



CAF CENTRUM

Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2019



Operačný program
**Efektívna
verejná správa**



Európska únia
Európsky sociálny fond

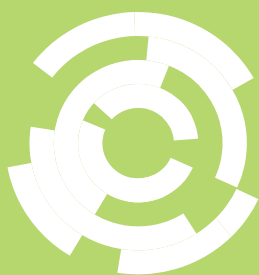


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLOGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Národný projekt „Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy“
Tento projekt je podporený z Európskeho sociálneho fondu

Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality





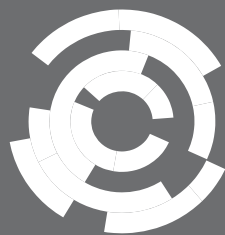
CAF CENTRUM

Obsah



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019



CAF CENTRUM

Obsah

Úvod	7
Zoznam skratiek	9
Základná terminológia	11
1 Kultúra kvality – východiská	15
2 Východiská tvorby nástroja Samohodnotenia kultúry kvality	29
3 Kľúčové oblasti kultúry kvality	33
4 Implementácia nástroja Samohodnotenia kultúry kvality	37
5 Príklad rozpracovania očakávaného prejavu kultúry kvality	43
6 Spôsob hodnotenia	47
7 Kľúčové oblasti, kategórie, subkategórie a oblasti diagnostických výrokov	51
8 Charakteristika úrovni vyspelosti kultúry kvality a rámce prechodových stratégií	79
Zhrnutie	91
Použitá literatúra	93



CAF CENTRUM

Úvod



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019



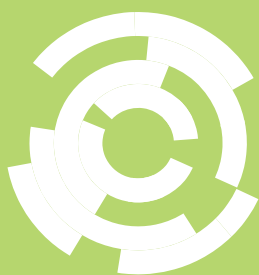
Úvod

Organizácie verejnej správy pôsobia v dynamickej, neustále sa meniacom prostredí a denne stoja pred riešením dôležitých problémov súvisiacich s kontinuálnym zlepšovaním kvality ich fungovania. Úspech do veľkej miery závisí na schopnosti organizácie efektívne vytvárať a udržiavať vysokú úroveň kultúry kvality na všetkých organizačných stupňoch. Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality si kladie za úlohu podporiť dosahovanie tohto cieľa.

Aj keď sa kultúra kvality vo všeobecnosti uznáva ako jeden z kľúčových cieľov organizácie, v našich podmienkach zostáva obsah tohto pojmu a najmä to, ako takáto kultúra vyzerá a ako sa dá dosiahnuť, stále nejednoznačný. Transformovanie organizačnej kultúry je proces, ktorý môže trvať aj niekoľko rokov a pomocou nástroja Samohodnotenia kultúry kvality by organizácie mohli efektívnejšie hodnotiť dosahovaný pokrok.

Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality umožňuje merať organizačnú zrelosť s dôrazom na kultúru kvality a identifikovať postupnosť ďalších krokov vedúcich k nevyhnutným transformačným zmenám v organizácii. Je vhodný pre všetky typy organizácií v pozícii začiatníkov, stredne pokročilých, ale aj pokročilých v manažérstve kvality, ktorým poskytne základňu pre zhodnotenie úrovne zlepšovania kvality, identifikovanie príležitostí na zlepšovanie a určenie trajektórie ďalších krokov na ceste k vyššej kultúre kvality v organizácii.

Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality bol vypracovaný v rámci národného projektu Úradu pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky Zavádzanie a podpora manažérstva kvality v organizáciách verejnej správy.



CAF CENTRUM

Zoznam skratiek



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

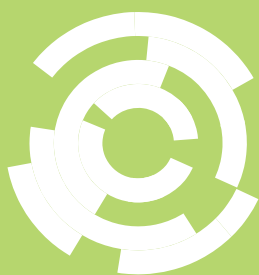
2019



CAF CENTRUM

Zoznam skratiek

KK	kultúra kvality
SKK	samohodnotenie kultúry kvality
CAF	Common Assessment Framework (Spoločný systém hodnotenia kvality)
EFQM	European Foundation for Quality Management (Európska nadácia pre manažérstvo kvality)
ISO	International Organization for Standardization (Medzinárodná organizácia pre normalizáciu)
DV	diagnostický výrok
ZS	zainteresované strany
SZ	spoločenská zodpovednosť
TURS	trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
ASQ	American Society for Quality (Americká spoločnosť pre kvalitu)
TQM	Total Quality Management (Komplexné manažérstvo kvality)
NACCHO	National Association of County and City Health Officials
BOZP	bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
FO	finančné operácie
KPI	Key Performance Indicators (Kľúčové ukazovatele výkonnosti)
IT	informačné technológie
PDCA	Plan – Do – Check – Act (Plánovanie – Realizácia – Kontrola – Konanie)



CAF CENTRUM

Základná terminológia



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

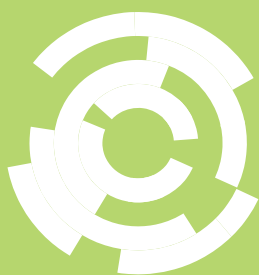
2019

Základná terminológia

Kvalita	Miera, s akou súbor vlastných charakteristík objektu spĺňa požiadavky (STN EN ISO 9000: 2016).
Organizačná kultúra	Séria hodnôt, noriem, štandardov správania a bežných očakávaní, ktoré riadia spôsob, akým jednotlivci a skupiny v organizácii medzi sebou komunikujú a pracujú pre dosiahnutie cieľov organizácie.
Kultúra organizácie	Spoločné presvedčenie, hodnoty, postoje a očakávania určitého spôsobu správania sa ľudí patriacich do organizácie.
Kultúra kvality	Kultúra organizácie zameraná na kvalitu, t. j. postoje a súbor hodnôt používaných organizáciou na zlepšenie prístupov, správania zamestnancov a úrovne kvality poskytovaných výstupov a služieb, ktorá sa dosahuje ovplyvňovaním vzťahov, komunikáciou, reakciou na situácie.
Samohodnotenie kultúry kvality	Súhrnné a systematické preskúmanie správania, činností a výsledkov organizácie podľa metodiky kultúry kvality.
Manažérstvo kvality	Súčasť riadenia organizácie zameraná na uplatňovanie nástrojov manažérstva kvality s cieľom optimalizovať pracovné postupy a iné procesy tak, aby sa dosiahla očakávaná kvalita produktu a predpokladaný rast a rozvoj organizácie. Aktivity a funkcie riadenia zamerané na politiku kvality a jej implementáciu v organizácii prostredníctvom plánovania kvality a garantovania kvality vrátane jej kontroly.
Komplexné manažérstvo kvality (TQM)	Systémový prístup k riadeniu organizácie, ktorý má za cieľ neustále zvyšovanie hodnoty pre zákazníka, návrhom a neustálym zlepšovaním organizačných postupov a systémov. Sústreďuje sa na riadenie celého systému, a nielen na niektoré podsystémy, izolované procesy alebo funkčné oddelenia.
Kľúčová oblasť	Východisko uvažovania najviac ovplyvňujúce kultúru kvality v organizácii.
Kategória	Komponent, z ktorého sa skladá kľúčová oblasť.
Subkategória	Dekomponovaná kategória konkretizujúca podmieňujúce faktory kultúry kvality.
Diagnostický výrok	Odstupňované konštatovanie stavu, ktoré môže byť organizáciou potvrdené ako zhoda so skutočnosťou (s podporou dôkazov) alebo nepotvrdené.
Očakávaný prejav kultúry kvality	Základný motív kultúry kvality, na ktorý sa možno zamerať pri rozvíjaní kultúry kvality.
Atribút	Podstatná, charakteristická, základná vlastnosť charakterizujúca kultúru kvality.
Prechodová stratégia	Spôsob, akým môže organizácia dosiahnuť vyššiu úroveň zrelosti využitím rôznych postupov a odporúčaných podporných nástrojov.
Etapa/úroveň zrelosti	Charakteristika stavu, v akom sa nachádza vzťah organizácie ku kultúre kvality.

Zrelosť organizácie	Miera vyspelosti organizácie.
Rámec prechodovej stratégie	Odporúčania, ktoré môžu usmerňovať organizáciu pri prechode do vyššej etapy/úrovne kultúry kvality.
Podporné nástroje	Osvedčené manažérske techniky a prístupy využiteľné pre oblasť kultúry kvality.
Cestovná mapa	Súbor na seba nadväzujúcich/vzájomne previazaných zlepšovacích činností, ktoré sa vytvárajú na prechod z jednej úrovne kultúry kvality do vyššej úrovne, riadený prechodovou stratégiou.
Organizácia	Zoskupenie zamestnancov usilujúcich sa o dosiahnutie spoločného cieľa a majúcich v organizácii spoločnú víziu, poslanie, hodnoty, strategické ciele, stratégie, systémy, subsystémy, procesy, plány, koncepcie a postupy.
Organizácia ako systém	Organizovaný súbor integrovaných prvkov na dosiahnutie vytýčených cieľov. Ako systém má svoje vstupy, procesy, výstupy a výsledky a svoje subsystémy – sekcie, odbory, oddelenia, programy, tímy a pod., ktoré sa podieľajú na dosahovaní cieľov organizácie. Každý subsystém má svoje vlastné miesto v štruktúre organizácie, svoje vstupy, procesy, výstupy a výsledky, ktorými sa podieľa na dosahovaní cieľov vytýčených pre subsystém. Subsystémy sú organizované hierarchicky podľa potreby dosiahnuť spoločné ciele systému ako celku.
Hodnotenie organizačnej kultúry	Vychádza sa zo zaradenia organizácie do jedného zo štyroch typov a odpovedí na tieto otázky: Kto je v organizácii akceptovaný a kto nie? V čom sa líšia akceptovaní od neakceptovaných? Aký druh správania sa cení? Čomu venuje manažment najväčšiu pozornosť? Ako sa prijímajú rozhodnutia?
Zmena organizačnej kultúry	Významná forma zmeny organizácie. Existujú štyri základné spôsoby ovplyvňovania organizačnej kultúry: 1. Dôraz sa kladie na to, čo je dôležité. V komunikácii so zamestnancami sa hodnotí plnenie poslanca, dosahovanie cieľov a výkonnosť v porovnaní s tým, čo by sme chceli vidieť na pracovisku. 2. Každý, koho prístup a správanie sa je v súlade s tým, čo je dôležité, je ocenený. 3. Správanie, ktoré nie je v súlade s tým, čo je dôležité, je zavrhnuté (na konci môže byť aj výpoveď). 4. Modeluje sa správanie, ktoré chceme vidieť na pracovisku. Ak napr. chceme viac tímovej spolupráce, mali by sme sa sami častejšie zapájať do práce v tímoch.
Spätná väzba	Odraz fungovania organizácie prichádza od vlastných zamestnancov, ktorí vykonávajú pracovné procesy v organizácii, občanov, zákazníkov alebo klientov, ktorí využívajú jej produkty alebo služby, ďalších zainteresovaných strán a pod. Prichádza tiež od vládnych organizácií a inštitúcií, spoločenských organizácií, ekonomických a hospodárskych subjektov atď.
Rozvoj (zdokonaľovanie) organizácie	Je plánované, celoorganizačné úsilie riadené vrcholovým manažmentom zamerané na zvýšenie efektívnosti a celkového zdravia organizácie intervenciami do organizačných „procesov“. Základným predpokladom zdokonaľovania organizácie je otvorená a úprimná snaha zamestnancov organizácie participovať na tomto procese a prevziať väčšiu zodpovednosť za výsledky svojej vlastnej práce. Je zrejmé, že ak si ľudia osvoja oba tieto predpoklady súčasne, skôr prídu na nové spôsoby spolupráce, ktoré považujú za efektívnejšie pri plnení vlastných úloh a dosahovaní spoločných organizačných cieľov.

Whistle-blower	Dobromyseľný oznamovateľ nelegitímnej, neetickej alebo priamo protizákonnej činnosti na pracovisku, ktorá sa deje so súhlasom nadriadených a je v rozpore s verejným záujmom, prípadne ktorá ohrozuje verejnosť. Oznamovateľom protispoločenskej činnosti („whistle-blowerom“) môže byť každá fyzická osoba, ktorá v dobrej viere urobí oznámenie orgánu príslušnému na prijatie takéhoto oznámenia. Oznamovanie protispoločenskej činnosti sa v takomto prípade nepovažuje za porušenie zmluvnej povinnosti zachovávať mlčanlivosť, ani za porušenie povinnosti zachovávať mlčanlivosť podľa osobitných zákonov.
Industry 4.0	Industry 4.0 je súčasný trend automatizácie a výmeny dát výrobných technológií založený na hlbokjej priemyselnej integrácii prostredníctvom informačných technológií a s tým spojeným spracovaním dát. Táto integrácia má štyri základne charakteristiky: 1. Vertikálna integrácia výrobných systémov – informačné previazanie všetkých systémov naprieč celou štruktúrou organizácií. 2. Horizontálna integrácia – previazanie naprieč dodávateľským reťazcom – prepojenie dodávateľov – odberateľov. Ide o novú generáciu globálnych, hodnotu pridávajúcich prepojení, sietí, zahŕňajúcich integráciu partnerov a zákazníkov. 3. Integrácia inžinierskych procesov – ide o integráciu v rámci celého životného cyklu produktu/služby (od plánovania, vývoj, realizáciu, testovanie, až po popredajné služby). 4. Akcelerácia cez exponenciálne technológie – technológie, ktorých hlavnou úlohou je umožnenie individuálnych riešení, zvýšenie flexibility a šetrenie nákladov v procese industrializácie.
Rozhranie	Cielene vytvorené prepojenie medzi dvomi časťami systému slúžiace na logické oddelenie dvoch častí, na vymedzenie zodpovedností a právomocí, na riadenú výmenu informácií alebo materiálu.
Tvrdé (Hard) faktory kultúry kvality	Súčasti kultúry kvality založené na systemizovaných nástrojoch, štruktúrovaných informáciách, podporovaných riadiacou dokumentáciou, procesmi, zariadeniami a príslušnou zodpovednosťou a právomocami, ktoré vedú priamo k zlepšovaniu kvality a podporujú implementáciu mäkkých faktorov.
Mäkké (Soft) faktory kultúry kvality	Faktory trvalo pôsobiace v podvedomí zamestnancov, ktoré nemožno prikázať. Musia dozrieť. Sú o myslení, postojoch, prístupoch a správaní sa ľudí v organizácii a hlásení sa k zodpovednosti za dopady svojich činov a rozhodnutí. Vedú organizáciu k vyššej kultúre kvality.



CAF CENTRUM

1

Kultúra kvality – východiská



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

1 Kultúra kvality – východiská

Výklad pojmu kultúra kvality sa v literatúre interpretuje rôzne, podľa toho, v ktorej krajine sa pojem analyzuje. Rozdiely sú v ponímaní kultúry kvality vo Francúzsku, Nemecku, Kórei, Mexiku, Nórsku alebo USA¹. Podobné vnímanie kultúry kvality môžeme pozorovať medzi Francúzskom a USA, ale aj medzi Mexikom a Nemeckom. Najväčšie rozdiely sú v praktickom aplikovaní kultúry kvality, menej už vo vízii, hodnotách a prístupoch lídrov k jej rozvíjaniu.

Vedecko-technický pokrok vždy predbieha spoločenský pokrok a jeho výsledky môžu mať rôzne vzájomne prepojené prejavy:

- technický pokrok ovplyvňuje kultúru kvality,
- kultúra kvality ovplyvňuje efektívne využívanie výsledkov vedecko-technického pokroku,
- efektívne uplatňovanie tvrdých faktorov organizácie mení požiadavky na kultúru kvality.

Vo všeobecnosti rozumieme pod kultúrou organizácie systém hodnôt a zmýšľania spoločne zdieľaných členmi organizácie. Všade tam, kde je kultúra organizácie nedostatočná, vznikajú rôzne problémy. Čo je horšie, v organizácii s nedostatočnou organizačnou kultúrou sú vhodné podmienky pre neetické správanie, korupciu, nadradenosť, klientelizmus. Ak ide o inštitúciu verejnej správy, v takejto organizácii je zákonite znížená aj kvalita verejných služieb a podkopané sú aj základy manažérskych zručností a tvorba verejných politík. Oproti tomu, rozvinutá kultúra kvality zabezpečuje organizácii ochotu zamestnancov, ich lojalnosť, poctivosť a dôslednosť pri plnení úloh.

Pri formulovaní nástroja Samohodnotenia kultúry kvality sa spracovatelia riadili aj nižšie uvedenými normatívnymi dokumentmi (ďalej len „normy“), ktoré možno v zmysle formulovania osvedčenej praxe považovať za východiská a sú rozčlenené na:

Základné východiská	Normy radu ISO 9000, STN EN ISO 9001: 2016, model výnimčnosti EFQM a model CAF.
Inšpirujúce zdroje	STN EN ISO 9004: 2019. Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Návod na dosiahnutie trvalého úspechu. STN ISO 10014: 2007. Systémy manažérstva kvality. Návod na realizáciu finančného a ekonomického úžitku. STN ISO/IEC 15504. Informačné technológie. Hodnotenie procesov.
Inšpirujúce zdroje na nástroje podporujúce prechodové stratégie	STN ISO 26000: 2011. Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti. ISO 19600:2014. Systémy manažérstva zhody, Návod. STN ISO 31000: 2019. Manažérstvo rizika. Návod. STN ISO/IEC 20000: 2014. Informačné technológie. Manažérstvo služieb. ISO 10018:2012 Manažérstvo kvality. Návod na zapojenie a kompetentnosť ľudí.

¹ Zgodavova, K.-Hudec, O.-Palfy, P.: Culture of quality: insight into foreign organizations in Slovakia. Total Quality Management and Business Excellence, DOI:10.1080/14783363.2017.1309120.

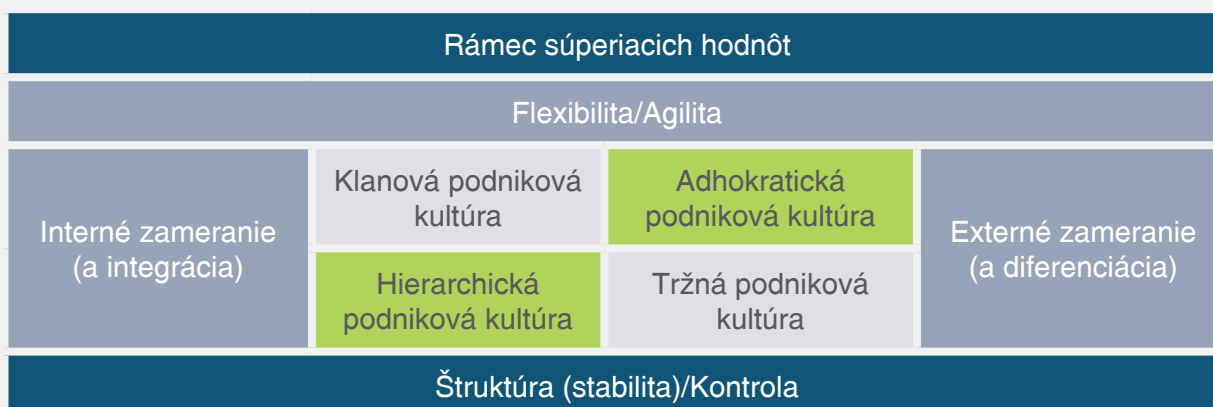
1.1 Organizačná kultúra

Organizačná kultúra podmieňuje správanie a určuje to, ako zamestnanci aj vedúci pristupujú k rozhodovaniu a ako reagujú na každodenné výzvy pri výkone svojej práce. Významnú úlohu zohráva kultúra vo vzťahu k správaniu spočívajúcom v nerešpektovaní zásad, pravidiel a predpisov alebo tam, kde nedoviedie na skryté rozhodovanie, ťažko regulovateľné uzákonenými pravidlami a postupmi.

