zvažování ekonomických aspektů jakosti rezervovaně.

V případě, že se organizace zabývá ekonomickými aspekty jakosti, je to zejména v oblasti evidence ztrát z neshodných výrobků a reklamací.

Ekonomiku jakosti můžeme rozdělit do následujících oblastí:

- sledování nákladů na jakost (u výrobce, uživatele, společnosti),
- sledování přínosů zabezpečování a zlepšování jakosti,
- tvorba ceny produktu v závislosti na jakosti.

Prostřednictvím monitoringu nákladů na jakost můžeme určit:

- ztrátu způsobenou nedostatky v kvalitě,
- významné vlivy na zabezpečení jakosti,
- oblasti snížení nákladů organizace,
- některé ukazatele účinnosti systému jakosti (metriky).

Co se týče nákladů na jakost, je to pojem značně rozmanitý. Z čistě ekonomického hlediska sem spadají jak čistě nákladové položky (např. nákup přístroje), tak neproduktivní výdaje (ztráty z neshodných výrobků).

Pro potřeby finančního řízení je účelné rozdělit prostředky pro systém jakosti do dvou skupin:

- jednorázové investice do systému jakosti, které mohou být zátěží zejména v počátku implementace systému. Patří sem zdroje na vlastní budování systému jakosti (včetně nákladů na poradenskou činnost), náklady na certifikaci systému, náklady na nákup měřicí techniky, softwaru, kalibraci,
- běžně vynakládané prostředky, mzdové náklady pracovníků útvaru řízení jakosti, náklady na průběžné hodnocení způsobilosti dodavatelů, náklady na činnost podnikových zkušeben, laboratoří.

O rozdělování všech zdrojů rozhoduje vrcholové vedení, které očekává jejich efektivní zhodnocení.

Získávání financí

Existuje několik základních zdrojů financí:

Peníze získané vlastními silami:

- členské příspěvky a dary jednotlivců,
- dary od podniků a firem,
- prodej vlastních výrobků a služeb.

Peníze od institucí k tomu určených – fondy a nadace:

- státní fondy ČR,
- české nevládní fondy a nadace,
- mezinárodní fondy – vládní,
- mezinárodní fondy – nevládní.

Pro získání financí, zejména pomocí fundraisingu, hraje důležitou roli vyřešení a definování:

- poslání organizace,
- finanční strategie a plánování,
- serióznost a transparentnost,
- vhodná dělba úkolů,
- zásady zacházení s penězi,
- poslání organizace.

Každá dobročinná organizace vzniká jako reakce na nějakou lidskou nebo společenskou potřebu. To, jak se jí daří tuto potřebu uspokojovat, se pak odráží v ochotě lidí organizaci podpořit.

Můžeme, např. odhadnout, že v příštích letech nám pokladny různých fondů nebudou příliš nakloněny. Zaměříme se tedy na získání takového počtu členů, který by zvýšil příliv financí z členských příspěvků během dvou let, a zaměříme se na budování vlastní výdělečné činnosti. Výsledkem může být po určené době nová skladba zdrojů, která nám zajistí nižší závislost na fondech.

Na určenou finanční strategii by měl navazovat plán, jak ji uvést do života. Největší šance na získání finanční podpory má taková organizace, která poskytuje maximální záruky serióznosti. To znamená, že:

- má demokratickou strukturu,
- je transparentní (transparentností se rozumí zveřejňování informací o cílech, struktuře, materiálním a personálním zabezpečení činnosti a o finančních zdrojích),
- má dobré jméno.

Jednu z nesporných příležitostí financování představují zdroje EU. Podmínky pro čerpání těchto prostředků jsou však pro členské státy administrativně i finančně náročnější než pro kandidátské země. Většina programů předpokládá, že projekty budou z 20–50 % spolufinancovány.

Tlak na finanční kapacitu příjemců prostředků je tedy velmi vysoký. Bude zřejmě nezbytné, aby se propojovali s jinými organizacemi a uzavírali partnerské vztahy s veřejnou správou, podniky, NNO a dalšími organizacemi v ČR i v dalších členských zemích a aby vytvářeli síť s celoevropskou působností.

Cvičení



V čem vidíte význam péče o lidské zdroje v sociální péči?

Co je podle vás motivací pro personál zařízení sociální péče?

