

RYCHLÉ RANDE S KVALITOU

ZN. VÁŽNÝ VZTAH NENÍ VYLOUČEN

Když se řekne „systém řízení kvality“, mnohým z nás možná poklesnou kolena, ztěžkne dech, zvýší se tepová frekvence... Jako bychom se chystali zvednout těžké břemeno. Oním těžkým břemenem je balík představ, který o daném tématu máme. Pustit se do řízení kvality často chápeme jako jho, které od chvíle, kdy si ho dobrovolně vezmeme na záda, budeme vláčet navěky. Kde se tato představa vzala? Možná za to paradoxně může literatura zaměřená na zavádění kvality do organizací. Když člověk s nějakou knihou na toto téma přijde do styku, vystavuje se riziku, že v závalu dat a informací upadne spíše do paralýzy a letargie. Naštěstí se nestává, že bychom tuto knihu někdy přečetli celou.



Tento článek je určen především pro ty z vás, kteří jste se k zavádění systému řízení kvality ještě neodhodlali. Chci se pokusit tento nános představ, informací a dat očesat do takové míry, abychom se do pěstování kvality pustili s chutí, s lehkostí a ideálně právě teď. Naším heslem budiž „s minimem úsilí, maximum efektu“.

V srdci veškeré lidské aktivity vždy najdeme nějaké PROČ. Důvodů, proč se pustit do kvality, je pěkná řádka a my se u nich nijak dlouho nezastavíme. Jen můžeme, když jsme právě v té době covidové (nebo chcete-li více optimisticky „postcovidové“), poukázat na očividný rozdíl od fungování organizací s a bez zavedeného systému managementu kvality. Organizace se zavedeným systémem rozhodně propluly rozbourané a nevyzpytatelné vody krize s větší elegancí a s menšími škodami. „Co si v době míru a pohody nastaviš, v krizi jako když najdeš“ – cožpak se to takhle nějak neříká?

Pro mě osobně hlavní a nejvýznamnější PROČ je vyjádřeno v sebezpytující otázce: *Copak nechceme vědět, jestli svou práci odvádíme dobře nebo přímo excelentně (tj. zda vyčníváme nad ostatní organizace) a zda se rok od roku zlepšujeme?* Kdo na odpověď na tuto otázku rezignuje, musí se zákonitě dříve či později ztratit v (pod)průměrnosti - ovšem ozbrojen falešnými představami o své významnosti (vždyť z výzkumů víme, že podprůměrní se mají tendenci přeceňovat a naopak). Ale, když nad tím tak přemýšlím, být členem hvězdné péchoty a nevědět o tom je možná milosrdnějším osudem.

Proto přijměte pozvání na rychlé rendez-vous s kvalitou a třeba se nám z toho nakonec vyklube i vážný vztah.

Uděláme dnes pár krůčků. Když se osvědčí a přinesou ovoce, můžete se odvážit o kus dál. Je to nabídka cesty postupného zlepšování. Žádné velké reformy, revoluce, žádná celoorganizační megaakce.

Když se začíná s kvalitou, je možné se vydat dvěma směry. Můžete se buď porozhlédnout už po vyšlapaných cestách a hledat, zda principy nějakých osvědčených modelů vám nepadnou do oka. Když přeskóčí jiskra, máte se o co opřít a můžete vyrazit. Druhý směr, který je v tuto chvíli ten náš, je začít skutečně od sebe, od tady a teď. Budeme stavět na zelené louce.

KDY A KDO – VHODNÝ TIMING A VHODNÉ OBSAZENÍ ROLÍ

Ideální je začít právě teď. Samozřejmě je šikovné využít třeba právě odstartovaný proces strategického plánování, kdy jsou lidé vyburcováni k aktivitě a dostávají od vedení jasný signál: vymýšlíme co dál, tvoříme budoucnost, podílejte se na tom, věci nebudou jako dřív, buďte u toho, myslíme to vážně! To však není podmínkou úspěchu. Hlavní je zkrátka začít.

Odstartovat tento podnik by mohl klidně ředitel organizace. Časově to není nikterak náročné. Vedení samozřejmě může pověřit nějakou vhodnou, pro

danou věc nadanou osobu, která má nadšení, dokáže inspirovat, organizovat atd. Jen musí od vedení získat i náležitou pravomoc, mandát, část své autority.