Cesta k zlepšovaniu organizačnej kultúry vedie cez posilňovanie prepojenia medzi hodnotami a vytýčenými cieľmi organizácie a normami v zmysle spôsobu implementovania a praktizovania hodnôt. Kultúra organizácie sa znehodnocuje potláčaním konštruktívneho nesúhlasu, existenciou nespokojných a izolovaných funkčných útvarov organizácie, byrokraciou, ktorá vyúsťuje do funkčnej orientácie namiesto orientácie na procesy a výsledky, do nedostatočného oceňovania vôle podstupiť riziko a nedostatočného zodpovedania sa (zodpovednosti v podobe skladania účtov).

Organizačná kultúra je súbor vzťahov k atmosfére v organizácii, k ochote vedenia meniť ju k lepšiemu, k spolupráci, participácii, rozvoju zamestnancov, k efektívnosti, k stabilite, k spokojnosti s vykonávanou prácou, k spôsobu komunikácie, k hodnotám, poslaniu a vízii organizácie.

Organizačná kultúra pramení z rovnováhy dvoch vzájomne súperiacich hodnôt: 1. interná verzus externá koncentrácia a 2. štruktúra a kontrola verzus flexibilita a agilita. To je súčasne základ tzv. koncepcie súperiacich hodnôt:



Obrázok 1: Koncepcia súperiacich hodnôt

Tabuľka č. 1: Charakteristiky štyroch rozličných typov kultúry v organizácii

Kultúra klanového typu	Kultúra flexibilného typu
Opis: Orientovaná dovnútra, preferuje flexibilitu a decentralizáciu. Tento typ organizácie oceňuje zdieľanie cieľov, participáciu, kompletnosť a individualnosť.	Opis: Orientovaná navonok, preferuje flexibilitu a decentralizované rozhodovanie čím orientuje organizáciu k agilite, inovatívnosti, zodpovednosti a modernizácii.
Hodnotová orientácia: Spolupráca.	Hodnotová orientácia: Kreativita.
Teória vysokej výkonnosti: Individuálny rozvoj a participácia sú zárukou vysokej výkonnosti.	Teória vysokej výkonnosti: Inovácie, expanzívna vízia a nové zdroje ako motor výkonnosti.

Definícia úspechu: Organizačná lojalita, participácia, personálny rozvoj a rodinné prostredie.	Definícia úspechu: Prvá v produkovaní inovácií.
Typ vodcovstva: Facilitátor, mentor a tvorca tímov.	Typ vodcovstva: Inovátor, podnikateľ a viziónár.
Úloha ľudských zdrojov: Favorit pre zamestnancov, ústretový a reagujúci na potreby zamestnancov.	Úloha ľudských zdrojov: Podporovanie zmeny a uľahčovanie transformácie.
Kompetentnosť personálu: Dobré sociálne a komunikačné zručnosti, spolu práca a zodpovedný prístup k organizačnému a osobnému rozvoju a zdokonaľovaniu.	Kompetentnosť personálu: Zručnosti v systémovom myslení, schopnostiach uskutočňovať organizačné zmeny, spolupracovať a radiť si navzájom.
Kultúra hierarchického typu	Kultúra trhového typu
Opis: Orientovaná na predpisy, špecializáciu a zodpovednosť za kreovanie organizácie, ktorá funguje ľahko a spoľahlivo.	Opis: Orientovaná navonok, preferujúca stabilitu a riadenie. Organizácia funguje dovnútra ako trh, podporuje súťaživosť medzi útvarmi a oceňuje úspech zdola nahor.
Hodnotová orientácia: Riadenie.	Hodnotová orientácia: Súťaživosť.
Teória vysokej výkonnosti: Riadenie a efektívnosť spolu s dobre nastavenými a vykonávanými procesmi sú zárukou vysokej výkonnosti.	Teória vysokej výkonnosti: Súťaživosť a orientácia na zákazníka ako motor výkonnosti.
Definícia úspechu: Efektívnosť, konzistentnosť, stabilita a plánovanie času.	Definícia úspechu: Podiel na trhu, výsledky a profit.
Typ vodcovstva: Koordinátor, organizátor a kontrolór aktivít.	Typ vodcovstva: Pevná ruka, súťaživosť, orientácia na ciele a produktivita.
Úloha ľudských zdrojov: Výber a dosadzovanie špecialistov, udržiavanie a zlepšovanie zručností a zdokonaľovanie pravidiel.	Úloha ľudských zdrojov: Strategickí obchodní partneri.
Kompetentnosť personálu: Orientácia na procesy, vzťahy so zákazníkmi a sledovanie potreby servisných zásahov.	Kompetentnosť personálu: Zručnosti v podnikaní a trhovom prostredí, vodcovstvo a strategické analýzy, orientácia na výsledky.

Zlepšovanie organizačnej kultúry

Organizáciu tvoria ľudia (tiež sú systémom v systéme systémov) zaradení do štruktúry organizácie podľa organizačného poriadku, pracovného poriadku, opisov pracovných činností a pod. Organizačný systém je udržiavaný, riadený a kontrolovaný spoločnou stratégiou, koncepciami, pravidlami, pracovnými postupmi, rozpočtom, manažérskym informačným systémom, systémom riadenia výkonnosti a pod., a samozrejme aj systémom manažérstva kvality.

Organizačnú kultúru je problematické definovať aj merať. Všade tam, kde je kultúra organizácie nedostatočná, organizácia nedosahuje optimálnu úroveň.

Na kultúru organizácie má tiež vplyv architektúra organizácie, t. j. organizačná štruktúra, ako sú organizované procesy a využívané stimuly podporujúce preferované správanie v organizácii. Štruktúrne zmeny v kultúre organizácie musia prameniť z jej vnútra, vedúci zamestnanci musia ísť príkladom vo formovaní kultúry etiky, v zlepšovaní a pod.

Zmena organizačnej kultúry

Organizačná kultúra je definovaná aj ako zdieľanie noriem, hodnôt a presvedčení vyznávaných v organizácii. Hodnoty sú stavebné kamene organizačnej kultúry a pochádzajú od vedúcich zamestnancov organizácie alebo vyplývajú z tradície. Pochopením kultúry organizácie sa dostávame k pochopeniu skrytých hodnôt a predpokladov a k tomu, čo motivuje a určuje správanie ľudí v organizácii.

Zmena v organizácii vytvára pocit neistoty a neurčitosti. Neistota vyvoláva strach medzi zamestnancami a vážne komplikuje manažment zmeny. Strach a neistota sa znižujú, ak sa zmena opiera o základné hodnoty, na ktorých stojí kultúra organizácie. Dôraz na hodnoty organizácie, najmä na to, ako zmena posilní tieto hodnoty, sa vníma v organizácii pozitívne a vedie zamestnancov k ústretivejšiemu správaniu a akceptovaniu zmeny.

Kultúra organizácie môže pomôcť, ale aj potlačiť proces zmeny. Kultúra vytvára pocit identity a príležitosť patriť do niečoho väčšieho než je jednotlivec v organizácii. Organizačná kultúra poskytuje zamestnancom pocit istoty a súdržnosti, po ktorej túžia. Každý pokus o zmenu v organizácii sa vníma ako ohrozenie kultúry a identity zamestnancov. Zmeny v organizačnej kultúre narážajú na silný a okamžitý odpor. Zmeny je potrebné implementovať pomaly, trpezlivo vysvetľovať a snažiť sa pochopiť dôvody rezistencie zamestnancov, zapojiť každého v organizácii a zaviesť systém odmien a sankcií. Osobitnú úlohu v manažmente zmeny zohráva vodca, ktorý je po všetkých stránkach príkladom. Úspech zmeny spočíva v schopnosti využiť organizačnú kultúru ako výhodu (vo svoj prospech). Zmena sa musí viazať na hodnoty organizácie, osobitne na to, ako tieto zmeny zlepšia, prehĺbia a posilnia hodnoty organizácie. Posilnením hodnôt sa posilňuje aj kultúra, keďže hodnoty tvoria základ organizačnej kultúry. Ak je zmena previazaná s posilňovaním hodnôt, potom je aj rýchlejšie akceptovaná zamestnancami. Cieľom zmien musí byť zlepšenie organizácie.

Nástroje podporujúce zmenu organizačnej kultúry

- Vnútorne mechanizmy
 1. Tón organizačnej kultúry musí udávať vedenie (napr. nulová tolerancia korupcie).
 2. Hodnoty organizácie (kompatibilné s kvalitou).
 3. Pracovné poriadky, etické kódexy, riadenie konfliktu záujmov a pod.
 4. Ďalšie vzdelávanie zamestnancov.
 5. Riešenie sťažností a oznámení informátorov, tzv. „whistle-blowerov“ (linka dôvery a pod.).
 6. Oceňovanie kultúrneho a sankcionovanie nekultúrneho správania.
 7. Akceptovanie konštruktívnej kritiky.
- Vonkajšie mechanizmy
 1. Transparentnosť v konaní organizácie.
 2. Primeraný dohľad nad činnosťou organizácie/monitorovanie organizácie.

Možnosti online hodnotenia organizačnej kultúry v zahraničí

Nástroj na hodnotenie kultúry organizácie (Organizational Culture Assessment Instrument -OCAI)²

Na hodnotenie organizačnej kultúry sa používa nástroj OCAI vypracovaný na Michiganskej univerzite založený na koncepcii súperiach hodnôt. On-line aplikácia poskytuje rýchly pohľad na úroveň organizačnej kultúry a navodzuje súvisiace zmeny – pomáha nastaviť procesy, ktoré pomôžu zlepšiť a ďalej rozvíjať organizačnú kultúru.

² Organizational culture = organization's culture (organizačná kultúra = kultúra organizácie), <http://www.ocai-online.com/products/ocai-one>

1.2 Kultúra kvality

Kultúra kvality je obrazom prístupu zamestnancov ku kvalite organizácie vyjadrenej víziou kvality, hodnotami kvality a trvalou podporou neustáleho zlepšovania kvality vedením organizácie.

Výrazné rozdiely vo vnímaní kultúry kvality sú v Slovenskej republike viditeľné práve cez diametrálne odlišné prístupy našich a zahraničných firiem k tomuto fenoménu. Pojem kultúra kvality je aktuálny aj v organizáciách verejnej správy.

Zavádzanie systémov manažérstva kvality, nástrojov a prístupov k procesom neustáleho zlepšovania kvality stále nepatrí medzi silné stránky organizácií vo verejnej správe. S tým súvisí aj snaha o zlepšenie súčasného stavu v kultúre kvality a vypracovanie nástroja, ktorý by organizáciám pomohol analyzovať súčasný stav v tejto oblasti premysleným procesom samohodnotenia a meniť ho k lepšiemu. Identifikovaním prístupu organizácie k manažérstvu kvality sa dá posúdiť aj jej organizačná kultúra a jej vplyv na kultúru kvality.

Základné predpoklady k zvyšovaniu kvality, ktoré v organizáciách verejnej správy v menšej či väčšej miere absentujú, sú:

1. Potreba riadenia kvality

Veľa organizácií sa stretáva s množstvom kritických výhrad a pripomienok ku kvalite ich výstupov zo strany občanov/zákazníkov. V takýchto organizáciách prevláda názor, že ich činnosť je príliš rozsiahla a komplikovaná na to, aby sa vyššia úroveň kvality dala efektívne riadiť. Prvým krokom na ceste k TQM je uvedomiť si, že máme problém a že ho môžeme manažérstvom kvality dostať pod kontrolu.

2. Nastavenie procesov

Ak je problémom proces, potom je jedno ako často budeme meniť zamestnancov alebo koľko investujeme do ich odbornej prípravy. Opraviť je potrebné proces a až potom investovať do odbornej prípravy ľudí na zvládnutie nových pracovných postupov.

3. Hľadanie príčin a nie liečenie symptómov

Ak na skryté problémy procesu jednoducho našijeme záplaty, nikdy naplno nevyužijeme náš potenciál. Na odstránenie problému musíme nájsť jeho príčinu.

4. Zodpovednosť za kvalitu u každého zamestnanca

Každý v organizácii, od referenta, cez riadiacich zamestnancov až po vrcholové vedenie musí vedieť, že osobná zodpovednosť je dôležitou súčasťou garantovania vysokej úrovne kvality produktov a služieb. Každý má svojho zákazníka, ktorého musí uspokojiť a všetci preto musia zvýšiť svoje úsilie a prevziať zodpovednosť.

5. Potreba merania kvality

Systém manažérstva kvality je efektívny len vtedy, ak dokážeme kvantifikovať dosahované výsledky. Potrebujeme merať, sledovať ako prebiehajú jednotlivé procesy a či sa dosahuje očakávaný účinok/efekt. To nám zároveň umožňuje stanovovať budúce ciele a zaručiť, že všetky organizačné útvary budú pracovať na dosiahnutí rovnakého výsledku.

6. Kontinuálne zlepšovanie kvality

Koncepcia komplexného manažérstva kvality nie je nič, na čo môžeme po použití zabudnúť. Nie je manažérskou „epizódou“, ktorá sa skončí po vyriešení problému. Skutočné zlepšovanie kvality

prebieha neustále ako proces, ktorý nikdy nekončí. Hlavným dôvodom je vernosť a spokojnosť občana/zákazníka.

7. Kvalita ako dlhodobá investícia

Manažérstvo kvality nie je jednorazovým riešením. Jeho zavedenie sa neprejaví okamžite. TQM je dlhodobá investícia zameraná na dlhodobý a udržateľný rozvoj organizácie.

V súvislosti s kultúrou kvality organizácií verejnej správy rezonuje týchto sedem kľúčových tém:

1. Lepšia tvorba verejných politík, koncepcií a stratégií.
2. Etické a protikorupčné prostredie.
3. Profesionálne vedené a dobre fungujúce organizácie.
4. Vysoká úroveň poskytovania verejných služieb a produktov.
5. Lepšie podnikateľské prostredie.
6. Spravodlivejšie súdnictvo.
7. Efektívnejšie riadené verejné financie.

Kultúra verejnej správy je vyjadrením efektívnosti a účinnosti riadenia organizácií verejnej správy. Pri zvyšovaní kultúry verejnej správy sa ako filozofia uplatňuje komplexné manažérstvo kvality, ktoré je v podstate permanentné mobilizovanie všetkých dostupných zdrojov použiteľných na zlepšovanie:

- všetkých činností a aktivít organizácie,
- kvality poskytovaných produktov a služieb,
- spokojnosti občanov/zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán a ich začlenenie do systému organizácie a jej bezprostredného okolia.

Komplexný prístup k dosahovaniu trvalej úspešnosti organizácie je založený na neustálom zlepšovaní. Realizuje sa prostredníctvom:

- podpory a priameho zapojenia vrcholového vedenia organizácie do stanovovania politiky kvality a jej cieľov, alokácie zdrojov a monitorovania výsledkov,
- vedomia, že premena organizácie predpokladá zásadné zmeny v prístupe a myslení, a že takáto premena je vecou každého zamestnanca,
- zaradenia manažérstva kvality medzi kľúčové procesy (ak je to možné, už pri vzniku organizácie),
- pochopenia potrieb interných aj externých zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán a ich uspokojovanie tým najefektívnejším spôsobom,
- preferovania vedenia spoluprácou namiesto prísneho dohľadu tak, aby každý jednotlivec pracoval uvedomele na zlepšovaní kvality a produktivity vlastnej práce a znižovaní nákladov,
- odstraňovania prekážok, ktoré komplikujú tímovú spoluprácu pri dosahovaní spoločných cieľov,
- zaradenia flexibilných programov vzdelávania a určenia takých merateľných ukazovateľov výkonnosti, ktoré motivujú k sebazvedelávaniu každého jednotlivca.

Ukotvenie kultúry kvality

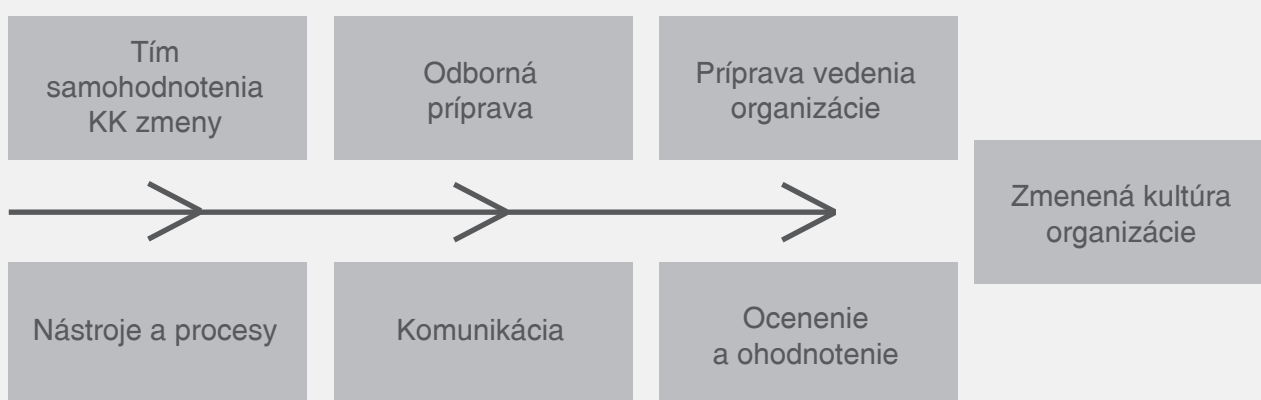
Ukotvenie kultúry kvality v organizácii vedie cez zmenu myslenia a zmenu prístupu zamestnancov k práci. Kvalita je kultúrna hodnota, na ktorú má zásadný vplyv:

1. zdôrazňovanie úlohy vedenia,
2. dôveryhodnosť informácií,
3. zapájanie partnerov,
4. kvalita vo vlastníctve zamestnancov.

Aktivity v uvedených štyroch zásadách:

1. Zdôrazňovanie úlohy vedenia:

- Dodržiavanie a rozvoj zásady zdôrazňovania úlohy vedenia v otázkach kvality (slová sa ne-smú rozchádzať s činmi).
 - Vzdelávanie na tému kultúra kvality očami vedenia a zamestnancov – príležitosti na zlepšovanie.
2. Dôveryhodnosť informácií:
 - Garantovanie dôveryhodnosti informácií o dôležitosti kvality (čo vyvoláva nedôveru, kedy sa správam neverí a kedy adresát správe uverí).
 3. Zapájanie partnerov:
 - Podporovanie zapájania partnerov je citlivá úloha. Ak sa vedúci zamestnanci príliš zapájajú do riadenia tohto procesu, trpí tým autenticita participácie, a ak prejavujú málo podpory, prichádzajú o dôležité príležitosti.
 - Iniciatívne návrhy v oblasti kvality zdieľané medzi partnermi v organizácii (spoločné projekty, súťaže).
 4. Kvalita vo vlastníctve zamestnancov:
 - Zapájanie zamestnancov a podporovanie vlastníctva kvality zamestnancami.