REALIZACE PRODUKTU, SLUŽBY V ZAŘÍZENÍCH SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Definice a vymezení produktu, služby

Teorie procesů chápe procesy jako uskupení (souběžně i následně probíhajících) činností, které mají logický výstup s užitkem pro zákazníka. Je na organizaci, jak vymezí své procesy. Za typické procesy lze obvykle považovat procesy obchodní, vývoje a příprava nových výrobků či služeb, nákupní procesy, vlastní provozní procesy, popřípadě servisní procesy či dále procesy správní.

Požadavky norem ISO 9000 předpokládají, že organizace při realizaci jakékoliv činnosti, mají-li být její výsledky kvalitní, musí mít:

- předem určeny specifikace vstupů, procesů, výstupů,
- zabezpečeny příslušné zdroje – materiálové, personální, kapacitní, finanční.

Cílem služby, ať je jakékoliv kategorie a druhů, je vždy vytvořit pomocí činností dodavatele (poskytovatele služby) konkrétní výsledek, který splní očekávání a potřeby daného zákazníka. Jakost poskytované služby je především spokojený a loajální (vracející se) zákazník na jedné straně a zisk, prosperita a spokojenost akcionářů na straně druhé.

Musí však vždy platit: vzniklá potřeba = hodnota uznaná zákazníkem.

Plánování realizačních procesů poskytovaných služeb

Pro plánování realizace služeb je potřeba získat určité znalosti:

- znalost potřeb zákazníka,
- znalost očekávání zákazníka,
- znalost prvků vnímání kvality zákazníkem,
- znalost konkurenčních produktů a služeb,
- znalost sebe sama,
- znalost podnikatelského prostoru,
- znalost vnitřních procesů,
- znalost, jak se udělat kvalitnější.

Příprava výrobku a služby představuje komplex činností, jejichž smyslem je připravit nový nebo zlepšený, popřípadě atypický produkt či službu. Je pochopitelné, že pokud se dodavatel zaměřuje na produkci tradičních výrobků a služeb, nebudou mít tyto aktivity žádné nebo jen minimální opodstatnění. Častější je situace, kdy organizace v zájmu udržení své konkurenční pozice musí inovovat svou produkci či služby. Z hlediska zabezpečování jakosti je pak nutné:

- jednoznačně vymežit požadavky na přípravu nových výrobků a služeb,
- plánovat činnosti související s přípravou výrobků a služeb,
- zabezpečit kontrolu výsledků přípravné etapy,
- zajistit postupy pro případné změny týkající se technické dokumentace.

Činnost plánování pro procesy realizace musí odrážet cíle jakosti a požadavky na výrobek, potřebu stanovit odpovídající procesy a dokumentaci, potřebu poskytnout zdroje a technická vybavení specifická pro výrobek nebo službu, požadované ověřování, validaci, monitorování, kontrolu a zkoušení, včetně kritérií pro přijatelnost výrobku, služby. Rovněž se požaduje, aby organizace stanovila, jaké záznamy jsou nezbytné pro poskytování důkazu, že procesy a výsledný výrobek vyhovují požadavkům.

Organizace by měla zvážit přípravu dokumentovaného postupu, kterým by popsala, jak plánování probíhá. Jinou možností je, že plánování realizace výrobku by mohlo být po-

psáno v příručce jakosti. V případě, že je vypracován dokumentovaný postup, doporučuje se, aby byly vypracovány standardní kontrolní listy a jiné plánovací formuláře a aby byly začleněny do dokumentace.

Pracovníci zabezpečující přípravu či změny by měli obdržet jasné zadání pro svou činnost, např. formou zadávacího protokolu. Ten by měl jasně určovat parametry nového výrobku a služby nebo podobu změn, které je třeba uskutečnit. Součástí zadávacích požadavků je i vymezení příslušných zákonných a jiných požadavků, které se k danému výrobku a službě vztahují.

Služby (produkty) ve vazbě na zainteresované strany

Realizační činnosti se výrazným, obvykle dominantním způsobem podílejí na jakosti finálních výrobků a služeb. Je pochopitelné, že jakákoliv improvizace při realizaci se negativně projeví v jakosti.

Každá organizace poskytující služby by si měla být vědoma požadavků a podmínek pro řádné fungování plánovaných a nabízených služeb a měla by je stanovit písemnou formou. Jedním z přístupů je seřadit nabízené služby podle jejich důležitosti, nákladů a kritičnosti. Úkolem organizace je plánovat, monitorovat a systematicky dohlížet na plnění služeb tak, aby mohly být naplněny cíle jakosti. U některých typů služeb existuje jen málo procesních zařízení, která by bylo třeba řídit, nebo neexistují žádná, protože služby sestávají z úkonů prováděných pracovníky přímo pro zákazníka nebo spolu se zákazníkem.