Máme ústřední osobu a teď už jen dát dohromady tým zaangażovaných lidí a udělat pár – konkrétně tři až čtyři – kroky:

1. URČENÍ ZÁSADNÍCH ASPEKTŮ KVALITY

Na počátku stojí obligátní otázka: *Jak vnímáme – jak chápeme, co je kvalita?* Jděte od nejobecnějšího popisu až po vyjádření velmi velmi konkrétní. V první fázi brainstormujte, dejte vše na jednu hromadu, vše tam patří. Nezůstávejte jen u jedné perspektivy. Dívejte se na kvalitu očima všech důležitých zainteresovaných stran. Jak jí vnímají vaši klienti, jejich rodinní příslušníci, vaši zaměstnanci, jak zřizovatel, donátoři, komunita...? Ve fázi klidu po proběhlém bouření mozků je čas na shlukování podobných myšlenek do skupin, poté na hlasování o jejich důležitosti a nakonec výběr pro začátek (stále pamětliví zásady „hlavně se nezahltit“) tři až pěti pro vaši organizace zásadních aspektů. V prvním kroku je obsahem našich diskusí téma, koho vlastně chceme o kvalitě přesvědčit. Zaměřit se můžeme na naše

silné stránky a ty se snažit ještě zesílit, dotáhnout je k dokonalosti a poté se o ně opřít při prezentaci naší organizace jako o naši originalitu a jedinečnost. Nebo se můžeme naopak zaměřit na „nejlepší místa“ neboli na nejslabší články řetězu.

Každý z modelů kvality má své TOP-oblasti, na které zaostřuje svou pozornost. Může to být prostředí, míra naplnění účelu organizace, hospodaření s finančními prostředky, schopnost plnit očekávání zainteresovaných stran, odbornost a lidskost pracovníků, schopnost přizpůsobovat se změnám atd.

2. ODVOZENÍ ZNAKŮ

V tomto kroku hledáme klíčové ukazatele výkonnosti v oblastech, které jsme v prvním kroku určili jako stěžejní. Hledáme, jak a čím ozřejmit, zda jsme v dané oblasti v dobré kondici. Co takového nám pomůže spolehlivě dokázat, že se v průběhu času posouváme (ať už dopředu či dozadu)?

Půjčme si pro inspiraci např. čtyři perspektivy modelu Balanced Scorecard: a) *finanční perspektiva* (ukazatelé výkonnosti zde mohou být např. obrat, efektivita – poměr výstupů k celkovým nákladům...), b) *perspektiva interních procesů* (marketing – úspěšnost poptávek po službě, míra stížností, doba trvání procesu – čas, kdy zůstává lůžko neobsazené...), c) *perspektiva učení se a růstu* (spokojenost zaměstnanců, fluktuace, náklady na vzdělávání v porovnání s celkovými náklady, efektivnost vzdělávání, počet námětů pro zlepšení, počet inovací...) a d) *zákaznická perspektiva* (počet klientů, spokojenost, loajalita – kdo z nich by službu doporučil svým přátelům...).

Vygenerujte minimálně jeden ukazatel ve všech vybraných oblastech, kde chcete skutečně růst a zlepšovat se (příp. udržet si nadstandardní úroveň).

3. URČENÍ POSTUPŮ MĚŘENÍ (ZDROJŮ DAT)

Představte si, že vývoj v těchto ukazatelích prezentujete například před zřizovatelem a chcete docílit buď nadšeného ocenění nebo alespoň překvapivého pozvednutí obočí. Jazyk, který v prezentaci použijete, a tedy formulace těchto ukazatelů by měly být typu: „...tyto opatření ušetřili tolik a tolik..., počet intervencí bylo..., ...rychle jsem zareagovali na...

tím že... a škody, které mohly být takové... jsme redukovali o tolik...“

Abyste mohli takto srozumitelně argumentovat, musíte do svých tabulek získat pro každý z vašich ukazatelů relevantní data. Jak je budete získávat? Z dotazníků? Statistik? Bude třeba stanovit nějaký postup výpočtu?