Obrázok č. 2: Príklad prechodu ku kultúre kvality

Zmena kultúry kvality

Tabuľka č. 2: Mechanizmus zmeny kultúry kvality

Zameranie sa na	Od tradičného	Ku kvalite
Plánovanie	Krátkodobé rozpočtovanie	Budúce strategické problémy
Organizovanie	Hierarchické prikazovanie	Spoluúčasť/delegovanie
Riadenie	Nahlasovanie odchýlok	Meranie kvality a informácie pre sebakontrolu
Komunikovanie	Zhora nadol	Zhora nadol – zdola nahor
Rozhodovanie	Ad hoc/krízové riadenie	Plánované zmeny
Funkčný manažment	Obmedzený, konkurenčný	Multifunkčný, integrálny
Manažérstvo kvality	Fixované, jednorazové	Preventívne/kontinuálne, zamerané na všetky funkcie a procesy

Kultúra kvality je vyjadrením toho, čo kvalita pre organizáciu znamená, ako sú zadané ciele kvality, ako sa na ich plnení podieľa každý v organizácii, ako sa meria skupinová aj individuálna výkonnosť a ako sú odmeňovaní tí, ktorí prispeli k dosiahnutiu cieľov kvality. Na záväzku plniť ciele kvality sa podieľajú viaceré prvky kultúry ako vodcovstvo, stratégia organizácie, spoločne zdieľané hodnoty a vízia, všeobecne akceptované správanie, indikátory, metriky a stimuly výkonnosti. Len ak sú tieto a ďalšie komponenty v organizácii zavedené, dá sa hovoriť o skutočnej kultúre kvality v organizácii. Mnoho organizácií používa rozličné nástroje, prístupy a metodiky kvality a napriek tomu v nich absenteje skutočná kultúra kvality.

Ak organizácia implementovala niektorú normu, nástroj alebo model len preto, aby mala certifikát a raz do roka, tesne pred auditom, sa na to pripraví, je to znak, že nemá trvalý záväzok voči kvalite. Neexistuje v nej kultúra kvality a takáto organizácia nezíska nič zo skutočnej hodnoty, ktorú ponúka predmetná norma, nástroj alebo model.

Aké sú jednotlivé zložky kultúry kvality? S čím je potrebné začať?

- vízia,
- hodnoty,
- vodcovstvo,
- záväzok voči zákazníkom/občanom,
- stimuly (vrátane naviazania KPI na víziu),
- investície do zlepšovania kvality.

Aké sú príznaky nedostatočnej kultúry kvality?

- Vrcholové vedenie nediskutuje o kvalite, nevšíma si výkonnosť vo vzťahu k cieľom kvality.
- Vízia buď neexistuje alebo je len minimálne naviazaná na kvalitu alebo rozpracovaná do stratégie.
- Vedúci zamestnanci buď zlyhávajú v neustálom zdôrazňovaní kvality alebo prehliadajú iniciatívu týkajúcu sa kvality.
- Organizácia nedostatočne využíva alebo úplne zanedbáva spätnú väzbu na neustále zlepšovanie procesov.
- Organizácia nemá zavedený formálny mechanizmus zbierania a analyzovania informácií zo spätnej väzby od zákazníka.
- Metriky na hodnotenie výkonnosti nie sú dostatočne orientované na ciele kvality.
- Zamestnanci nie sú oboznámení s víziou a hodnotami a skôr ich vnímajú ako slogan.
- Vzdelávanie nedostatočne zamerané na kvalitu.
- Noví zamestnanci nie sú oboznámení s víziou, poslaním, hodnotami, stratégiou organizácie.

Možnosti hodnotenia kultúry kvality v zahraničí

Nástroj na samohodnotenie kultúry kvality Americkej spoločnosti pre kvalitu³.

Nástroj umožňuje bodové hodnotenie odpovedí na otázky zoskupené do desiatich tematických oblastí. Výsledné skóre určuje začiatok cesty k zlepšovaniu kvality a metodické vedenie na tejto ceste ponúka organizáciám Americká spoločnosť pre kvalitu. Bližšie informácie o tomto nástroji je možné nájsť: <https://asq.org/quality-resources/research/culture-of-quality>.

Nástroj na samohodnotenie kultúry kvality americkej Národnej asociácie krajských a mestských úradníkov v zdravotníctve (NACCHO)⁴.

Nástroj bol vypracovaný spoločnosťou Continual Impact LLC v roku 2013, prepracovaná a doplnená verzia 2.0 vyšla v roku 2018. Hlavným cieľom je umožniť organizáciám objektívne zhodnotiť kultú-

³ American Society for Quality (ASQ)

⁴ National Association of County and City Health Officials (NACCHO)

ru kvality, identifikovať príležitosti na zlepšovanie a prioritizovať stratégie, ktoré budú zaradené do plánu zlepšovania kvality. Bližšie informácie o tomto nástroji je možné nájsť: <http://qiroadmap.org/culture-to-qi/>.

V dôsledku zvyšujúcich sa tlakov na kvalitu a efektívnosť hľadajú manažéri nové prístupy ku kvalite – prístupy, ktoré by presahovali tradičné nástroje. Orientujú sa na úsilie vytvoriť v organizáciách kultúru kvality, kde zamestnanci nielen dodržiavajú pravidlá, inštrukcie a predpisy, ale prijímajú kvalitu ako osobnú hodnotu. Podľa prieskumu uvedeného v (Srinivasan & Kurey, 2014) u viac ako 850 zamestnancov na všetkých riadiacich úrovniach mali mnohé tradičné stratégie zamerané na zamestnancov (peňažné stimuly, vzdelávanie, zdieľanie osvedčených postupov) len malý dopad na zvyšovanie výkonnosti a na kvalitu. Naproti tomu zdokonaľovanie prístupov založených na partnerstve (t. j. peer-driven) umožňuje rozvoj kultúry kvality a rozvoj zamestnancov v týchto organizáciách, uznávajú sa významné výhody kvality a robí sa menej chýb. Výskum taktiež preukázal, že existuje len malá alebo žiadna korelácia medzi využívaním štandardných nástrojov kvality a dosahovaním kultúry kvality. Analýza teda poukazuje na to, že tradičné nástroje kvality síce pomáhajú riešiť problémy organizácie, neľahčujú však vytvorenie a zdokonaľovanie kultúry kvality v organizácii.

To, čo organizáciám pomáha budovať kultúru kvality, je podľa prieskumov predovšetkým dôraz na vodcovstvo, dôveryhodnosť informácií, vzájomné prepojenie a zodpovednosť zamestnancov za kvalitu.

Súčasný trendy v oblasti manažérstva kvality sú podporované viac tvrdými faktormi manažérstva (napr. infraštruktúra, zdroje, procesy, ciele), ale len implicitne zohľadňujú (napríklad cez zásady manažérstva kvality a princípy výnimočnosti) aj mäkké faktory manažérstva (napr. dôslednosť, ochota, zapojenie, kreativita).

Kultúrou kvality sa súčasné prístupy zaoberajú len okrajovo. Pritom práve dramatický nástup progresívnych technológií (napr. Industry 4.0) so sebou prináša riziko zamerania sa viac na tvrdé faktory ako na mäkké faktory, čo môže spôsobiť v krátkej budúcnosti pokles schopnosti ich efektívneho využívania. Citelné je to aj vo verejnej správe, kde rozvoj informačných technológií naráža na zotrvačnosť rutinného prístupu a postoja k plneniu požiadaviek.

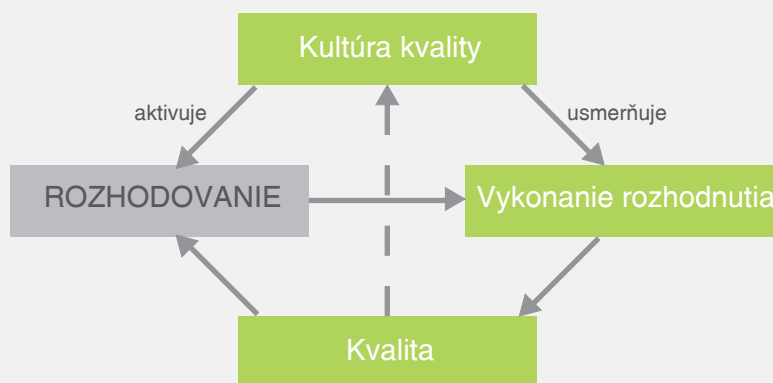
Základné východiská determinujúce kultúru kvality:

- kultúra kvality je o ľuďoch a o konaní ľudí v rámci organizácie,
- zmysel kultúry kvality je v manažérstve organizácie, nasmerovanej na:
 - zapojenie zamestnancov,
 - efektívne rozhodovanie o otázkach súvisiacich s udržateľným úspechom organizácie,
 - zmenu myslenia a prístupov zamestnancov organizácie a jej partnerov.

Preferujeme vnímanie kultúry kvality ako mäkkej zložky manažérstva, pôsobiaceho na podvedomie, teda podprahovo, na myslenie a konanie jednotlivca/vedúceho zamestnanca.

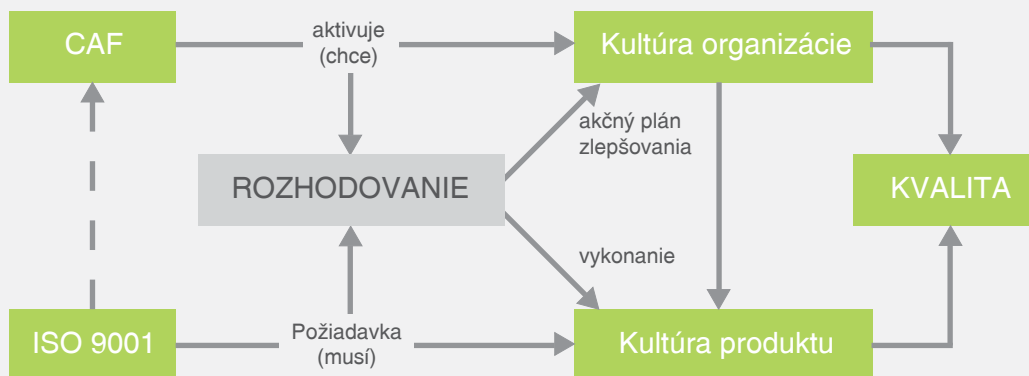
Kultúra kvality (kultúra organizácie zameraná na kvalitu) sprevádza a ovplyvňuje ľudskú činnosť od nápadu/podnetu – cez proces rozhodovania – vykonanie rozhodnutí – až po poučenie sa z dopadov realizovaných rozhodnutí a následným (priamym/nepriamym, vedomým/nevedomým) formovaním **kultúry kvality**.

Každá činnosť začína rozhodnutím (konať/nekonať). Kultúra kvality uznaná a presadzovaná príslušným spoločenstvom sa dostáva do podvedomia jednotlivcov a ovplyvňuje ich rozhodovanie.



Obrázok č. 3: Východiskové väzby medzi kultúrou kvality a kvalitou

Rozhodovanie je základným prvkom všetkých ľudských a manažérskych činností (v procesoch, systémoch manažérstva, ako aj v modeloch CAF, EFQM).



Obrázok č. 4: Rozhodovanie ako kľúčový komponent kvality

Nesporný vplyv kultúry kvality na rozhodovanie je dôvodom, aby sa tomuto nedoceňovanému fenoménu venovala zvýšená pozornosť, aby sa systematicky pristupovalo k jeho poznaniu, pochopeniu, cielene efektívnemu a spoločensky zodpovednému využitiu v systémoch manažérstva organizácie.

Samohodnotenie kultúry kvality (ďalej aj „samohodnotenie“) je k tomu prvým krokom. Samohodnotenie sa môže vykonať napríklad vo vzťahu k siedmim princípom komplexného manažérstva kvality podľa McNamara, C. (2011), prípadne ako je to uvedené v STN ISO 10014: 2007 podľa siedmich princípov manažérstva kvality z normy ISO 9001. Hlavnou úlohou nástroja Samohodnotenia kultúry kvality je umožniť organizácii samohodnotením posúdiť úroveň kultúry kvality a nastúpiť na cestu zlepšovania pomocou cestovnej mapy. Organizácia sa na vyššiu úroveň kultúry kvality môže posunúť aplikáciou osobitne vypracovanej cestovnej mapy obsahujúcej prechodové stratégie, ktorých uskutočnenie si vyžaduje vykonanie rôznych procesných a systémových zmien a hlavne pôsobenie na zmenu myslenia ľudí.

Celý proces samohodnotenia sa v rámci TQM, ktoré je skôr filozofiou ako nástrojom, zameriava na zdokonaľovanie kultúry kvality a vyvrcholí dosiahnutím najvyššej úrovne naplnenia princípov TQM, t. j. zavedením a trvalým udrzaním TQM v organizácii. Norma ISO 9001:2015, model CAF a model výnimočnosti EFQM sa vzájomne dopĺňajú, sú to rôzne cesty vedúce do toho istého cieľa.



Model CAF pomáha nastaviť manažérstvo a zlepšovanie organizácie, norma ISO 9001:2015 pomáha nastaviť a udržiavať systém manažérstva kvality a vytvára predpoklady na zavedenie TQM (čo je dlhý proces, ktorý môže trvať aj 10 rokov). Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality prispieva k implementácii TQM a je ďalším spôsobom na dosiahnutie cieľa, ktorý sleduje norma ISO 9001:2015, model CAF aj model výnimčnosti EFQM.

Po odsúhlasení vrcholovým vedením sa v zavádzaní TQM vyskytujú najčastejšie nasledujúce problémy:

1. Nedodržanie rozhodnutia o stálosti cieľov.
2. Zlyhanie pri úsilí o zmenu myslenia ľudí.
3. Zlyhanie v zavádzaní zmeny v organizácii.
4. Odmietnutie investovať do špecializovanej odbornej prípravy zamestnancov.
5. Spôsob riadenia zastrašovaním.
6. Bariéry medzi organizačnými útvarmi.
7. Nedostatočná kultúra vzdelávania.
8. Nerealistické očakávania o nadpráci.
9. Zlyhania v rozhodovaní na základe objektívnych dôkazov.
10. Nezapájanie celej organizácie do zlepšovania kvality.
11. Odsúvanie tímovej spolupráce na druhú koľaj.
12. Tajnoscárstvo pri formulovaní nových prístupov a koncepcií.

Medzi najväčšie ohrozenia na ceste k TQM patria podľa Noronha, C. (2002), tieto štyri bariéry:

1. Spôsob vedenia organizácie – štýl vedenia mnohých vrcholových manažérov je skôr zameraný na riešenie aktuálnych problémov než na formovanie budúcich udalostí. To je v priamom rozpore s princípom TQM, ktorý zdôrazňuje potrebu integrovať kvalitu do nových návrhov premysleným plánovaním kvality. Pre úspech zavedenia TQM je dôležitý posun štýlu riadenia od tradičného k novým progresívnejším vzorom.
2. Strach zo zmien v organizácii, zmena tradičného štýlu riadenia na nové formy si vyžaduje veľké úsilie. Zmenu tvoria dve zložky, prvou je zamýšľaná zmena a druhou sociálne súvislosti tejto zmeny. Problémom sa sociálne súvislosti stávajú v momente kolízie medzi kultúrou propagátorov zmeny a kultúrou prijímateľov zmeny. Prekonať toto kultúrne odmietanie sa dá len včasným

zapojením a primeraným časom potrebným na adaptáciu prijímateľov na zmenu.

3. Nedostatočné zručnosti a zdroje potrebné na podporu zlepšovania – problémom je výber iniciatív na zlepšovanie a správny výber vzdelávania pre zamestnancov. Rozbehnutie viacerých zlepšovateľských iniciatív súčasne môže skomplikovať ich riadenie. Tréninky a školenia sami osobe nestačia, keďže TQM je skôr filozofia ako technika a ďalšie vzdelávanie musí vhodne dopĺňať odbornú prípravu.
4. Nedostatok informácií podporujúcich proces zlepšovania – celý proces zlepšovania je závislý na dostupnosti relevantných, dokonalých a objektívnych informácií a na spôsobe ich komunikovania. Konkretizácia filozofie ako je TQM sa podľa Morgan, C., Murgatroyd, S. (1999) nezaobíde bez uplatnenia metód vedeckého riadenia – žiadne merania bez záznamov, žiadne záznamy bez analýz a žiadne analýzy bez činností.

Ak je kultúra zabezpečovania kvality v organizácii uplatňovaná/zjavná, potom je v organizácii:

- dovnútra:
 - lepšia komunikácia,
 - vyššia efektívnosť,
 - dodržiavanie predpisov bez výnimiek,
 - redukcia konfliktov medzi zamestnancami,
 - stotožnenie zamestnancov s kultúrou organizácie,
 - pocit spolupatričnosti a tímového ducha,
 - rešpektovanie vodcov (ľudia si ich vážia a neboja sa ich),
 - hlásenie sa ľudí k výsledkom svojej práce (bez anonymity pri rozhodovaní),
 - zamestnanci poznajú zainteresované strany organizácie a ich požiadavky,
 - konštruktívna kritika (nie falošná kolegialita).
- navonok:
 - lepší imidž a dôveryhodnosť v zmysle spoločenskej zodpovednosti,
 - priblíženie sa organizácie k občanom/zákazníkom v oblasti pôsobnosti, plánovania a rozhodovania,
 - vyššia informovanosť,
 - vyšší záujem občanov o veci verejné:
 - o vyššia účasť vo voľbách,
 - o vyšší počet apelácií na poslancov zo strany občanov/zákazníkov v oblasti pôsobenia,
 - vyššia transparentnosť,
 - hlásenie sa zamestnancov k svojej organizácii,
 - akceptované strategické rozhodnutia presahujúce volebné obdobie.

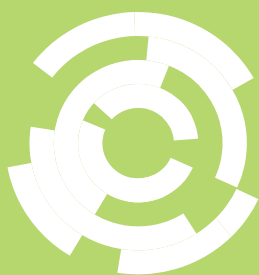
Ako zvonku spoznať nízku úroveň kultúry (zabezpečovania) kvality:

- zamestnanci sú rodinne spriaznení/príbuzní,
- zložitnosť dostupnosti organizácie/zamestnancov,
- zatajovanie vlastnej príslušnosti zamestnancov k organizácii,
- nemožnosť vysledovať autorstvo rozhodnutí a výstupov práce (zložitá adresnosť a sledovateľnosť),
- jednosmerne medializované správy,
- prezentovanie aktivít organizácie len cez vrcholové vedenie,
- preskúmanie/revidovanie riadiacich dokumentov (príliš časté/vôbec žiadne, zmeny/odôvodnenie zmien, zmeny bez dopadov),
- narušovaná kontinuita:
 - akceptovanie strategických rozhodnutí predchádzajúceho vedenia,
 - častá výmena zamestnancov (vysoká fluktuácia).



Overenie poznatkov z kapitoly 1:

1. Čo je kultúra kvality?
2. Čo podmieňuje a určuje organizačná kultúra?
3. Aké typy kultúry v organizácii poznáme?
4. Popíšte nástroje podporujúce zmenu organizačnej kultúry.
5. Aké sú základné predpoklady na zlepšovanie kvality v organizácii?
6. Popíšte sedem kľúčových tém, ktoré formujú kultúru kvality organizácie.
7. Vysvetlite štyri zásady kultúry kvality.
8. Popíšte mechanizmus zmeny kultúry kvality.
9. Popíšte zložky kultúry kvality.
10. Aké najčastejšie problémy sa vyskytujú pri zavádzaní manažérstva kvality v organizácii?
11. Čo negatívne ovplyvňuje implementáciu manažérstva kvality v organizácii?
12. Aký prínos má organizácia zo zavedenia manažérstva kvality?