Pokud to připadá v úvahu, musejí se vypracovat a uplatňovat metody uvolňování, dříve než bude služba poskytnuta zákazníkovi. Tyto metody uvolňování se liší jak formou, časovým plněním, tak aplikací. Například pracovníci, kteří jsou ve styku se zákazníky, mohou při rozhovorech se zákazníky získat bezprostřední zpětnou vazbu o tom, zda služby byly poskytnuty odpovídajícím způsobem.

Důležitý faktor podmiňující kvalitu realizační etapy představuje technická dokumentace, která může mít různou podobu. Vždy specifikuje výrobek a službu a příslušné pracovní postupy směřující k jejich realizaci.

Jsou-li procesy takové, že splnění specifikací výrobků nemůže být zcela ověřeno přezkoušením hotového výrobku buď v počáteční fázi výroby, nebo po jejím dokončení, musí se provést validace procesu. Mezi procesy, které vyžadují validaci v případě služeb, patří ty, kterými se vytvářejí finanční nebo právní dokumenty, a procesy, které se zabývají odborným poradenstvím. Validace zahrnuje zvažování určitého počtu hledisek, např. potřebu kvalifikovat metodu zpracování, kvalifikování servisního zařízení a zajištění kvalifikovaných pracovníků, kteří poskytují služby.

Dokumentace by měla zahrnovat dokumentovaný postup pro udržování identifikace a pro řízení stavu výrobku. Existují-li specifické požadavky na jednoznačnou identifikaci, měla by organizace zvážit zpracování dokumentovaného postupu, kterým se popíše způsob provedení a zaznamenávání.

Procesy týkající se zákazníka

Proces určování požadavků zákazníka je důležitý a jako problém ekonomického přežití organizace vyžaduje pozornost každé její části. Proces nabídky a objednávky má enormní dopad na spokojenost konečného zákazníka. Nejsou-li požadavky zákazníka oboustranně pochopeny, je pravděpodobnost dosažení spokojenosti konečného zákazníka značně zmenšena. Je tudíž podnikatelskou nezbytností mít pro identifikování požadavků zákazníka vytvořen a zaveden efektivní proces.

Úplné určení požadavků zákazníka je často opakovacím procesem. Nezřídka existují známé problémy, které lze v pozdějších etapách rozvinout do skutečných požadavků. V takových případech se jako přijatelný přístup pro splnění požadavků tohoto článku může ukázat dokumentování zjištěných problémů.

Dokumentovaný postup by měl zahrnovat určení požadavků na výrobek, které specifikoval zákazník, a požadavků na výrobek, které zákazník nespecifikoval, které jsou však nezbytné pro jeho zamýšlené nebo specifikované použití. Rovněž je třeba vzít v úvahu jednoznačné požadavky zákonných či technických předpisů.

Majetkem zákazníka je výrobek, který vlastní zákazník a který byl dodán organizaci pro použití při plnění požadavků dohody mezi těmito dvěma subjekty. Při přijetí výrobku od zákazníka organizace souhlasí s ochranou výrobku po dobu, kdy jej organizace bude vlastnit.

V mnoha případech se tento požadavek týká služby poskytované organizací zákazníkovi. Zda je dokumentovaný postup zapotřebí nebo nikoli, závisí na charakteru majetku zákazníka, na požadavcích na řízení stanovených zákazníkem i na typu a velikosti organizace. Rovněž se požaduje udržování záznamů o majetku zákazníka, který je ztracen, poškozen nebo se zjistí, že je nevhodný. Účelem zaznamenávání ztráty, poškození nebo nevhodného stavu je oznámit tuto skutečnost zákazníkovi. Organizaci se velmi doporučuje, aby udržovala kopie těchto zpráv pro zákazníka jako řízené záznamy.



Cvičení

Vyberte si skupinu klientů sociální služby a pokuste se stanovit jejich potřeby.

Jaké informace jsou nezbytné pro plánování a úspěšnou realizaci služby?

MĚŘENÍ VÝKONU A EFEKTIVITY ZAŘÍZENÍ SOCIÁLNÍCH SLUŽEB

Základní objekty monitorování

Měření, analýza a zlepšování platí pro všechny typy výrobků (hardware, software i služby), pro všechny sektory trhu a pro organizace všech typů a velikostí. Část o měření a analýze je jedním z nejdůležitějších článků v ISO 9000.