4. DEFINOVÁNÍ CÍLŮ

Explicitní vyjádření toho, o kolik chceme být za rok lepší než dnes, není v této nejjednodušší podobě odstartování procesu řízení kvality zcela zásadní. Stačí v průběhu času pouze kontrolovat, zda se posouváme či přešlapujeme na místě. Nicméně bez definování cílů pravděpodobně nebudeme mít takový „tah na branku“ (jak se dnes s oblibou používá).

Příklad:

Měření vývoje spokojenosti klientů

Jako zásadní při mé práci supervizora shledávám sledovat spokojenost klienta se svým životem (1. *Určení zásadních aspektů kvality*). V duchu individuálního plánování v sociálních službách se předpokládá, že úspěch naší práce s klientem vyjadřuje míra naplnění dojednaného kontraktu, tj. jak se nám daří naplňovat osobní cíle klienta. Já osobně používám jiný způsob, a to sledování vývoje celkové spokojenosti klienta (se sebou, s životem, se záležitostmi, se kterou se na mně obrací), tj. opírám se o jeho čistě subjektivní hodnocení (2. *Odvození znaků*). Za dobře odvedenou práci považuji to, když se spokojenost klienta za dobu naší spolupráce signifikantně zvýší (min. o pět bodů na čtyřicetibodové stupnici). Jako způsob měření jsem si půjčil metodiku Scotta Millera (k nalezení např. na webu společnosti Dalet) (3. *Určení postupu měření*). Cílem do dalšího období by mohlo být zlepšení minimálně o 10%, kdy poměr počtu klientů, kteří zaznamenají zlepšení, ku těm, kde k pozitivní změně nedojde, se doložitelně zvýší (4. *Definování cílů*).

Příklad:

Využití potenciálu zaměstnanců

Na počátku může stát uvědomění, že každý zaměstnanec je studnicí originálních myšlenek a obrovským rezervoárem síly a nadšení (1. *Určení zásadních aspektů kvality*). Jestliže zjistíme, že v této oblasti máme rezervy, nebo je

to naše silná stránka, ale chceme na ní vědomě stavět, máme za sebou první krok. Když se přikloníme spíše než k subjektivnímu hodnocení samotných zaměstnanců k objektivním ukazatelům, je na řadě hledání, jak tento aspekt kvality uchopit. Z diskuse týmu může vzejít jako nejvíce vypovídajícím důkazem angažovanosti zaměstnance přijetí zodpovědnosti za nějakou důležitou agendu, proces nebo projekt (2. *Odvození znaků*). Měření může být realizováno výpočtem procenta zaangažovaných pracovníků (počet zaangažovaných pracovníků děleno průměrným počtem všech zaměstnanců) nebo složitěji vytvořením matematického vzorce typu počet zaangažovaných pracovníků vynásobeno počtem všech jednotlivých agend děleno průměrným počtem všech zaměstnanců (3. *Určení postupů měření*). Cílem do dalších let by mohlo být zachování stoupajícího trendu tohoto ukazatele (4. *Definování cílů*).

Jak konkrétně na to vedení půjde, aby vyburcovalo své zaměstnance ke zodpovědnosti a spolurozhodování, to už je jiná pohádka, neméně důležitá a pravděpodobně mnohem víc napínavá.

Věřím, že pro začátek budování vážného vztahu s kvalitou toto úvodní nasměrování bohatě stačí. Pro sledování cesty tzv. „jen houšť“ je možné intenzivně vyškolení pověřeného pracovníka či celý ustavený tým kvality, kteří mají chuť pustit se do toho po hlavě. Levnější variantou, zlatou střední, je pozvat si externistu, který může pomoci s úvodním nasměrováním a pomůže facilitovat skupinové diskuse. Když se při nich povede dojít skutečně ke konsenzu (ne ke kompromisu, při kterém mají ti prohrávající často tendenci se k výsledku postavit laxně až odbojně), může to zásadně ulehčit přijetí tohoto jiného způsobu přemýšlení o kvalitě organizace, kde pracuji, a mé vlastní práce. Protože se osobě o téma kvality a facilitace zajímám (jsem hodnotitelem Modelu EFQM a členem expertní skupiny MPSV pro tvorbu Programu dobrovolného rámce kvality) a nabízím týmům prostřednictvím workshopů v tomto směru podporu, je variantou pustit se do práce společně.

Nuže držím palce při prvních krocích k excelenci!

Mgr. JAN KNETL

viavize.cz

knetl@viavize.cz