CAF CENTRUM

2

Východiská tvorby nástroja Samohodnotenia kultúry kvality

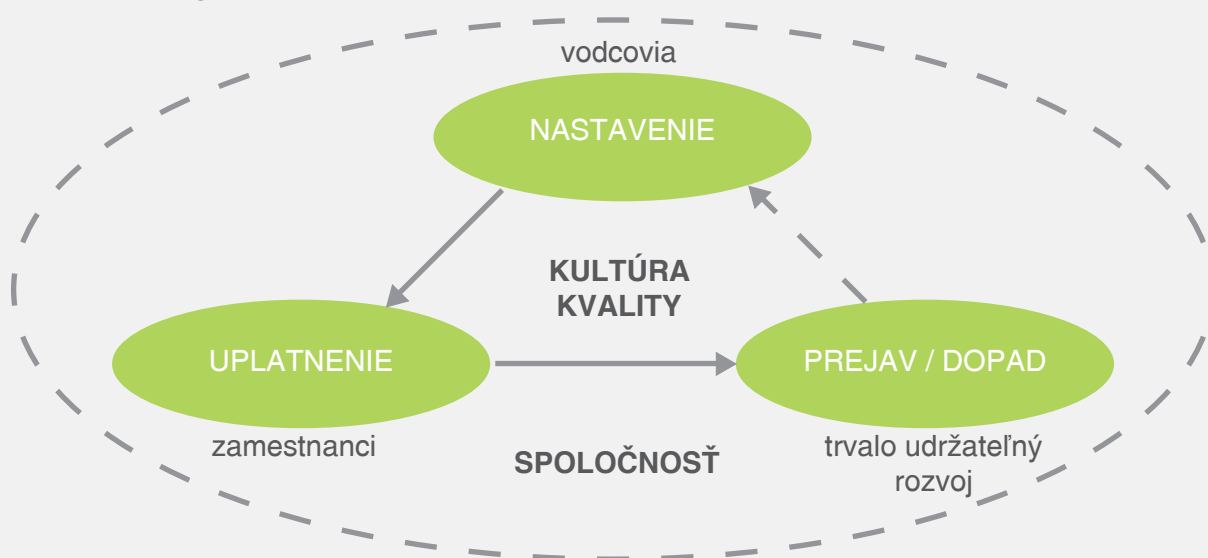


ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

2 Východiská tvorby nástroja Samohodnotenia kultúry kvality

Kultúra zabezpečovania kvality je reprezentovaná správaním sa jednotlivcov a kolektívov. Správanie je vymedzené „uznanými normami správania“, ktoré sú rozpracované do pravidiel a predpisov (písaných i nepísaných). Ich dodržiavanie môže byť vynucované alebo môže byť vnútornou potrebou každého člena organizácie.



Obrázok č. 5: Východiskové komponenty kultúry kvality

Základný okruh otázok pred začatím prípravy nástroja Samohodnotenia kultúry kvality predstavoval:

Čím je charakterizovaný súčasný stav kultúry kvality v organizácii?

- Správaním sa organizácie a jej jednotlivcov voči občanom/zákazníkom.
- Dodržiavaním sľubov a záväzkov.
- Proaktívnym prístupom k zmene (ochota meniť sa).

Kto budú nositelia rozhodnutí o použití nástroja samohodnotenia, a čo budú od nástroja očakávať (ich požiadavky)?

- Štatutár, jeho zástupcovia a vedúci zamestnanci.
- Zlepšenie imidžu, zlepšenie chodu organizácie.

Čo má hodnotenie a zaoberanie sa kultúrou kvality priniesť – čo organizácia/vrcholové vedenie získa použitím samohodnotenia kultúry kvality?

- Podnety na smerovanie zmeny myslenia a prístupov svojich zamestnancov.
- Zmenu vnímania vonkajším prostredím.

Čím bude vytvorená pridaná hodnota oproti existujúcim iniciatívam v oblasti kvality?

- Osobitné zameranie na kľúčové oblasti ovplyvňujúce kultúru kvality a mäkké zručnosti podpory manažérstva organizácie.
- Ľahšia priechodnosť od zistení k opatreniam na zlepšovanie kultúry kvality.
- Humanizácia stále vyspelejších tvrdých faktorov manažérstva, a tým ich efektívnejšie využívanie.

Čo bude výstupom procesu samohodnotenia (číslo zo stupnice vyspelosti, charakteristika, návod na dosiahnutie vyššej úrovne)?

- Zhodnotená súčasná úroveň kultúry kvality organizácie (prevahu tvorí slovná charakteristika).
- Súbor nasmerovaní organizácie k vyššej úrovni kultúry kvality s cieľom zlepšiť úroveň kvality výsledkov (výstupov a ich dopadov) organizácie a spoločensky zodpovedného správania zamestnancov na všetkých úrovniach riadenia.

Kto bude perspektívne pracovať v organizácii s metodikou samohodnotenia kultúry kvality?

- Vedúci zamestnanci, manažér kvality, členovia tímu samohodnotenia.
- Ďalší zainteresovaní zamestnanci zapojení do implementácie nástroja Samohodnotenia kultúry kvality.

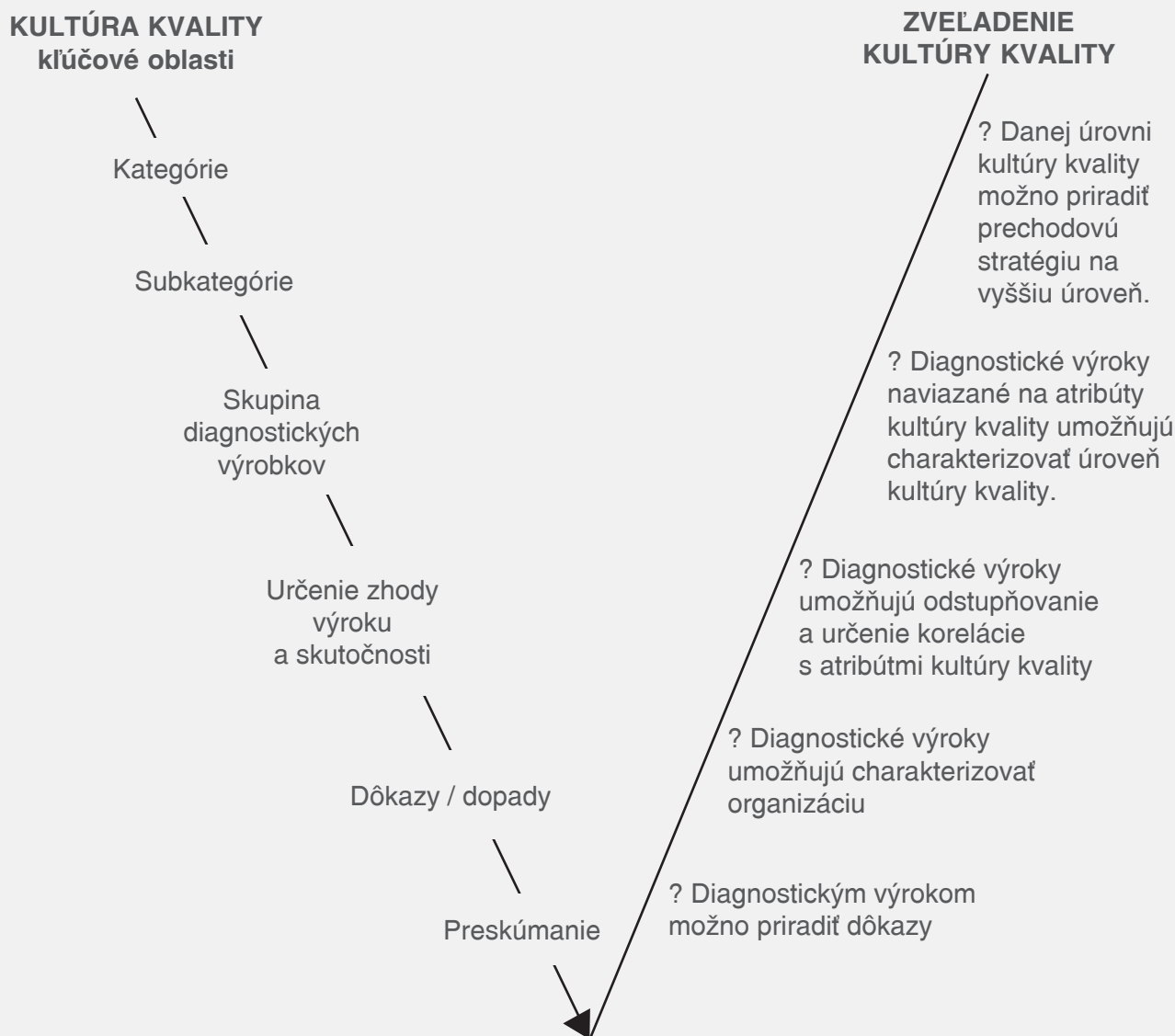
Ak sa určí postupnosť (oblasti – diagnostické výroky – hodnotenie), ako sa budú interpretovať výsledky – akým štatistickým ukazovateľom, na akej úrovni detailnosti?

- Slovné aj číselné informácie o súčasnej úrovni kultúry kvality sa poskytnú vedeniu organizácie podľa nimi zvolených očakávaných prejavov kultúry kvality, vrátane rámcov prechodových stratégií na dosiahnutie vyššej úrovne kultúry kvality.

Čo ovplyvňuje kultúru v organizácii?

- politické vplyvy,
- spoločenská klíma,
- výber ľudí na pracovné a riadiace pozície, ich morálka, pohnútky a ich manažérske zručnosti,
- technologická vyspelosť.



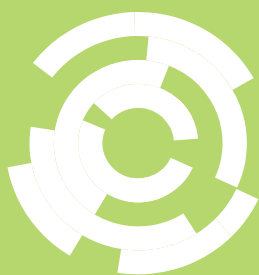


Obrázok č. 6: Opis prechodu klúčových oblastí kultúry kvality k jej zveľadeniu



Overenie poznatkov z kapitoly 2:

1. Sú potrebné definované a prijaté normy správania sa v organizácii? Prečo?
2. Charakterizujte súčasný stav kultúry kvality v organizácii.
3. Čo predstavuje klúčový komponent kvality, ktorý významne ovplyvňuje kultúru kvality?
4. Ako sa (zvonka aj zvnútra) prejavuje nízka úroveň kultúry kvality?
5. Čo rozumieme pod mäkkými a tvrdými faktormi kultúry kvality?
6. Ktorý z faktorov (mäkký/tvrdý) je súčasnými koncepciami manažérstva kvality výraznejšie podporovaný a ako?



CAF CENTRUM

3

Kľúčové oblasti kultúry kvality



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

3 Kľúčové oblasti kultúry kvality

Z analýzy východísk kultúry kvality a na základe inšpirácie z odkazov ku kultúre kvality sa finalizovali tri kľúčové oblasti, ktoré v organizáciách verejnej správy zohľadňujú spoločensky zodpovedné správanie (správanie = vec kultúry):

- **Vodcovstvo a stálosť cieľov** (vodcovia a kontinuita).
- **Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní** (zamestnanci).
- **Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti** (spoločnosť, partneri, zákazníci, občania).

Kľúčové oblasti sa rozpracovali na nižšie úrovne až po diagnostické výroky s početnosťou:



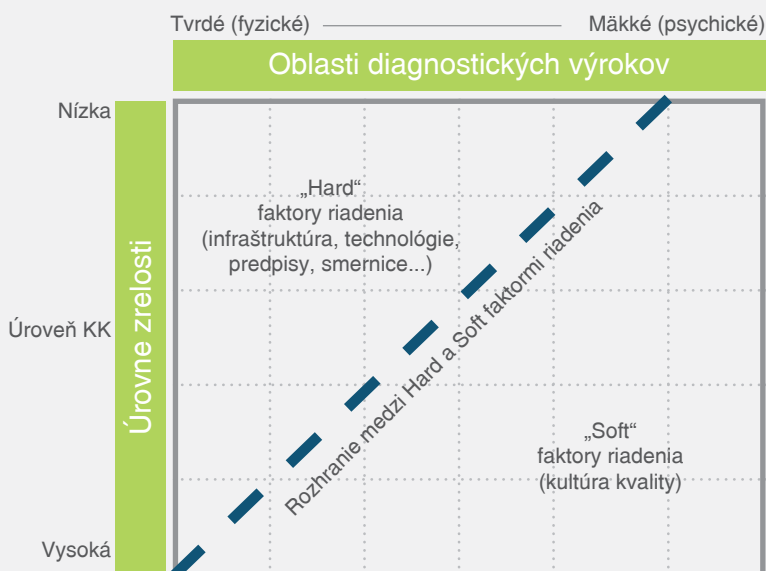
Obrázok č. 7: Rozpracovanie kľúčových oblastí

Kľúčové oblasti kultúry kvality sa ďalej rozčlenili na kategórie a subkategórie, aby sa lepšie špecifikovalo ich nasledujúce rozpracovanie na diagnostické výroky (pozri kapitolu č. 7):

1. Vodcovstvo a stálosť cieľov	1.1 Kompetentnosť vedúcich zamestnancov. 1.2 Efektívna práca vodcov. 1.3 Vzťah k rozhodovaniu.
2. Rovnosť a kompetentnosť	2.1 Získavanie a výber zamestnancov. 2.2 Zlepšovanie vedomostí, zručností a schopností. 2.3 Aktivovanie a oceňovanie výkonnosti.
3. Trvalo udržateľný rozvoj	3.1 Transparentnosť a skladanie účtov organizáciou. 3.2 Rešpektovanie zainteresovaných strán a hodnotenie dopadov. 3.3 Zvažovanie rizika a vzťah k zlepšovaniu.

Diagnostické výroky

V rámci diagnostických výrokov sa dodržiava logika predstavená na obrázku č. 8. Logika vyjadruje štruktúru oblasti diagnostických výrokov od formulovania diagnostického výroku s prevahou tvrdých faktorov až po diagnostický výrok s prevahou mäkkých faktorov riadenia organizácie. Úsečka vyjadrujúca rozhranie medzi tvrdými a mäkkými faktormi riadenia vyjadruje fiktívnu hranicu, ktorej je potrebné sa držať pri formulovaní diagnostických výrokov.



Obrázok č. 8: Logika tvorby skupiny diagnostických výrokov

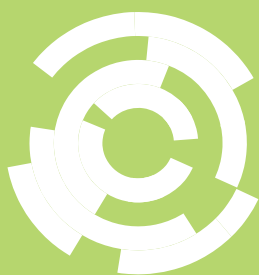
Diagnostické výroky, spolu ich je 570, sú rozpracované v kapitole 7. Každá subkategória je rozpracovaná do diagnostických výrokov zoskupených do oblastí, ktoré sú pomenované a odstupňované zľava doprava od najviac orientovaných na tvrdé faktory až po najviac orientované na mäkké faktory riadenia organizácie, a taktiež zhora nadol od najnižšej úrovne zrelosti (1. úroveň) až po najvyššiu úroveň zrelosti (5. úroveň) vyjadrenej diagnostickým výrokom. Keďže sa pri hodnotení bude postupovať vyznačovaním súladu skutočnosti s vyjadrením v diagnostickom výroku, nevyznačenie diagnostického výroku na 1. úrovni zrelosti sa bude považovať na nedosiahnutie tejto 1. úrovne, a teda sa organizácia nachádza v tejto oblasti na ešte nižšej úrovni. Preto je v skutočnosti uvažované o úrovniach od 0 po 5, teda celkovo o šiestich úrovniach.

Súbor diagnostických výrokov možno považovať za všeobecne použiteľný pre základné zoznámenie sa s kultúrou kvality v organizácii, čo znamená, že pokrýva základné kľúčové oblasti kultúry kvality, špecifikované pri tvorbe nástroja Samohodnotenia kultúry kvality. Tento súbor nie je konečný a tak, ako aj iné manažérske nástroje sa bude môcť časom na základe skúseností a získaných poznatkov z implementácie dopĺňať a revidovať.



Overenie poznatkov z kapitoly 3:

1. Ktoré tri oblasti v organizácii verejnej správy zohľadňujú spoločensky zodpovedné správanie?
2. Na čo sa zameriavajú kľúčové oblasti kultúry kvality?
3. Aká je logika tvorby diagnostických výrokov?
4. Na čo slúžia diagnostické výroky?
5. Ako sú odstupňované oblasti a úrovne diagnostických výrokov?



CAF CENTRUM

4

Implementácia nástroja Samohodnotenia kultúry kvality



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

4 Implementácia nástroja Samohodnotenia kultúry kvality

Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality poskytuje celkový pohľad na úroveň kultúry kvality organizácie, identifikuje oblasti zlepšovania, pomáha pri výbere prechodovej stratégie a určovaní nasledujúcich činností na dosiahnutie vyššej úrovne kultúry kvality. Pozostáva z dvoch základných častí:

- všeobecnej – súbor diagnostických výrokov (predstavený v predchádzajúcej časti),
- špecifickej – vzhľadom na víziu a strategické zámery organizácie – očakávaný prejav kultúry kvality a jeho atribúty.

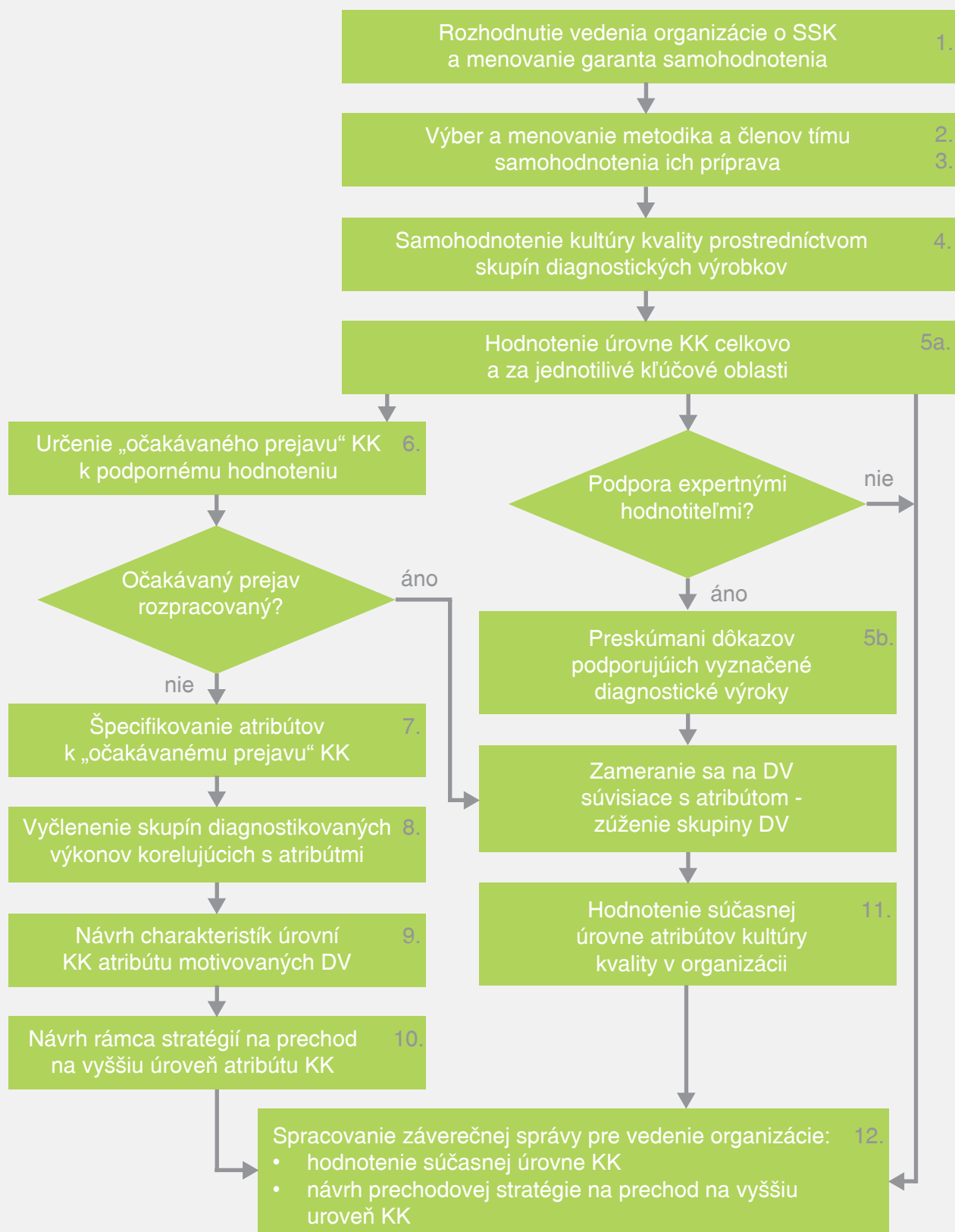
Špecifická časť sa na všeobecnú napojí tým, že podľa manažmentom určeného očakávaného prejavu (očakávaných prejavov) kultúry kvality a k nemu priradených atribútov sa skúmajú a určia jednotlivé oblasti diagnostických výrokov, ktoré s nimi súvisia. Na základe týchto určených oblastí diagnostických výrokov sa pripraví charakteristiky úrovni kultúry a rámce prechodových stratégií pre jednotlivé atribúty. Graficky je postup vyjadrený na obrázku č. 7.