Organizace musí převzít do svých rukou monitorování a měření vlastních procesů, a to v rozsahu potřebném pro efektivní řízení své výkonnosti.

Dobrý systém monitorování a měření jakosti má řadu úloh:

- je nutný v případě prokázání závažných skutečností týkajících se jakosti – znaky bezpečnosti, spolehlivosti, zdravotní nezávadnosti,
- plní preventivní funkci – odhaluje a předchází vadám v průběhu práce,
- plní funkci eliminační – funkci síta – pozastavuje kontrolované soubory, pokud byly při jejich kontrole zjištěny nedostatky.

Organizace musí plánovat a uplatňovat procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování, aby prokázala shodu výrobku nebo služby a celého systému řízení jakosti s požadavky, které jsou na ně kladeny, a aby zajistila neustálé zlepšování efektivnosti systému řízení jakosti. Tato část systému řízení zahrnuje monitorování a měření:

- spokojenosti zákazníka,
- systému řízení (prostřednictvím interních auditů),
- procesů,
- produktu.

Ekonomika monitorování a měření

Nelze opomenout skutečnost, že kontrolní operace jsou nákladné, zpravidla se nepodílejí na faktickém zvyšování kvality. Proto při rozhodování o kontrolních činnostech a při jejich projektování je třeba respektovat některá doporučení:

- nezavádět postupy plošně, ale nejdříve vyhodnotit rizika vadnosti v jednotlivých oblastech a na tomto základě diferencovat přístupy ke kontrole,
- je luxusem zavádět duplicitní kontroly, je třeba prověřit všechny případy, kdy se provádějí duplicitní kontroly,
- kontrolní úsilí je potřeba zaměřit především na nestabilní procesy, kterými mohou být zaváděné nové výrobky nebo služby, technologie, nové materiály, zařazení nových pracovníků.

Monitorování a měření procesů

Zlepšovat můžeme cokoli, bez údajů z monitorování a měření však nejsme schopni ani prokázat skutečné zlepšování, ani přijmout závěry k dalšímu rozvoji a řízení celého systému.

Pro posouzení výkonnosti procesů se musejí stanovit vhodná data (ukazatele, kritéria) a postupy (metody), které poskytují výpověď o stupni naplnění plánovaných výsledků. Dohromady se celému přístupu k monitorování říká metodika monitorování a měření procesů.

Norma říká, že organizace musí aplikovat vhodné metody monitorování a tam, kde je to vhodné, měřit procesy systému řízení jakosti. Tyto metody přitom musejí prokazovat schopnost procesů dosáhnout plánované výsledky, a pokud zjistíme, že tato schopnost klesá, je třeba učinit nápravu nebo opatření k nápravě, aby se zajistila shoda produktu.

Shrneme-li základní procesy, které se vyskytují ve většině organizací, můžeme si vyjmenovat jako příklad některé typické ukazatele pro tyto procesy:

- nákup: hodnocení dodavatelů, uzavřené smlouvy a objednávky, interní audity,
- výroba: mezioperační kontroly, reklamace, interní neshody, externí kontroly, výstupní kontroly, předávací protokoly, protokoly o údržbě a revizích, interní audity,
- skladování: stav zásob, specifické podmínky (teplota, vlhkost), inventarizace, majetek zákazníka, balení, skladová evidence, interní audity,
- procesy realizace: požadavky zákazníka, zápisy z jednání, evidence poptávek, složky zakázek, denní plány práce, týdenní plány práce, hodnocení plánu, interní a externí audity,
- proces zlepšování systému jakosti: nápravná a preventivní opatření, ukazatele měření, statistické výsledky, interní audity, přezkoumání vedením,
- řízení neshod: výsledky výstupní kontroly, reklamační listy, evidence stížností, zápisy z jednání se zákazníkem, interní audity,
- lidské zdroje: náklady na školení, záznamy z hodnocení efektivitvy školení, interní audit, spokojenost zaměstnanců,
- řízení infrastruktury: soupis hmotného investičního majetku, inventarizace, plány údržby, plány revizí, záznamy o údržbě, revizní zprávy, průvodní technická dokumentace.