Samohodnotenie prostredníctvom oblastí diagnostických výrokov vykonávajú interní zamestnanci organizácie v tíme samohodnotenia zostavenom na dobrovoľnej báze alebo určenom vrcholovým vedením organizácie. Členovia tímu by mali mať viacročné skúsenosti s prostredím organizácie. Zloženie tímu (počet do 6 zamestnancov) by malo reprezentovať všetky riadiace úrovne organizácie. Metodik má najväčšiu znalosť nástroja, vedie proces samohodnotenia a moderuje konsenzus míting. Zodpovedným za výstupy je garant tímu s riadiacimi skúsenosťami, ktorý verifikuje finálne výstupy. Hlavným výstupom samohodnotenia je určenie orientačnej úrovne kultúry kvality (vypočíta sa spriemerovaním všetkých hodnotení dosiahnutých konsenzus mítingom) a taktiež úroveň kultúry kvality za jednotlivé kľúčové oblasti (vypočíta sa spriemerovaním hodnotení dosiahnutých konsenzus mítingom za konkrétnu kľúčovú oblasť). V prípade uskutočnenia externého hodnotenia možno poskytnúť aj slovnú charakteristiku súčasnej úrovne kultúry kvality, ktorá môže byť podrobnejšia k jednotlivým kategóriám/subkategóriám.

Špecifická časť nástroja Samohodnotenia kultúry kvality je vopred pripravená pre konkrétny príklad prejavu kultúry kvality. Výstupy sú poskytnuté prepočítaním hodnôt dosiahnutých v konkrétnych atribútoch a smerujú k učeniu kultúry kvality organizácie pre jednotlivé atribúty očakávaného prejavu kultúry kvality.

V prípade, že sa organizácia rozhodne pre vlastný očakávaný prejav kultúry kvality, musí si zostaviť štruktúru očakávaného prejavu a prislúchajúcich atribútov. Túto časť rieši vrcholovým vedením určením zamestnanci s účasťou garanta a metodika. Pre kvalitné využitie tejto druhej otvorenej časti nástroja SKK je potrebné, aby určením zamestnanci mali viacročné skúsenosti s prostredím organizácie a riadením aspoň niektorej z jej organizačných útvarov. Mali by pochopiť a poznať nástroj a jeho možnosti. Vedenie organizácie by malo cielene určiť zámer (očakávaný prejav kultúry kvality), na ktorý si želajú nasmerovať aktivity na zdokonalenie kultúry kvality. Určení členovia tímu samohodnotenia pod vedením metodika majú byť schopní ho rozpracovať do atribútov a metodik ich priradí k diagnostickým výrokom.

Na implementácii opatrení na zdokonaľovanie kultúry kvality sa podieľajú nielen garant, metodik a členovia tímu samohodnotenia, ale aj všetci zamestnanci organizácie, keďže kultúra kvality je vecou všetkých zamestnancov bez rozdielu.



Obrázok č. 9 Postupnosť krokov použitia nástroja Samohodnotenia kultúry kvality

- Krok 1. Vedenie organizácie prijme rozhodnutie o samohodnotení kultúry kvality s použitím nástroja SKK a vymenuje garanta samohodnotenia kultúry kvality.
- Krok 2. Garant so schválením vedenia organizácie určí metodika samohodnotenia kultúry kvality (napr. osoba zaoberajúca sa manažérstvom kvality v organizácii) a podľa zvolených kritérií vyberie a ustanoví členov tímu samohodnotenia kultúry kvality.
- Krok 3. Členovia tímu samohodnotenia kultúry kvality sa pripravujú na použitie nástroja Samohodnotenia kultúry kvality. Príprava tímu môže byť vykonaná školením alebo samoštúdiom podkladov k metodike samohodnotenia kultúry kvality. Pri príprave asistujú metodik s prípadnou podporou externého konzultanta. Odporúčaná forma prípravy je školenie členov tímu samohodnotenia.
- Krok 4. Členovia tímu samohodnotenia vykonávajú samohodnotenie kultúry kvality prostredníctvom oblastí diagnostických výrokov obsahujúcich zoskupené diagnostické výroky. Súlad s výrokom sa vyznačuje do pripravenej hodnotiacej tabuľky tak, že členovia tímu samohodnotenia vyznačujú vlastné vnímanie zhody skutočnosti v organizácii s diagnostickými výroky v rámci konkrétnych oblastí diagnostických výrokov.
- Krok 5. Vykoná metodik:
- a. Zistí/zabezpečí hodnotenia jednotlivých členov a v prípade významného rozdielu vnímania sa uskutoční konsenzus míting na vysvetlenie si stanovísk (s odkazom na dôkazy) a získanie jednotného hodnotenia. Z hodnôt vyznačených v tabuľke po konsenzus mítingu vypočíta metodik priemernú hodnotu za všetky oblasti. Táto hodnota vyjadruje orientačnú úroveň kultúry kvality v stupnici od 1 do 5. Vypočíta sa aj hodnota za jednotlivé tri kľúčové oblasti – vodcovstvo a stálosť cieľov, rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní, trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti.
 - b. Samohodnotenie sa môže podporiť preverením dôkazov k nejasným skutočnostiam externými hodnotiteľmi kultúry kvality, ktorí na základe zistení zostavia okrem úrovne kultúry kvality aj predbežné písomné hodnotenie kultúry kvality v organizácii. Súčasťou externého hodnotenia môže byť aj hodnotenie úrovne kultúry kvality na konkrétne atribúty (v prípade ich predchádzajúceho rozpracovania) – opísané v kroku 11.
- Krok 6. V prípade podrobnejšieho hodnotenia sa vedenie organizácie v nadväznosti na svoju víziu a strategické ciele a zámery rozhodne pre „očakávaný prejav“ kultúry kvality (napr. ochota, dôslednosť, lojalita a pod.), teda pre takú oblasť kultúry kvality, na ktorú sa chcú pri rozvíjaní a zdokonaľovaní kultúry kvality zamerať.
- Krok 7. Očakávaný prejav kultúry kvality sa rozpracuje do atribútov charakterizujúcich presnejšie očakávania vedenia organizácie, pričom sa berie do úvahy, že má ísť o atribúty, ktoré sa zamerajú na mäkké faktory manažérstva a svojím posilnením môžu významne zvýšiť efektívnosť manažérstva používaných a nasadzovaných tvrdých faktorov. Atribúty je potrebné vymedziť a ich optimálny počet je medzi 3 až 6. Prácu na určení atribútov (rozpracovaní prejavu kultúry kvality) vykonávajú vybraní členovia tímu samohodnotenia, prácu koordinuje metodik s prípadnou podporou externého konzultanta.
- Krok 8. Metodik (prípadne v spolupráci s externým konzultantom) konkretizuje tie oblasti diagnostických výrokov, ktoré holisticky významne súvisia s jednotlivými atribútmi. Súvisiace oblasti diagnostických výrokov zaznačí do tabuľky pre atribúty.
- Krok 9. Metodik (prípadne v spolupráci s externým konzultantom) navrhne charakteristiky jednotlivých úrovní, pričom sa inšpiruje diagnostickými výroky, ktoré súvisia s konkrétnymi atribútmi.
- Krok 10. Metodik (prípadne v spolupráci s externým konzultantom) navrhne rámec prechodových stratégií, ktoré majú slúžiť ako usmernenia pri úsilí o zdokonaľovanie kultúry kvality vzhľadom na daný atribút.
- Krok 11. Metodik (prípadne v spolupráci s externým konzultantom) vypočíta z tabuľky pre jednotlivé atribúty hodnotenie kultúry kvality.
- Krok 12. Tím samohodnotiteľov spolu s garantom a metodikom vypracujú záverečnú správu pre



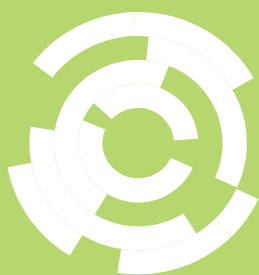
vedenie organizácie, ktorá poskytne slovné aj číselné informácie o súčasnej úrovni kultúry kvality podľa nimi zvolených očakávaných prejavov kultúry kvality a poskytne vedeniu aj rámce prechodových stratégií na dosiahnutie vyššej úrovne kultúry kvality, ktoré sa komunikujú a spresňujú s vedením organizácie.

Vzor rozpracovania krokov 6 až 12 je pre očakávaný prejav kultúry kvality ochota predstavený v ďalšej časti metodiky spolu s konkrétnymi príslušnými charakteristikami.



Overenie poznatkov z kapitoly 4:

1. Popíšte základné časti metodiky nástroja Samohodnotenia kultúry kvality.
2. Koľko krokov na zavedenie samohodnotenia kultúry kvality využíva metodika?
3. Kto určuje v organizácii metodika a členov tímu samohodnotenia (tím interných hodnotiteľov)?
4. Kto navrhuje charakteristiky jednotlivých úrovní a rámec prechodových stratégií?



CAF CENTRUM

5 Príklad rozpracovania očakávaného prejavu kultúry kvality



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

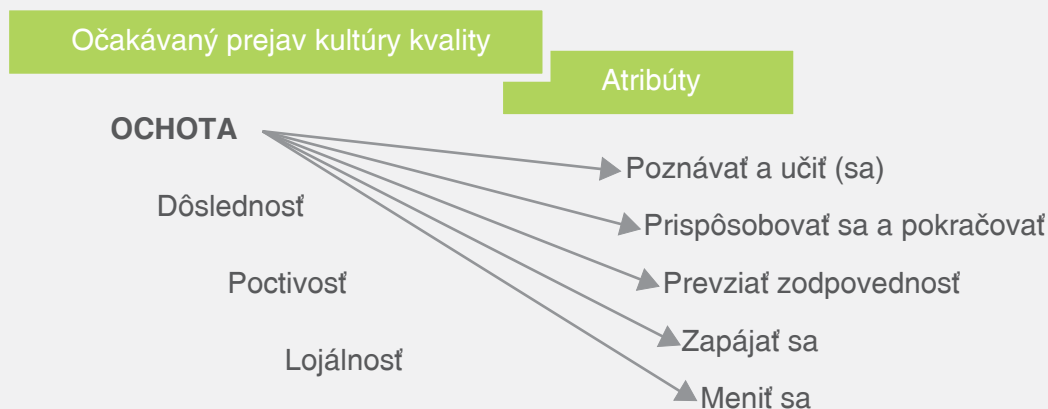
2019

5 Príklad rozpracovania očakávaného prejavu kultúry kvality

Diagnostické výroky predstavujú všeobecne použiteľnú časť metodiky. Na všeobecnú časť metodiky nadväzuje špecificky zameraná časť metodiky, ktorá podporí víziu a strategické ciele a zámery organizácie prostredníctvom určenia konkrétneho očakávaného prejavu kultúry kvality.

Očakávaný prejav kultúry kvality predstavuje niektorý zo základných motívov kultúry kvality, na ktorý sa možno zamerať pri rozvíjaní kultúry kvality pri podpore dosahovania vízie a strategických zámerov organizácie. Očakávaný prejav kultúry kvality možno rozpracovať na atribúty, cez ktoré sa dá charakterizovať stupeň zrelosti organizácie v oblasti kultúry kvality. Ako príklad sa určil očakávaný prejav kultúry kvality pojem ochota. Má sa na mysli ochota organizácie a jednotlivcov vytvárať také prostredie v organizácii, ktoré účelne využíva interakciu ľudí (mäkké faktory) a infraštruktúry (tvrdé faktory) na zabezpečenie udržateľnosti úspechu organizácie a jej vysokej dôveryhodnosti u partnerov a celej spoločnosti. Graficky je práca s očakávaným prejavom kultúry kvality a jeho rozpracovaním do atribútov predstavená na obrázku č. 10.

VÍZIA A STRATEGICKÉ ZÁMERY ORGANIZÁCIE



Obrázok č. 10: Atribúty naplňujúce očakávaný prejav kultúry kvality

Konkrétne atribúty, ktoré vychádzajú z očakávaného prejavu kultúry kvality, je potrebné definovať alebo charakterizovať, aby sa predišlo ich nejednoznačnému významu. Možno ich taktiež usporiadať do logickej následnosti (nie je podmienka), ako je to v nasledujúcom príklade.

Atribút 1: POZNÁVAŤ a UČIŤ SA

Charakteristika organizácie, ktorá predstavuje jej schopnosť efektívne pracovať s informáciami (získavať ich, spracovať, distribuovať ich a uchovávať) a cielene ich premieňať na poznatky využívané na rozvíjanie kultúry organizácie.

Atribút 2: PRISPÔSOBOVAŤ SA a POKRAČOVAŤ

Schopnosť organizácie rozpoznať vlastné silné stránky a oblasti na zlepšenie, príležitosti a ohrozenia z vonkajšieho prostredia a posilňovať svoju kultúru kvality vhodnou reakciou a rozhodnutiami o smerovaní a činnostiach organizácie.

Atribút 3: PREVZIAŤ ZODPOVEDNOSŤ

Prejav kultúry kvality v organizácii, kde sa jednotlivci hlásia k svojim rozhodnutiam, k ich dopadom a podporujú otvorenosť a transparentnosť organizácie vo vzťahu k pochopeniu a plneniu požiadaviek zainteresovaných strán.

Atribút 4: ZAPÁJAŤ SA

Ústretovosť jednotlivcov voči priaznivo nastavenému prostrediu v organizácii a využívanie možnosti aktívne sa podieľať na rozhodovaní a na dosahovaní výsledkov organizácie.

Atribút 5: MENIŤ SA

Schopnosť organizácie zvládnuť efektívne a účinne potrebu prispôsobenia sa a dlhodobo dosahovať úspech.

Podľa postupu predstaveného na obrázku č. 7 sa hodnotí súvislosť/podpora jednotlivých atribútov a konkrétnych oblastí diagnostických výrokov v rámci subkategórií. Ak by sa oblasti diagnostických výrokov číslovali od 1 po 6 (naznačené zelenou farbou), ich priradenie ku konkrétnym atribútom by bolo nasledovné:

Atribút 1: Poznávať a učiť sa je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.1.1	1;3;6	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.2.2	2;4;6	Riadenie rozhraní
1.3.1	1;2;3;6	Práca s informáciami pre rozhodovanie
2.2.1	1;2;4;6	Hodnotenie úrovne kompetentnosti
2.3.1	1;3;5;6	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	2;3;5;6	Aktivovanie výkonnosti tímov
2.3.3	2;3;5;6	Hodnotenie výkonnosti

Atribút 2: Prispôbiť sa – pokračovať je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.2.1	1;3;4;6	Vzťah organizácie k zmene
1.3.3	3;4;5;6	Nasmerovanie vodcovstva organizácie
2.1.1	2;4;6	Transparentné obsadzovanie pracovných miest
2.2.1	1;4;5;6	Hodnotenie úrovne kompetentnosti
2.3.3	1;3;5;6	Hodnotenie výkonnosti
3.2.2	2;4;5;6	Hodnotenie dopadov
3.3.1	3;4;5;6	Odhaľovanie rizika, uvažovanie a rozhodovanie na základe rizika ako súčasť kultúry kvality organizácie

Atribút 3: Prevziať zodpovednosť je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.1.1	2;4;6	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.3.1	3;4;5;6	Práca s informáciami pre rozhodovanie
3.1.1	1;5;6	Sledovateľnosť rozhodnutí
3.1.2	2;4;5;6	Transparentnosť rozhodnutí

Atribút 4: Zapájať sa je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.1.1	2;4;6	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.2.2	2;4;5;6	Riadenie rozhraní
1.3.1	3;4;5;6	Práca s informáciami pre rozhodovanie
2.2.1	1;2;5;6	Hodnotenie úrovne kompetentností
2.3.1	1;4;5;6	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	1;5;6	Aktivovanie výkonnosti tímov
2.3.3	1;3;5;6	Hodnotenie výkonnosti

Atribút 5: Meniť (sa) je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.2.1	1;3;4;6	Vzťah organizácie k zmene
1.3.3	3;5;6	Nasmerovanie vodcovstva organizácie
2.3.1	1;3;4;6	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	1;2;5;6	Aktivovanie výkonnosti tímov
3.3.2	1;2;5;6	Vzťah k zlepšovaniu

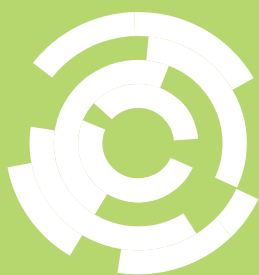
Keďže oblasť diagnostických výrokov v šiestom stĺpci sa vo všetkých subkategóriách orientuje len na mäkké faktory, ku každej subkategórii v rámci konkrétneho atribútu sa priraduje aj stĺpec 6. Tak by sa v rámci špecifickej časti metodiky previazali diagnostické výroky s očakávaným prejavom v zdokonalení kultúry kvality organizácie.

Takto priradené atribúty k diagnostickým výrokom umožňujú vytvoriť charakteristiky jednotlivých úrovní zrelosti kultúry kvality pri konkrétnom atribúte a rovnako navrhnúť aj rámcové prechodové stratégie na dosiahnutie vyššej úrovne kultúry kvality.



Overenie poznatkov z kapitoly 5:

1. Koľko atribútov rozpoznávame v metodike?
2. Na čo slúžia a z čoho vychádzajú atribúty?
3. Určite si očakávaný prejav kultúry kvality viazaný na stratégiu organizácie, priradte atribúty a vytvorte charakteristiky jednotlivých úrovní kultúry kvality a na základe toho navrhnete prechodové stratégie.
4. Aký je účel rámcových prechodových stratégií?



CAF CENTRUM

6 Spôsob hodnotenia



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

6 Príklad rozpracovania očakávaného prejavu kultúry kvality

Oblasti diagnostických výrokov predstavujú základ samohodnotenia. Členovia tímu samohodnotenia si premietajú jednotlivé odstupňované diagnostické výroky a samostatne porovnávajú vnímanú skutočnosť s konštatovaním v diagnostickom výroku. Zhodu skutočnosti a konštatovania účastníci vyznačujú a výsledok sa zaregistruje do pripravenej hodnotiacej tabuľky. Vyznačenie hodnoty diagnostického výroku zodpovedá jeho poradiu v stĺpci, pričom sa ide zhora nadol – najvyššie je hodnota 1, najnižšie je hodnota 5.

Hodnotenie úrovne vyspelosti kultúry kvality členmi tímu samohodnotenia je potrebné po samohodnotení všetkých oblastí porovnať. Pri rozdielnych hodnotách, pod vedením metodika, by mal tím samohodnotenia hľadať argumentáciou konsenzus na zjednotenie stanoviska. Konsenzus sa vyžaduje v prípade rozdielnosti hodnotenia diagnostického výroku väčšom ako 2 úrovne, inak sa postupuje spriemerovaním hodnôt pre konkrétnu oblasť diagnostických výrokov.

Celková úroveň kultúry kvality sa určí spriemerovaním všetkých hodnôt diagnostických výrokov, pri ktorých bol vyznačený súlad so skutočným stavom v organizácii. Spriemerovaním hodnôt za vyznačené diagnostické výroky prislúchajúce ku konkrétnej kľúčovej oblasti možno určiť úroveň kultúry kvality pre tieto kľúčové oblasti: vodcovstvo a stálosť cieľov, rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní, trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti.

Hodnotenie za každý atribút podľa postupu z obrázku č. 7 sa vykoná tak, že priradená oblasť súvisiacich diagnostických výrokov ku konkrétnemu atribútu sa zaznačí do hodnotiacej tabuľky atribútu (príklad je v tabuľke č. 3).

Z priemeru hodnôt ku konkrétnemu atribútu sa určí stupeň zrelosti organizácie vzhľadom na daný atribút očakávaného prejavu kultúry kvality, ako sa to uvádza v tabuľke č. 3. V tabuľke sú úplne vľavo uvedené čísla vyjadrujúce označenie subkategórie, horný riadok uvádza názvy atribútov a vypočítanú úroveň kultúry kvality pre konkrétny atribút a čísla v druhom riadku vyjadrujú oblasť diagnostických výrokov ku konkrétnej subkategórii. Hodnoty vo vyplnených bunkách vyjadrujú, akú úroveň diagnostického výroku samohodnotitelia vyznačili pri samohodnotení.

Tabuľka č. 3: Príklad tabuľky hodnotenia

		Atribút 1 Poznávať -učiť sa						Atribút 2 Prispôbiť sa -pokračovať						Atribút 3 Prevziať zodpovednosť						Atribút 4 Zapojiť sa						Atribút 5 Meniť (sa)					
		1,8						1,6						2,7						2,3						1,5					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
1.1.1		4		2			2							4		3		3		2		2		2							
1.1.2																															
1.1.3																															

1.1.2																			4		2	2	1							
1.2.1							1		2	1		1												2		2	2		2	
1.2.2		3		1		1																								
1.3.1	2	1	1			1										3	2	2	2			3	3	2	3					
1.3.2																														
1.3.3									2	1	1	1															3		3	2
2.1.1								3		2		1																		
2.1.2																														
2.2.1	3	3		2		2	4			2	1	2							2	2			1	0						
2.2.2																														
2.2.3																														
2.3.1	1		1		1	1													4			3	2	2	1		1	1	1	
2.3.2		1	2		1	1													3				2	2	2	1		1	0	
2.3.3		3	2		2	2	2		2		2	2							3		2		3	2						
3.1.1														4			3	3												
3.1.2														4		2	2	1												
3.2.1																														
3.2.2								2		2	2	2																		
3.2.3																														
3.3.1									2	1	1	1																		
3.3.2																									2	1			1	1

Príklad výpočtového kroku po uskutočnení samohodnotenia je názorne predstavený v tabuľke č. 3, čísla vľavo predstavujú subkategórie, čísla vnútri tabuľky predstavujú potvrdenú úroveň konkrétneho prvku oblasti diagnostických výrokov. V hornom riadku sa nachádza pri každej téze vypočítaná priemerná hodnota „atribútu“.

Tabuľka ukazuje príklad, ako sa vypočítajú hodnotenia atribútov. Ak je napríklad hodnota za atribúty z intervalu <1;2>, organizácii bude ponúknutá diskusia k rámcu prechodovej stratégie od úrovne 1 k úrovni 2 so zohľadnením naplnených atribútov. Rámce prechodových stratégií sa pripravili pre všetky atribúty a úrovne prechodov očakávaného prejavu kultúry kvality ochota. Obsahujú charakteristiky úrovne a tiež aj súbor odporúčaní, príkladov, techník, metodík a postupov, ktorých výber metodík predloží ako návrh cestovnej mapy. Cestovnú mapu je potrebné vypracovať pre každý prípad osobitne, keďže bude zohľadňovať mieru naplnenia jednotlivých tém a špecifiká organizácie.

Pre organizáciu, ktorá vykonala samohodnotenie, budú k dispozícii dva výstupy:

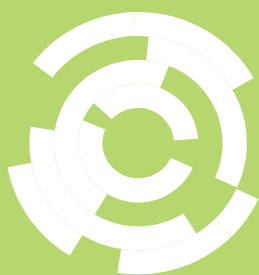
- prvý výstup predstavuje slovná informácia o dosiahnutej úrovni kultúry kvality (v organizácii a v konkrétnom atribúte);
- druhý výstup z pohľadu kultúry kvality predstavuje rámec prechodovej stratégie, ktorý stanovuje odporúčania na prechod na vyššiu úroveň kvality.

Samohodnotenie predstavuje potvrdzovanie zhody súčasného stavu v organizácii s konkrétnym diagnostickým výrokom.



Overenie poznatkov z kapitoly 6:

1. Na čo sa zameriava súbor diagnostických výrokov vo všeobecnej časti metodiky?
2. Na čo sa zameriava špecifická časť metodiky?
3. Uveďte a rozviňte niektorý z prejavov kultúry kvality.
4. Ako sa pracuje s prejavmi kultúry kvality vo vzťahu k všeobecnej časti metodiky?
5. Na čo slúži rámec prechodových stratégií?



CAF CENTRUM

7

Kľúčové oblasti, kategórie, subkategórie a oblasti diagnostických výrokov



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

7 Kľúčové oblasti, kategórie, subkategórie a oblasti diagnostických výrokov

I. VODCOVSTVO A STÁLOSŤ CIEĽOV

- 1.1 Kompetentnosť vedúcich zamestnancov
 - 1.1.1 Príprava vedúcich zamestnancov
- 1.2 Efektívna práca vodcov
 - 1.2.1 Vzťah k zmene
 - 1.2.2 Riadenie rozhraní
- 1.3 Vzťah k rozhodovaniu
 - 1.3.1 Práca s informáciami pre rozhodovanie
 - 1.3.2 Nasmerovanie vodcovstva organizácie

II. ROVNOSŤ A KOMPETENTNOSŤ V ZAMESTNÁVANÍ

- 2.1 Získavanie a výber zamestnancov
 - 2.1.1 Transparentné obsadzovanie pracovných pozícií
 - 2.1.2 Hodnotenie pracovnej sily
- 2.2 Zlepšovanie vedomostí, zručností a schopností
 - 2.2.1 Hodnotenie úrovne kompetentností
 - 2.2.2 Kľúčové kompetentnosti vedúcich zamestnancov
 - 2.2.3 Metódy tréningu zamerané na rozvíjanie kompetentností
- 2.3 Aktivovanie a oceňovanie výkonnosti
 - 2.3.1 Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
 - 2.3.2 Aktivovanie výkonnosti tímov
 - 2.3.3 Hodnotenie výkonnosti

III. TRVALO UDRŽATEĽNÝ ROZVOJ SPOLOČNOSTI

- 3.1 Transparentnosť a skladanie účtov organizáciou (zodpovedanie sa verejnosti)
 - 3.1.1 Sledovateľnosť rozhodnutí
 - 3.1.2 Transparentnosť rozhodnutí
- 3.2 Rešpektovanie zainteresovaných strán a hodnotenie dopadov
 - 3.2.1 Identifikovanie zainteresovaných strán, ich požiadaviek/očakávaní zameraných na správanie organizácie
 - 3.2.2 Hodnotenie dopadov
- 3.3 Zvažovanie rizika a vzťah k zlepšovaniu
 - 3.3.1 Odhaľovanie rizika, uvažovanie a rozhodovanie so zohľadňovaním rizika
 - 3.3.2 Vzťah k zlepšovaniu

1.1.1 Príprava vedúcich zamestnancov

Kľúčová oblasť:	I. Vodcovstvo a stálosť cieľov
Kategória:	1.1 Kompetentnosť vedúcich zamestnancov
Atribúty:	A1, A3
Očakávané dopady:	Vedúci zamestnanci sú kompetentní a schopní tvoriť kultúru kvality

Oblasti diagnostických výrokov

Požiadavky na vedúcich zamestnancov	Rozvíjanie kompetentností vodcov	Znalosť svojich zamestnancov	Príprava na tímovú prácu	Využívanie expertíznych a konzultačných služieb	Ovplyvňovanie kultúry kvality
-------------------------------------	----------------------------------	------------------------------	--------------------------	---	-------------------------------

Diagnostické výroky

1	Požiadavky na vedúcich zamestnancov sú štandardizované, obsahujú prevažne technické zložky a tvrdé faktory	Vodcovia sa zúčastňujú predpísaných alebo odporúčaných školení	Vedúci zamestnanci poznajú kompetentnosti svojich najbližších zamestnancov podľa ich osobných spisov	Príprava vedúcich zamestnancov sa zameriava na osobnostné kompetentnosti	Vedúci zamestnanci využívajú odporúčané konzultačné služby na riešenie úloh aj strategického charakteru	Vedúci zamestnanci poznajú a vedia opísať charakter a prejavy kultúry kvality v organizácii
2	Požiadavky na vedúcich zamestnancov sa konkretizujú podľa pracovnej riadiacej pozície, obsahujú aj mäkké zložky	Vodcovia si identifikujú svoje potreby rozvíjania a dopĺňajú si poznatky a zručnosti	Vedúci zamestnanci využívajú na poznanie schopností svojich zamestnancov výsledky hodnotenia ich výkonnosti	Vedúci zamestnanci zvládajú techniku tímovej práce na bežnej úrovni, vedia, kedy riešiť úlohu tímovou prácou	Vedúci zamestnanci využívajú konzultačné služby po dôslednom výbere na objektivizáciu už vytvorených riešení	Vedúci zamestnanci vedia, ako použiť rôzne štýly vedenia ľudí s rešpektovaním kultúry kvality a vzniknutej situácie
3	Požiadavky na vedúcich zamestnancov podľa riadiacej pozície obsahujú aj mäkké zložky, na preverovanie ktorých je použitá funkčná metodika	Vodcovia úspešne využívajú nadobudnuté kompetentnosti a sprostredkujú ich v organizácii	Vedúci zamestnanci vedia o všetkých dôležitých schopnostiach svojich zamestnancov, aj o tých, ktoré sa bežne nevyužívajú	Vedúci zamestnanci v organizácii cielene vytvárajú podmienky pre prácu rôznych multifunkčných tímov a hodnotia ich efektívnosť	Vedúci zamestnanci vedia, na ktoré problémy je vhodné a primerané využiť konzultačné služby a vedia ohodnotiť vhodnosť zadania	Vodcovia preukázateľne obstáli v problémových situáciách, pričom sa riadili kultúrou kvality

4	Požiadavky na vedúcich zamestnancov obsahujú aj mäkké schopnosti (integrita, tvorba sietí, odolnosť, agilita, zvládanie konfliktov, rozvoj kreativity) a spôsob ich preverovania	Vodcovia sú schopní vytvárať a cielene využívať poučenia, zdokonaľujú sa v mäkkých schopnostiach a sprostredkujú ich rozvoj aj u spoluzamestnancov	Vedúci zamestnanci vedia, ktoré kompetentnosti svojich zamestnancov treba zlepšovať, aby sa kultúra kvality udržiavala/zlepšovala	Vedúci zamestnanci sú schopní cielene uplatňovať tímovú prácu na rôznych manažérskych úrovniach (horizontálne aj vertikálne) a vedia hodnotiť výhody tímovej práce	Vedúci zamestnanci využívajú konzultačné služby na získanie objektívnych údajov a prípravu variantov riešení	Schopnosť tvorby a pozitívne ovplyvňovanie kultúry organizácie je kľúčovou kompetentnosťou vedúcich zamestnancov
5	Požiadavky zahŕňajú preukázanie schopnosti formovania a pozitívneho ovplyvňovania kultúry kvality	Vodcovia sú schopní hodnotiť vodcovské schopnosti kolegov a rozvíjať ich správnym smerom s rešpektovaním kultúry kvality	Vedúci zamestnanci vedia, ako sa kompetentnosti zamestnancov podieľajú na posilňovaní kultúry kvality v organizácii	Vedúci zamestnanci vedia dopadmi preukázať pozitívne prepojenie kultúry kvality a tímovej práce	Vedúci zamestnanci si pri zvažovaní využitia služieb konzultantov jasne uvedomujú možný dopad na kultúru kvality organizácie	Vedúci zamestnanci považujú tvorbu a rozvíjanie kultúry kvality za svoju prioritu

1.2.1 Vzťah k zmene

Kľúčová oblasť:	I. Vodcovstvo a stálosť cieľov
Kategória:	1.2 Efektívna práca vodcov
Atribúty:	A2, A5
Očakávané dopady:	Zmena kompetencií organizácie vyvolaná zvonku – nová legislatíva, nový účastník. Prerozdelenie kompetencií – zmena organizačnej štruktúry. Zmena technológií (napr. IT) zasahujúca do viacerých oblastí riadenia organizácie.

Oblasti diagnostických výrokov

Práca s požiadavkami na zmenu	Práca s údajmi pri zmene	Úloha zamestnancov pri zmene	Úloha vedúceho zamestnanca pri zmene	Zapojenie externých zainteresovaných strán	Vzťah kultúry kvality k zmene
-------------------------------	--------------------------	------------------------------	--------------------------------------	--	-------------------------------

Diagnostické výroky

1	Existuje proces na zachytenie požiadavky na zmenu	Zbierajú sa „povinné“ údaje a vytvárajú sa predpísané záznamy o iniciovaní/riešení zmeny	Pasívna účasť – len nevyhnutné podieľanie sa na zmene v zmysle pridelených úloh	Pasívna úloha, reaguje na predložený návrh na zmenu pridelením zodpovedností	Pri zmene sa zaznamenáva zainteresovaná strana iniciujúca zmenu	Zmena sa rieši vo vzťahu k bezprostredne dotknutým procesom alebo útvarami organizácie
---	---	--	---	--	---	--

2	Určené osoby vykonajú preskúvanie zdôvodnenia požiadavky na zmenu a pripravujú návrh riešenia	Identifikuje sa informačná potreba a rieši sa cielené získavanie informácií na identifikáciu potreby zmeny	Aktívne oboznamovanie sa s dôvodmi k zmene, vyjadrovanie sa k zmene	Vedúci zamestnanec podporuje zmeny, zvažuje a komunikuje riziká pri rozhodovaní o zmene	Skúma sa, ktoré zainteresované strany budú zmenou ovplyvnené, a oznamuje sa im realizácia zmeny	Pri zmene sa zohľadňujú jej dopady na kultúru kvality (hodnoty a štandardy)
3	Vedúci zamestnanci určujú ciele zmeny a pridelujú zdroje na zabezpečenie realizácie zmeny	Zbierané a spracované údaje podporujú riadenie zmeny spolu so zvládáním rizika	Podieľanie sa na rozhodovaní o zmene a spôsobe jej realizácie, spolupráca pri uplatňovaní opatrení na zvládanie rizík	Vedúci zamestnanec poukazuje na potrebu zmeny a presvedčivo argumentuje dôvody na zmenu a aktívne zabezpečuje dostupnosť zdrojov na zmenu	Určené zainteresované strany poznajú dôvody potreby zmeny, sú aktívne zapojené do navrhovania a riešenia zmeny	Pri zmene sa vedome a cielené uplatňujú štandardy kultúry kvality
4	Pred prijatím rozhodnutí o zmene sa systémo-vo čerpá z poučení a preskúmajú sa dopady zmeny	Preskúma sa efektívnosť zberu informácií vo vzťahu k úspešnosti zmeny	Zamestnanci aktívne vyhľadávajú a iniciujú zmeny a navrhujú riešenie zmeny	Vedúci zamestnanec povzbudzuje iných na iniciovanie zmeny	Pri zmene sa preskúmajú aspekty kultúry kvality zainteresovaných strán a zohľadňujú sa pri riešení	Iniciujú a realizujú sa zmeny na zvýšenie úrovne kultúry kvality
5	Dopady zmeny a jej efektívnosť sa riadene monitorujú a hodnotia podľa určených cieľov a vytvárajú sa nové poučenia	Informácie a poznatky podporujú realizáciu a vyhodnotenie zmeny aj vo vzťahu ku kultúre kvality v organizácii	Aktívne preskúvanie dopadov zamestnancami a podieľanie sa na tvorbe, využívaní a šírení poučení	Vedúci zamestnanec pôsobí ako hybná sila zmeny a vytvára kultúru zmeny	Zainteresované strany aktívne poskytujú spätnú väzbu k procesu zavedenia a výsledkom zmeny vrátane dopadov na kultúru kvality	Nová úroveň kultúry kvality organizácie sa prezentuje a prenáša do prostredia, ktoré organizácia ovplyvňuje

1.2.2 Riadenie rozhraní

Kľúčová oblasť:	I. Vodcovstvo a stálosť cieľov
Kategória:	1.2 Efektívna práca vodcov
Atribúty:	A1, A4
Očakávané dopady:	Kultivované prostredie na spoluprácu vo vnútri aj navonok organizácie.

Oblasti diagnostických výrokov

Stanovovanie rozhraní	Navrhovanie rozhraní	Využívanie rozhraní	Riadenie rozhraní	Znalosť a zlepšovanie rozhraní	Vzájomné ovplyvňovanie kultúry kvality a riadenia rozhraní
-----------------------	----------------------	---------------------	-------------------	--------------------------------	--

Diagnostické výroky						
1	Organizácia identifikuje stále rozhrania medzi organizačnými útvarmi jednej riadiacej úrovne	Rozhrania sa navrhujú vymedzením úloh organizačných útvarov a potreby ich spolupráce	Rozhrania sa identifikujú na vymedzenie známych zodpovedností a právomocí	Rozhrania sa riadia spontánne, neformálnou alebo ad-hoc dohodou zodpovedných zamestnancov	Rozhrania sú dôležité a známe pre vedúcich zamestnancov	Kultúra kvality a riadenie rozhraní sa v organizácii vnímajú oddelene
2	Pri definovaní a navrhovaní rozhraní sa okrem horizontálnej zvažuje aj vertikálna úroveň	Pri riadení rozhraní sa vychádza z procesného prístupu a zo závislosti medzi dvomi alebo viacerými komponentmi tej istej úrovne	Rozhrania sa využívajú na komunikovanie a nesprostredkované zdieľanie informácií pozdĺž procesu	Rozhrania sa riadia so zohľadnením procesného prístupu, dominanciu má pohľad dodávateľa na rozhranie	Rozhrania sú záležitosťou vedúcich aj výkonných zamestnancov	Uznáva sa úloha rozhrania ako súčasti kultúry organizácie
3	Rozhrania sa mapujú ako závislosti medzi komponentmi organizácie vrátane rôznych systémov organizácie	Rozhrania sa navrhujú cielene aj pre dočasne zavedené projektové štruktúry	Rozhrania sa využívajú pri prevádzkovaní procesov v rámci stálych aj dočasných organizačných štruktúr	Pri riadení rozhrania sa primerane zohľadňujú práva a požiadavky oboch strán	Spontánne sa vyhodnocujú problémy rozhraní a podľa možnosti sa reaktívne riešia	Je známe, ako funkčné rozhrania dokážu ovplyvňovať kultúru kvality organizácie smerom dovnútra aj vonok
4	Organizácia pozná všetky rozhrania dovnútra aj vonok organizácie a pozná požiadavky zúčastnených strán na rozhranie	Návrh rozhrania zohľadňuje všetky komponenty (organizačné a technické, zdrojové) organizácie	Rozhrania v organizácii sú riešené a využívané komplexne v organizačných, technických aj zdrojových aspektoch	Riadenie rozhrania zahŕňa aj uplatňovanie preventívnych, ale aj nápravných opatrení	Systematicky sa meria výkonnosť rozhraní a preveruje sa ich efektívnosť a prínos rozhrania na oboch stranách rozhrania	Niektoré rozhrania sa účelovo využívajú na podporu kultúry kvality
5	Organizácia pozná kategorizáciu a charakteristiky svojich rozhraní a ich vplyv na plynulý chod organizácie	Pri navrhovaní rozhraní sa zohľadňujú ich vplyvy na zlepšovanie organizačnej kultúry	Rozhrania sa využívajú na spájanie, hospodárne plnenie úloh a podporu príslušnosti k celku	Dobrá prax z riadenia rozhrania sa štandardizuje a cielene rozširuje na všetky oblasti pôsobenia organizácie	Zlepšovanie rozhraní sa realizuje na základe výsledkov preskúmania hodnotenia rozhrania	Všetky rozhrania organizácie sa cielene navrhujú, riadia a zlepšujú za účelom podpory a presadzovania kultúry kvality organizácie

1.3.1 Práca s informáciami pre rozhodovanie

Kľúčová oblasť:	I. Vodcovstvo a stálosť cieľov
Kategória:	1.3 Vzťah k rozhodovaniu
Atribúty:	A1, A3
Očakávané dopady:	Vedúci zamestnanci rozhodujú na základe faktov a zohľadňujú vplyvy a dopady.