Monitorování a měření spokojenosti zákazníka

Procesy měření a monitorování spokojenosti zákazníků patří k novým požadavkům normy. Ke zvládnutí procesů měření a monitorování spokojenosti zákazníků by organizace bez rozdílu velikosti a zaměření měly realizovat a dodržovat algoritmus činností, který má všechny kroky v souladu s následujícím seznamem:

- definování, kdo je pro organizaci zákazník,
- definování znaků spokojenosti zákazníků,
- návrh a tvorba dotazníků k monitoringu a měření spokojenosti,
- stanovení velikosti výběru, tzv. vzorkování zákazníků,
- výběr vhodné metody sběru dat a vlastní sběr dat,
- tvorba postupů pro vyhodnocování dat, včetně postupů kvantifikace míry spokojenosti,
- využívání výsledků měření a monitorování spokojenosti jako vstupů pro procesy zlepšování.

Pro měření spokojenosti zákazníka můžeme použít:

- dotazníky pro měření a monitorování spokojenosti zákazníka
- přímé rozhovory

Monitorování a měření výkonů procesů

Norma ISO 9000 stanoví povinnost aplikovat vhodné metody monitorování a tam, kde je to vhodné, měřit procesy.

Vlastníci procesu neboli osoby, které nesou odpovědnost za výsledky procesu a jeho efektivní průběh, sice nemusejí přímo výkonnost měřit, je však jejich základní pravomocí výsledky z měření výkonnosti identifikovat a využívat je k rozhodování.

Je třeba vytvořit metodiku a v jejím rámci stanovit, jak budeme k monitorování a měření přistupovat. Tato otázka má několik rovin:

- stanovení struktury a typů ukazatelů,
- stanovení požadavků na vlastní proces monitorování a měření,
- stanovení významnosti procesů, které připadají v úvahu, z hlediska celkové výkonnosti systému,
- stanovení způsobu následné analýzy získaných dat (následná etapa, která již v podstatě do samotného procesu monitorování nepatří, ale úzce na něj navazuje).

Benchmarking

Pojem benchmarking je definován jako hledání nejlepších postupů v podnikání. Může se týkat jak vynikajících výsledků (výkonový benchmarking, mimo jiné třeba i ve vztahu ke konkurenci), tak i procesů a postupů, které k dosažení vynikajících výsledků vedou (náročnější, ale účinnější procesní benchmarking).

Benchmarking může mít na organizace mimořádný dopad. Boří zaběhlá paradigmat, pomáhá organizacím udržovat se ve stavu připravenosti k akci a poskytuje modely směřující ke znamenitosti (excelenci). Záměrem benchmarkingu je stanovit cíle pro to, aby organizace mohla nastartovat realistický proces zlepšování a aby porozuměla změnám, které jsou k takovému zlepšování nutné. Konečné důsledky benchmarkingu se pak mohou odrazit, např.

- v lepším rozhodování (založeném na lepších informacích),
- ve stanovení náročnějších cílů,
- ve zvýšené spokojenosti zákazníků,
- v urychlení procesu změny,
- v úsporách nákladů,
- v porozumění výkonnosti na úrovni světové třídy (World Class) apod.,
- v konečném důsledku tedy zlepšení konkurenceschopnosti či konkurenční pozice organizace.

Benchmarking ovšem neznamená "zvítězit" za každou cenu. V první řadě je benchmarking legální, systematický, veřejný a etický proces, který dává podněty k efektivní konkurenceschopnosti. Jeho hybnou silou je duch "učení se pomocí sdílení". Neplatí mýtus, že lze dobře konkurovat jen tehdy, když víme, co dělají konkurenti, a že musíme být schopni kopírovat to, co dělají, abychom uspěli. Benchmarking je založen na principu "výhra-výhra" a podléhá světově uznávanému Kodexu vedení benchmarkingu.

Analýza dat

Pokud jde o analýzu údajů, je požadováno, aby byly využívány určité zdroje informací k odhalení, analýze a vyloučení možných příčin neshod. Norma uvádí tyto dva důvody analyzování údajů:

- stanovit vhodnost a efektivnost systému managementu jakosti,
- identifikovat zlepšení, která mohou být učiněna s ohledem na efektivnost systému managementu jakosti.

Organizace musí určit, které údaje se mají shromažďovat, shromažďovat je a následně analyzovat. Informace z analýzy údajů by měly být využívány jako součást vstupu pro přezkoumání prováděná vedením. Analýza se může provádět také jako součást samotného přezkoumání systému managementu (prováděného vedením).