Oblasti diagnostických výrokov						
	Identifikovanie a naplnenie informačnej potreby	Príjemcovia informácií pre rozhodovanie	Spôsob a načasovanie sprostredkovania informácií pre rozhodovanie	Verifikovanie informácií	Zhodnocovanie informácií pre rozhodovanie	Ovplyvňovanie kultúry kvality
Diagnostické výroky						
1	Informácie sa zhromažďujú vtedy, keď je to potrebné na rozhodovanie	Väčšina informácií prichádza na vedomie všetkým zamestnancom	Údaje sa zhromažďujú v určených periódach a na vyžiadanie alebo pokyn sa distribuujú na určené pozície	Uplatňuje sa pravidlo, že za kvalitu informácií zodpovedá ich odosielateľ	Vedúci zamestnanci využívajú na rozhodovanie údaje v podobe, ako ich prijali	Informovanie a komunikovanie sa preukázateľne považuje za súčasť kultúry kvality
2	Vedúci zamestnanci definovali základnú informačnú potrebu na vykonávanie primárnych rozhodovacích činností	Informácie sú selektované a distribuované podľa pracovných pozícií a ich rozhodovacích právomocí	Informácie sa sprístupňujú podľa schválených a uplatňovaných štandardov pokrývajúcich väčšinu rozhodnutí	Existuje prístup selektívneho preverovania informácií pred ich použitím	Zamestnanci zodpovední za zber informácií určujú spôsob spracovania informácií	Informovanie, zhodnocovanie informácií a súvisiace rozhodovanie podporuje rôznorodosť názorov
3	Zhromažďovanie údajov na pokrytie informačnej potreby sa rieši systémovo, sú známe aj medzery v pokrytí informačnej potreby	Informácie majú v požadovanej forme sprístupnené interne všetci, ktorí dokážu podporiť kvalitu rozhodnutí	Vytváranie cielených kanálov na šírenie informácií, pri zachovaní dôvery a integrity informácií v celej organizácii	Pri preverovaní úspešnosti rozhodovania sa preveruje aj kvalita vstupných informácií	Vedúci zamestnanci určujú, ako spracovať informácie tak, aby z nich boli schopní vytvoriť poznatky	Vedúci zamestnanci sumarizujú úspechy a neúspechy rozhodovania, riziká a premeškané príležitosti, aby pripravili a využili poučenia
4	Informačná potreba sa pravidelne aktualizuje a hodnotí sa kvalita údajov a efektívnosť získavania informácií	Organizácia vie, ktoré kritické informácie a poznatky sa zdieľajú s kľúčovými partnermi, aby sa zefektívnil proces a výsledky rozhodovania.	Spôsob a načasovanie sprostredkovania informácie podlieha pravidelnému preskúmvaniu a cielene sa hodnotí ich vhodnosť na uľahčenie rozhodovania	Na základe preverovania rozhodnutí sa upravujú požiadavky na informácie a ich kvalitu	Všetci vedúci zamestnanci profitujú zo zhodnocovania informácií a využívajú aj prostredie na zdieľanie skrytých (tacitných) poznatkov	Kultúra kvality sa posilňuje zo spätnej väzby z práce s informáciami a ich zhodnocovaním, organizácia sa stále učí

5	Je známe, ktoré informácie vplývajú na kultúru kvality a ktoré si kultúra kvality vyžaduje	Efektívnosť distribúcie informácií sa vyhodnocuje spolu s dopadmi na kultúru kvality	Súčasťou kultúry kvality je práca s informáciami, ich zhodnocovanie a prínos pre rozvíjanie organizácie	Informácie pokrývajúce informačnú potrebu prichádzajú do organizácie systémovým spôsobom a naplňajú všetky atribúty, sú verifikované	Vodcovia sú zo zhodnocovania informácií schopní posúdiť vodcovské schopnosti kolegov a rozvíjať ich správnym smerom s rešpektovaním kultúry kvality	Práca s informáciami sa prezentuje a prenáša aj do prostredia, ktoré organizácia ovplyvňuje
---	--	--	---	--	---	---

1.3.2 Nasmerovanie vodcovstva organizácie

Kľúčová oblasť:	I. Vodcovstvo a stálosť cieľov
Kategória:	1.3 Vzťah k rozhodovaniu
Atribúty:	A2, A5
Očakávané dopady:	Vodcovstvo sa zmysluplne uplatňuje na posilňovanie kultúry kvality.

Oblasti diagnostických výrokov						
	Subjekt smerovania	Uplatňovanie pravidiel a predpisov	Rozpoznávanie príležitostí	Zabezpečenie kontinuity	Orientácia na zlepšovanie	Smerovanie kultúry kvality
Diagnostické výroky						
1	Vedúci zamestnanci sa zameriavajú na riadenie svojich organizačných jednotiek a využívanie príslušných zdrojov	Dodržiavanie pravidiel a predpisov sa dosahuje vynucovaním (pod hrozbou sankcií)	Hlavná priorita vedúcich zamestnancov spočíva v plnení plánovaných úloh, pokiaľ možno bez zmien	Pre nastupujúcich vodcov sú podstatné nové myšlienky a zámery, s ktorými prichádzajú do funkcie	Vedúci zamestnanec rieši zlepšenia procesov často s externou podporou, hlavne ako reakciu na problémy	Kultúra organizácie je pri určovaní smerovania organizácie vnímaná implicitne
2	Vodcovská rola sa vzťahuje aj na vlastníctvo procesov a cieľov organizácie	Ústretový prístup zamestnancov k dodržiavaniu predpisov a pravidiel je dôsledok vysvetľovania potreby ich dodržiavania	Pri plnení úloh sa zohľadňuje meniaci sa kontext vonkajšieho prostredia organizácie	Pri preberaní pozície sa vodca oboznamuje s tým, čo sa v organizácii osvedčilo, čo funguje a ako sú nastavené zámery organizácie	Zlepšovanie sa vyžaduje od zamestnancov, zdola – nahor, ťažisko sa presúva na preventívne opatrenia	Kultúra kvality sa definuje, sú zrejmé jej atribúty a nositelia vo vnútri organizácie
3	Vodcovská rola sa vzťahuje predovšetkým na tvorbu smerovania a cieľov organizácie	Ústretový prístup zamestnancov k dodržiavaniu predpisov a pravidiel je dôsledok ich zapojenia do ich tvorby	Organizácia identifikuje príležitosti vo vonkajších aj vnútorných záležitostiach a ich dopady na plnenie zámerov	Nastupujúcim vodcom je zrejmé, čo v organizácii si zaslúži kontinuitu a aj spôsob, ako sa táto kontinuita dá zachovať, pochopiť a riešiť sa konkurujúce si priority	Zlepšovanie sa realizuje vo všetkých oblastiach s využívaním nástrojov zlepšovania a tímovou prácou	Sú známe dopady kultúry kvality na TURS a preto smerovanie organizácie explicitne zahŕňa aj kultúru kvality organizácie

4	Vodcovia organizácie smerujú organizáciu v zmysle vytvárania očakávaných dopadov na zúčastnené strany	V organizácii je zavedený a efektívne sa realizuje proces preskúmania vhodnosti a primeranosti predpisov a pravidiel	Organizácia cielene vyhľadáva príležitosti na zlepšovanie svojich činností a kultúry kvality	Pri nových návrhoch, pri zmenách v procesoch a v kultúre sa zohľadňuje aj to, ako by sa dala zabezpečiť ich kontinuita	Systém a proces zlepšovania sa preskúmajú, hodnotí sa ich efektívnosť a účinnosť a prijímajú sa preventívne opatrenia	Kultúra kvality organizácie sa rozširuje aj na externé zainteresované strany
5	Vodcovia smerujú organizáciu s dlhodobou orientáciou na formovanie kultúry kvality k vytváraniu pozitívnych zmien spoločnosti	Predpisy a pravidlá sa nastavujú tak, aby boli v súlade s kultúrou kvality, čo sa aj preskúma	Organizácia preskúmava efektívnosť a účinnosť procesu vyhľadávania príležitostí	Kultúra kvality má prostredníctvom nastavenia myslenia zamestnancov zabezpečenú dlhodobú kontinuitu	Zlepšovanie je integrálnou súčasťou myslenia zamestnancov organizácie, zlepšenia sú efektívne	Organizácii sú z pravidelných preskúmaní známe pozitívne dopady kultúry kvality na celú spoločnosť

2.1.1 Transparentné obsadzovanie pracovných pozícií

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.1 Získavanie a výber zamestnancov
Atribúty:	A2, A4
Očakávané dopady:	Získavanie a výber zamestnancov sa robí na základe preukázaných vedomostí, schopností a zručností. Všetci zamestnanci v organizácii bez rozdielu v postavení a pracovnom zaradení rozvíjajú kultúru kvality neustálym zlepšovaním kvality vo svojej každodennej práci. Aktívne sa snažia zlepšovať pracovné procesy a hľadať inovátné riešenia. Zlepšovanie kvality nepovažujú za úlohu navyše ani za zbytočnú príťaž.

Oblasti diagnostických výrokov

Získavanie zamestnancov zamerané na všetky spoločenské skupiny	Výber a kariérny postup výlučne podľa zásluh	Sformovanie diverzifikovanej a reprezentatívnej pracovnej sily	Rovnaké, spravodlivé a nestranné zaobchádzanie so zamestnancami rešpektujúce ich práva	Vylúčenie iných ako zásluhových faktorov z rozhodovania o ľudských zdrojoch	Vplyv kultúry kvality na transparentné obsadzovanie pracovných pozícií
--	--	--	--	---	--

Diagnostické výroky

1	Akákoľvek diskriminácia na základe rasy, etnickej príslušnosti alebo pohlavia je vylúčená	Spravodlivé a otvorené výberové konania garantujú rovnaký prístup k pracovným miestam	Výber najlepšieho z uchádzačov sa robí spravodlivo a nediskriminačne podľa výsledkov testov a ostatných profesionálnych nástrojov hodnotenia predpokladov vo vzťahu k pracovnému miestu	Od všetkých zamestnancov sa vyžaduje lojalnosť k ústave, zákonom a etickým princípom, ktoré majú prednosť pred osobným prospechom	Vylúčené je žiadať odporúčanie alebo prihladať na odporúčanie zamestnať osobu na základe iných vlastností ako sú vedomosti, schopnosti alebo zručnosti vykonávať danú prácu	Rovnosť príležitostí je rešpektovaná ako základná hodnota všetkými zamestnancami a získavanie zamestnancov je zamerané na všetky spoločenské skupiny
---	---	---	---	---	---	--

2	Pozitívna diskriminácia sa uplatňuje s cieľom uľahčiť dlhodobým skupinám uspieť v otvorenej a transparentnej súťaži	Výber zamestnanca je podmienený najlepším splnením odborných a kvalifikačných predpokladov na riadny výkon práce na obsadzovanej pozícii	Úroveň schopností riadne vykonávať prácu sa meria vo vzťahu k požadovanému pracovnému výkonu. Pozitívna diskriminácia sa uplatňuje v primeranom rozsahu	Od zamestnancov sa vyžaduje vykonávať prácu odborne, svedomito, pozorne a načas	Vylúčené je vynucovať politickú aktivitu alebo prijímať represívne opatrenia voči zamestnancovi, ktorý sa odmietol angažovať v politických aktivitách	Rovnaké, spravodlivé a nestranné zaobchádzanie s uchádzačmi o zamestnanie je rešpektované a zaručené výlučne podľa zásluh
3	V získavaní zamestnancov je zrejma snaha o zastúpenie všetkých spoločenských skupín (dôkaz nediskriminácie)	Kariérny rast a povyšovanie je založené na odbornosti, kvalite práce, výkonnosti a hodnotení pracovných výsledkov	Zamestnanci majú vytvorené podmienky na udržiavanie vysokej úrovne integrity, správania a konania v prospech verejného záujmu	Zotrvanie v pracovnom pomere je podmienené výkonnosťou. Pri prepustení zamestnanca z dôvodu nedostatočnej výkonnosti sa vyžadujú dôkazy o nedostatočnej kvalite a pracovných výkonoch zamestnanca	Vylučuje sa praktizovať protekcionárstvo v podobe zvýhodňovania jednotlivcov alebo celých skupín na základe priateľských, príbuzenských alebo straníckych vzťahov	Rovnaký prístup k pracovným miestam je považovaný za hodnotu, ktorá umožňuje sformovať na pracovisku diverzifikovanú a reprezentatívnu pracovnú silu na základe rovnakých podmienok
4	Sociálna diverzifikácia medzi zamestnancami sa využíva pri tvorbe koncepcií a riešení celospoločenských problémov	Transparentné pravidlá kariérneho rastu podľa zásluh sú zadefinované spolu s kľúčovými kompetenciami, odbornými a kvalifikačnými predpokladmi na výkon práce	Zamestnanci svojím prístupom k plneniu úloh jednoznačne preukazujú konanie v súlade so zákonom a vyhýbajú sa akémukoľvek podozreniu z používania nečestných praktík	Zamestnanci sú chránení proti politickému nátlaku a odвете za oznámenie protiprávneho konania, porušovania právnych predpisov, zlého riadenia, nehospodárneho plytvania a zneužívania právomoci	Vylučuje sa vyvodzovať sankcie voči zamestnancovi alebo uchádzačovi o zamestnanie za podanie sťažnosti, za svedectvo v prospech sťažovateľa alebo za poskytnutie pomoci sťažovateľovi alebo za odmietnutie vykonať príkaz, ktorým by sa zamestnanec dopustil porušenia zákona	Kultúra kvality umožňuje rovnaké, spravodlivé a nestranné zaobchádzanie so zamestnancami rešpektujúce ich práva.
5	Na pracovisku sú zastúpené všetky relevantné spoločenské skupiny a tento stav v získavaní zamestnancov je náležite komunikovaný s verejnosťou	Systém výberu a kariérneho rastu vylučuje možnosť uprednostňovať jednotlivcov na základe protekcionárstva, rodinkárstva alebo straníckeho klientelizmu.	Zamestnanci prejavujú vysokú úroveň morálky, absenciu drogovej alebo alkoholovej závislosti, lojalitu a vyhýbanie sa konaniu a správaniu, ktoré by mohlo byť príčinou vydierania.	Skryté formy nátlaku na zamestnanca (psychický nátlak, neposkytnutie odmeny, nulový osobný príplatok) sú prijatými opatreniami prakticky vylúčené	Vylučuje sa diskriminovať zamestnanca na základe jeho osobného správania, ktoré nemá nepriaznivý vplyv na výkon práce zamestnanca alebo na riadny výkon práce ostatných zamestnancov	Kultúra kvality je zárukou vylúčenia iných ako zásluhových faktorov z rozhodovania o ľudských zdrojoch

2.1.2 Hodnotenie pracovnej sily

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.1 Získavanie a výber zamestnancov
Atribúty:	A2, A4
Očakávané dopady:	Hodnotenie pracovnej sily v podobe angažovanosti zamestnancov sa prejaví v zlepšení kvality práce, vyššej produktivite, spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou, v znížení fluktuácie a v celom rade ďalších oblastí dôležitých pre efektívne fungovanie organizácie.

Oblasti diagnostických výrokov

Angažovanosť na pracovisku	Monitorovanie zapájania sa zamestnancov	Spokojnosť s prácou a produktivita	Zlepšovanie výkonnosti tímov	Nefunkčnosť tímov	Vplyv hodnotenia pracovnej sily na kultúru kvality v organizácii
----------------------------	---	------------------------------------	------------------------------	-------------------	--

Diagnostické výroky

1	Vedúci zamestnanci rešpektujú zaradenie hodnotenia angažovanosti zamestnancov medzi priority organizácie	Monitorovanie zapájania sa zamestnancov je plánované a prieskum sa realizuje v pravidelných intervaloch	Zamestnanci vedia, že v organizácii majú priestor na rozhodnutia, ktoré môžu považovať za svoje vlastné	Roly v tíme nie sú jednoznačne rozdelené a všetko závisí na vedúcom. Členovia tímu participujú na práci obozretne a opatrne	V tíme absen-tuje vzájomná dôvera. Nedôvera sa prejavuje najmä neschopnosťou akceptovať slabé stránky iného člena tímu, to, že niečo nevie, ale aj neschopnosťou požiadať o pomoc a uznať svoje vlastné slabiny	Výstupy hodnotenia pracovnej sily majú vplyv na kvalitu, produktivitu, spokojnosť s prácou, fluktuáciu, bezpečnosť na pracovisku a celý rad ďalších oblastí. Charakteristické vlastnosti, duševný stav a správanie zamestnancov pri ich zapájaní sa formuje kultúru kvality v organizácii
2	Vedúci zamestnanci formálne aj neformálne hodnotia príznaky vyhorenia u zamestnancov, úroveň ich spokojnosti s prácou, zapájanie sa a celkovú pohodu na pracovisku	Spôsob iniciovania dotazníkového prieskumu a zberu údajov je špecifikovaný v stratégii prieskumu. Ak si to vyžaduje situácia, do prípravy prieskumu je zapojená aj odborová organizácia	Zamestnanci majú v organizácii príležitosť vzdelávať sa popri zamestnaní a pokračovať vo vzdelávaní. Zamestnanci si sami určujú ciele, ktoré sú pre nich výzvou a dostávajú spätnú väzbu na dosiahnuté výsledky v čase, ktorý im umožňuje urobiť nevyhnutné korekcie	V práci tímu vznikajú konflikty, práca napreduje pomaly a sprevádzajú ju nepríjemné zážitky. Prijímanie rozhodnutí je spochybňované a členovia tímu sledujú skôr vlastný prospech	V tíme prevláda obava z možných konfliktov. Členovia nedokážu slobodne a konštruktívne vyjadrovať svoje názory na dôležité otázky. Z obavy pred hroziacim konfliktom súhlasia so závermi z rokovania tímu, ktoré potom sabotujú	Mapovanie a zhromažďovanie informácií o úrovni a príčinách prepracovanosti, spokojnosti s prácou a pohodou na pracovisku pomáha vedeniu stanovovať priority a stratégie rozvoja ľudského kapitálu v organizácii