Požaduje se, aby organizace analyzovaly údaje z důvodu identifikování oblastí, kde lze provádět zlepšování. Analýza musí poskytovat informace ve čtyřech specifických oblastech:

- spokojenost zákazníků,
- shoda s požadavky na výrobek,
- znaky procesů, výrobků a jejich trendy,
- dodavatelé.

Informace týkající se zákazníka se liší od informací týkajících se plnění požadavků na výrobek nebo službu. Je možné, že zákazníci budou spokojeni i s výrobkem, který je neshodný, nebo naopak budou velmi nespokojeni s výrobkem, který zcela vyhovuje daným požadavkům. V obou případech je identifikování příčin nespokojenosti zákazníka příležitostí ke změně požadavků tak, aby se zohlednily skutečné potřeby zákazníků.

Princip neustálého zlepšování

Pojem neustálé zlepšování popisuje norma jako proces vytváření cílů a nalézání příležitostí ke zlepšování prostřednictvím používání zjištění z auditů a závěrů z auditů, analýzy dat, přezkoumání vedením a dalších prostředků, které obecně mohou vést k nápravným a preventivním opatřením.

Prostředkem neustálého zlepšování systémů managementu opravdu dobře fungujících systémů v „pokročilém“ stádiu vývoje bude dobrá motivace zaměstnanců. Ti musí být motivováni takovým způsobem, aby všechny jejich schopnosti mohly být využity ve prospěch organizace. Z této motivace bude vycházet potenciál ke zlepšování. Jednou z forem je podávání zlepšovacích návrhů. Další forma je tzv. sebehodnocení. Jde o analýzu své vlastní organizace práce a vlastního přístupu k organizaci každým pracovníkem. Důležitým prvkem neustálého zlepšování je kultivace vztahů a komunikace na všech úrovních.

Existují dva základní způsoby neustálého zlepšování:

- skokové projekty,
- průběžné zlepšování po malých krocích.

Nejlepším zdrojem myšlenek pro zlepšování procesu jsou vždy vlastní zaměstnanci, z tohoto důvodu by jim mělo být umožněno, aby řídili a zlepšovali svá vlastní pracoviště a aby byly zvyšovány jejich znalosti, zkušenosti a dovednosti v rámci projektů celoživotního vzdělávání.

Interní audity

Audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazů z auditu a pro jejich objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna kritéria auditu. Interní audit je prováděn samotnou organizací pro interní účely nebo veden z jejího pověření.

Metody používané při monitorování a zlepšování procesů

Chceme-li mít procesy pod kontrolou a operativně do nich zasahovat, musíme v jejich průběhu měřit dílčí výsledky a vyhodnocovat je. Při sledování provozních procesů se používají jednoduché nástroje řízení jakosti, individuální i komplexní. Patří sem:

- statistické přejímky – jde o soubor metod, které se používají tam, kde je třeba provést výběrovou kontrolu,
- statistické regulace – soubor metod a technik používaných pro ovládnutí a zlepšování procesu, který probíhá s větší četností (sériová, hromadná výroba),
- analýzy způsobilosti – způsobilost procesu je vyjádření schopnosti procesu pracovat s určitou přesností.

Metody hodnocení kvality

Jakost nelze vyjádřit absolutně, nýbrž relativně – porovnáváním skutečné hodnoty znaku jakosti s hodnotou požadovanou. Požadovaná hodnota může být hodnota v normách, předepsaná právním předpisem, dohodnutá, hodnota srovnatelného produktu, představa uživatele. Výsledkem je buď prosté konstatování shody či neshody, nebo stanovení stupně splnění požadované hodnoty. Kromě naměření a porovnání hodnot se používají i speciální techniky, které daly název jednotlivým metodám:

- spotřebitelské testy – poskytují cenné informace o názorech, bezprostředních reakcích, spokojenosti zákazníka,
- kvalimetrické testy – měření kvality, která vychází z principů, že kvalita je souhrn znaků vyjadřujících způsobilost pro užití,
- benchmarking – je srovnávací metodou, jejímž cílem je najít a aplikovat nejlepší praktiky

- sedm základních nástrojů managementu kvality:
 - formulář pro sběr dat,
 - vývojový diagram,
 - Ishikawův diagram příčina – následek,
 - Paretův diagram,
 - bodový diagram,
 - histogram,
 - regulační diagram.
-

Cvičení



Popište, jak si představujete benchmarking. Uveďte konkrétní příklad.

Napište vzorec směrodatné odchylky a aritmetického průměru.