3	Vedenie podniká kroky zamerané na zvyšovanie spokojnosti zamestnancov s vykonávanou prácou a úrovne ich zapájania sa	Súčasťou metodiky prieskumu je aj vytvorenie mechanizmu, ktorý garantuje anonymitu individuálnych respondentov. Identifikácia respondentov na úrovni organizačných útvarov umožňuje užitočnú interpretáciu výsledkov	Zamestnanci môžu a aj sú schopní meniť spôsob výkonu svojej práce tak, aby sa vyhli núde a vyčerpaniu. Môžu si voľiť vyhovujúci rytmus práce, ktorý poskytuje viac rozmanitosti a primerané výzvy	Členovia tímu sa dokážu dohodnúť, rešpektujú vzájomné odlišnosti medzi sebou, podporujú sa a spoločne riešia problémy. Rovnako cítia spoluzodpovednosť za výsledky práce tímu	V tíme sa prejavuje nedostatok oddanosti spoločnej veci. Členovia ani po diskusii a prejavení väčšinového názoru nedokážu prijať vnútorný záväzok, že urobia to, čo je najlepšie pre tím	Organizácia dokáže diskutovať o tom, ako si predstavuje úspech, ako sa zamestnanci a členovia tímov dozvedia čo a kedy robia dobre, prečo musia prejať svoju oddanosť organizácii a ako sa meria úspech tak, aby každý vedel, kde treba pridať a čo treba zmeniť. Výsledkom diskusií sú vzorce správania, ktoré je v organizácii akceptovateľné a ktoré nebude tolerované
4	V organizácii existujú užitočné alternatívne spôsoby, ako zadeľovať a zoskupovať zamestnancov s cieľom zvyšovať ich angažovanosť	V metodike prieskumu je definovaná stratégia výberu vzorky podľa ktorej sa určuje, ktorí zamestnanci budú zahrnutí do prieskumu a ako sa ich zapojenie prejaví na reprezentatívnej vzorke každej organizačnej jednotky zapojenej do prieskumu	Zmysluplnosť vykonávanej práce je daná nielen hodnotou a kvalitou práce podieľajúcej sa na výslednom produkte, ale aj vedomím o dôležitosti každodennej práce pre dosiahnutie spoločného cieľa	Členovia tímu spolupracujú na plnení úloh a dosahovaní vytýčených cieľov. Definujú úlohy a pracujú na nich. Vzájomné vzťahy sú dobré a komunikácia prebieha otvorene a v duchu vzájomnej dôvery	Niektorí členovia tímu sa vyhýbajú zodpovednosti. Spoliehajú sa na to, že zodpovednosť je na pleciach vedúceho tímu. Neuvedomujú si, že zodpovednosť za chyby ale aj úspech spočíva na pleciach každého člena tímu rovnako	Spätná väzba v podobe dotazníkových prieskumov o zapájaní sa zamestnancov pomáha organizácii identifikovať problémy skôr než sa stanú škodlivými pre produktivitu, snahu o zlepšovanie kultúry kvality a celkovú úroveň organizačnej kultúry
5	Líniový manažment zohráva v organizácii významnú úlohu pri eliminovaní vyhorenia zamestnancov a zvyšovaní ich spokojnosti s prácou, zapájania sa a celkovej pohody v organizácii	Vrcholové vedenie organizácie zodpovedá za sprístupnenie výsledkov prieskumu na všetky organizačné stupne a využitie návrhov a odporúčaní na zlepšenie	Zamestnanci vnímajú svoju prácu ako cestu k naplánovanej budúcnosti, nie ako slepú ulicu. Vysnívanou perspektívou nie je samotné povýšenie, ale kariérny rast ktorý bude pokračovať a umožní im osobnostný rast a rozvoj zručností	Úlohy, ciele a výsledky tímovej práce sú dotiahnuté do úspešného konca. Členovia tímu sú hrdí na dosiahnuté výsledky a ukončenie práce tímu považujú skôr za príležitosť opäť sa stretnúť a spolupracovať v tíme na novej úlohe	V tíme je badateľný nezaujem o výsledky práce tímu. Členovia nedokážu potlačiť svoje individuálne záujmy alebo sa ich vzdať v prospech tímovej spolupráce	Úroveň zapájania sa zamestnancov je obrazom sily ich spojenia s organizáciou, meradlom motivácie zamestnancov vynaložiť mimoriadne úsilie pre úspech organizácie a znakom pevnosti ich rozhodnutia zotrvať v organizácii

2.2.1 Hodnotenie úrovne kompetentností

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.2 Zlepšovanie vedomostí, schopností a zručností
Atribúty:	A1, A2
Očakávané dopady:	Rozvíjanie vedomostí, zručností a schopností, ktoré zamestnanec potrebuje k riadnemu výkonu práce a zmapovaniu pracovných procesov. Zabezpečovanie adekvátnych zdrojov, ktoré zamestnanci potrebujú na dosahovanie požadovanej výkonnosti.

Oblasti diagnostických výrokov

Organizácia a plánovanie	Práca v tíme a flexibilita	Informačné technológie a práca s dátami	Riešenie problémov a analytické zručnosti	Profesionálny prístup	Vplyv kultúry kvality na úroveň vedomostí, schopností a zručností
--------------------------	----------------------------	---	---	-----------------------	---

Diagnostické výroky

1	Základné organizačné a plánovacie zručnosti	Závazok spolupracovať v tímoch a medzi organizačnými útvarmi v prospech rozvoja organizácie	Základné vedomosti o štandardnom programovom vybavení počítačov a práci v sieti	Schopnosť vytvárať nové koncepcie, komplexné prístupy a systémy	Ochota niesť zodpovednosť za vlastný profesionálny prístup vrátane schopnosti získať potrebné informácie pred podniknutím akcie	Súčasťou hodnotenia kompetentností sú aj mäkké faktory (tímová práca, chápanie kultúry kvality)
2	Schopnosť riadiť vlastné pracovné zaťaženie a pracovať efektívne v spolupráci s členmi tímu a ostatnými kolegami	Pracovné nasadenie zamerané na riešenie úloh a problémov	Vedomosti o ochrane dát a kybernetickej bezpečnosti a dodržiavanie opatrení	Schopnosť spracovať a interpretovať komplexné dáta a informácie z rôznych zdrojov a oddeľovať podstatné informácie od nepodstatných	Uvedomovanie si vlastnej významnosti vo vzťahu k vnútornému aj vonkajšiemu prostrediu	Výsledkom hodnotenia kompetentností je nasmerovanie organizácie na zlepšovanie kompetentností.
3	Schopnosť plánovať dopredu a akceptovať zmeny	Ochota niesť zodpovednosť za vlastné aktivity	Schopnosť interpretovať rozsiahle a rozmanité dáta a formulovať odporúčania	Schopnosť formulovať odporúčania zamerané na výsledky a pripravovať rozhodnutia na základe analýzy	Zvažovanie použitia zdrojov, orientácia na služby a empatiu k potrebám a očakávaniam zúčastnených strán	Hodnotenie kompetentnosti považuje každý zamestnanec za vlastnú potrebu, a zaujíma sa oň
4	Skúsenosti s projektovým riadením vrátane prípravy projektov	Schopnosť organizovať zdroje na plnenie úloh s maximálnou efektívnosťou vrátane riadenia projektov	Vyčerpávajúce vedomosti o informačnej bezpečnosti a predpisoch upravujúcich ochranu dát. Porozumenie štatistickým parametrom	Schopnosť akceptovať potenciálne zmeny a príležitosti s prihliadnutím na prostredie a dáta	Vyjadrenie záväzku pracovať a poskytovať tie najlepšie služby flexibilne a v súlade s dohodnutými pravidlami a postupmi	Zamestnanci hodnotia vlastnú kompetentnosť a prirodzene sa usilujú o jej zlepšovanie

5	Skúsenosti so zabezpečovaním kvality, komunikovaním, hodnotením rizík, verejným obstarávaním a problematikou ľudských zdrojov	Schopnosť používať primerané metódy práce v tímoch na vedenie členov tímov k splneniu stanovených cieľov	Demonštrovanie a rozširovanie dobrej praxe v spracovaní a ukladaní informácií	Schopnosť myslieť a konať pružne s cieľom akceptovať meniace sa požiadavky a hľadať inováčné riešenia	Uznávanie dôležitosti demonštrovania spoločne akceptovaných pravidiel profesionálneho prístupu, hodnôt a princípov	Prevažuje tímové zhodnocovanie kompetentností s nadväznosťou na podporu individuálnych kompetentností a kultúru kvality
---	---	--	---	---	--	---

2.2.2 Kľúčové kompetentnosti vedúcich zamestnancov

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.2 Zlepšovanie vedomostí, schopností a zručností
Atribúty:	A1, A2
Očakávané dopady:	Skvalitnenie vedenia organizácie zlepšením manažérskych zručností. Administratívne ľudských zdrojov, finančných, materiálových a informačných zdrojov spôsobom, ktorý garantuje a udržiava dôveru verejnosti v plnenie poslania a v schopnosť organizácie využívať nové technológie a skvalitňovať prijímanie rozhodnutí.

Oblasti diagnostických výrokov

Riadenie organizácie	Vedenie ľudí	Zameranie na výsledky	Vytváranie koalícií a komunikovanie	Riadenie zmien	Vplyv kľúčových kompetentností na kultúru kvality
----------------------	--------------	-----------------------	-------------------------------------	----------------	---

Diagnostické výroky

1	Vedúci zamestnanec hodnotí súčasnú a budúcu potrebu personálneho obsadenia organizačných útvarov vo väzbe na ciele organizácie a možnosti rozpočtu. Rešpektuje princípy zásluhovosti pri formovaní, získavaní, výbere a riadení diverzifikovanej pracovnej sily	Vedúci zamestnanec nastavuje úroveň požadovanej výkonnosti pracovnej sily vo väzbe na strategické ciele. Motivuje a vedie podriadených zamestnancov k plneniu úloh a deleguje zodpovednosť a právomoci	Vedúci zamestnanec rozumie a primerane aplikuje postupy, požiadavky, regulácie a koncepcie vo vzťahu k osobitným odborným schopnostiam, chápe prepojenia medzi administratívnymi kompetenciami a plnením poslania a udržiava krok so súčasnou praxou a postupmi v odborných oblastiach	Vedúci zamestnanec reprezentuje a komunikuje v mene organizácie jednotky výsledky jej práce vo vnútri organizácie aj navonok. Podporuje otvorenú výmenu názorov, efektívne počúva a objasňuje informácie	Vedúci zamestnanec sa zameriava na zapracovanie vízie, strategického plánovania a manažérstva kvality do všetkých aktivít organizácie, pričom podporuje kreatívne myslenie a inovácie	Vízia organizácie vyjadruje programové ciele, priority a hodnoty. Nevyhnutné zmeny a kontinuita organizácie sú vyvážené a pracovné prostredie podporuje tvorivé myslenie
---	---	--	--	--	---	--

2	Vedúci zamestnanec dohliada na alokáciu finančných zdrojov, volí nákladovo efektívne prístupy k výkonu činností a vytvára a zabezpečuje použitie vnútorných mechanizmov finančnej kontroly	Vedúci zamestnanec podporuje kvalitu efektívnym využívaním systému manažérstva výkonnosti a rozvoja zamestnancov, zavádza normy výkonnosti, hodnotí zamestnancov, navrhuje odmeny a prijíma nevyhnutné personálne opatrenia	Vedúci zamestnanec kladie dôraz na výsledky formulovaním strategických programových plánov, v ktorých hodnotí realizovateľnosť koncepcií a programov a ukladá realistické krátkodobé a dlhodobé úlohy a ciele	Vedúci zamestnanec vytvára a udržiava pracovné vzťahy s ostatnými organizačnými útvarmi a kontakty využíva na získavanie vnútornej podpory vrátane porozumenia a podpory zo strany nadriadených vedúcich zamestnancov	Vedúci zamestnanec dbá na to, aby sa dôležité vplyvy na organizáciu, vrátane politických, ekonomických, spoločenských, technologických a administratívnych, včas identifikovali a integrovali do riadenia organizácie	V organizácii dominuje schopnosť navrhovať a implementovať stratégie, ktoré naplno využívajú odborný potenciál zamestnancov a udržiavajú etiku a morálku pri napĺňaní vízie, poslania a cieľov
3	Riadi rozpočtový proces vrátane prípravy a odôvodnenia návrhu rozpočtu a jeho čerpania v súlade s rozpočtovými pravidlami. Zodpovedá za hospodárne, efektívne a účinné použitie alokovaných zdrojov	Pri hodnotení zamestnancov vedúci zamestnanec prihliada na ich osobitné potreby školenia a vzdelávania, vytvára príležitosti na ich ďalší rozvoj a na maximálne využitie ich schopností a zručností úspešne využíva mentoring a koučing	Vedúci zamestnanec prejavuje dobrý úsudok pri štruktúrovaní a organizovaní práce a určovaní priorít. Vyvažuje záujmy občanov/zákazníkov a len zriedka upravuje priority v odozve na požiadavky zákazníka	Vedúci zamestnanec vytvára a zlepšuje spojenectvo s externými skupinami a organizáciami, podporuje spoluprácu medzi organizačnými útvarmi a vyhľadáva spoločný základ pre rozširovanie spolupráce so zainteresovanými stranami	Vedúci zamestnanec je otvorený a prístupný k zmenám a novým informáciám. Pružne reaguje na zmeny v správaní a pracovných metódach vyvolané novými informáciami, zmenenými podmienkami, neočakávanými prekážkami a rýchlo sa adaptuje	Zvýšený dôraz sa kladie na zodpovedné skladanie účtov a neustále zlepšovanie. Rozhodovanie je efektívne a produkuje výsledky prostredníctvom strategického plánovania, implementovania a hodnotenia programov a koncepcií
4	Dohliada na dodržiavanie postupov verejného obstarávania produktov a služieb a uzatváranie zmluvných vzťahov v rozsahu svojej pôsobnosti. Koordinuje logistické činnosti	Vedúci zamestnanec podnecuje tímovú spoluprácu a vlastnú identitu riešiteľských tímov, plánuje, implementuje a monitoruje projekty a podniká kroky na predchádzanie konfliktným a konfrontačným situáciám	Vedúci zamestnanec prijíma, identifikuje, diagnostikuje a konzultuje potenciálne alebo aktuálne problémy vo vzťahu k programovým cieľom, vyberá z alternatívnych možností na korekcie vykonávaných činností	Vedúci zamestnanec aktívne participuje na práci skupín a projektových tímov, vedie pracovné stretnutia a porady, akceptuje ponuky na spoluprácu umožňujúce obojstranný prospech	Vedúci zamestnanec prejavuje vysokú úroveň iniciatívy, je proaktívny, zameraný na výsledky, vytvára spätnú väzbu s ostatnými v organizácii a vyhľadáva príležitosti na získavanie nových vedomostí	Fakty a ideové návrhy sú komunikované, vysvetľované a obhajované presvedčivo a prerokované interne aj externe so zainteresovanými stranami a jednotlivcami

5	Zabezpečuje efektívne a hospodárne nasadenie a využívanie manažérskych informačných systémov a ostatných technologických prvkov uľahčujúcich plnenie poslania organizácie. Uvedomuje si dopady technologických zmien na fungovanie organizácie	Vedúci zamestnanec rieši konflikty pozitívnym a konštruktívnym spôsobom. Podporuje dobré vzťahy na pracovisku a vytvára nie dobrého pracovného prostredia. V prípade potreby pristupuje k nevyhnutným disciplinárnym opatreniam	Vedúci zamestnanec stanovuje štandardy výkonov v rámci programov, vyžaduje zodpovednosť za dosahovanie týchto štandardov, prijíma rozhodnutia modifikovať štandardy v snahe zlepšiť služby zákazníkom a kvalitu programov a koncepcií	Vedúci zamestnanec zvažuje a adekvátne reaguje na potreby, pocity a možnosti spoluza-mestnancov v rozličných situáciách, pričom je taktný a k ostatným pristupuje s úctou a rešpektom	Vedúci zamestnanec zvláda prácu pod tlakom, udržiava koncentráciu a vysoké pracovné nasadenie a dokáže rýchlo a účinne reagovať na zmeny	Ľudské zdroje, finančné, materiálové a informačné zdroje sú administrované spôsobom, ktorý garantuje a udržiava dôveru verejnosti v plnenie poslania a v schopnosť organizácie využívať nové technológie a skvalitňovať prijímanie rozhodnutí
---	--	---	---	---	--	---

2.2.3 Metódy tréningu zamerané na rozvíjanie kompetentností

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.2 Zlepšovanie vedomostí, schopností a zručností
Atribúty:	A1, A4
Očakávané dopady:	Vzdelávanie v organizácii ako nepretržitý, kontinuálny proces.

Oblasti diagnostických výrokov						
	Manažérske hry	Praktické precvičovania	Manažérske simulácie	Prípadové štúdie	Zážitkové učenie	Vplyv tréningových metód na kultúru kvality
Diagnostické výroky						
1	Zamestnanci v pozícii hráčov sú rozdelení do tímov, v ktorých zohrávajú pridelenú rolu	Pri získavaní potrebných zručností sa získané vedomosti upevňujú praxou, praktickými cvičeniami	Tréning umožňuje praktickú simuláciu reálneho prostredia a rozvoj manažérskych zručností	Výchova, výučba a výcvik sú založené na situáciách z reálneho života organizácie a orientované na neriešenie problémov	Klasické školenia a tréning sa dopĺňajú zážitkovým učením nasadeným v príprave ku kompetentnosti v manažmente	Zamestnanci dokážu realizovať získané vedomosti, postoje a zručnosti v konkrétnej praktickej činnosti
2	Aktívne pôsobenie hráčov v pridelených rolách sprostredkováva nové skúsenosti a umožňuje praktickú aplikáciu teoretických poznatkov	V rámci praktických cvičení sa jednotlivcom venuje individuálna pozornosť s možnosťou rýchlo opravovať chyby a omyly	Manažérska simulácia spája odborný obsah, intenzívnu zážitkovú formu a priamočiaru praktickú orientáciu na situácie z reálneho pracovného života	Problémy a konkrétne situácie sa prezentujú písomnou formou, hovorovou formou alebo hraním pridelených rolí.	Náročnosť úloh je v zážitkovom učení postavená tak, aby predstavovala pre účastníkov výzvu a nové poznatky tak, aby hlbšie prenikli do ich osobnosti a správania sa	Zamestnanci prejavujú záujem využívať svoje osobnostné vlastnosti, odborné vedomosti a praktické zručnosti čo najefektívnejšie

3	Tímový charakter manažérskych hier umožňuje aktivnú spoluprácu členov tímu na príprave variantov stratégií a na prijímaní rozhodnutí	Vybudovanie dôvery v rámci praktických cvičení umožňuje ďalšiu koncentráciu na presnosť, štýl, rytmus, rýchlosť a kvalitu plnenia úlohy	Simulácie sú navrhované tak, aby účastníci spracovali problém v skrátenom čase a videli tak výsledky svojich rozhodnutí rýchlejšie ako v reálnom čase	Prípadové štúdie podnecujú záujem a snahu byť aktívny, učí sa od iných a osvojovať si nové zručnosti a netradičné postoje	Realizácia simulovaných úloh a cvičení prebieha v prírodnom prostredí a plnenie úloh testuje manažérsky a ľudský potenciál zúčastnených počas celého dňa	Tréningy zlepšujú kultúru kvality tým, že podporujú tímovú spoluprácu, komunikáciu, plánovanie a riadenie projektov a prijímanie rozhodnutí
4	Manažérske hry podporujú vzájomnú interakciu navonok v podobe vzťahov medzi tímami a práce v tíme v prostredí kooperácie a konkurencie	Pri realizácii metódy praktického precvičovania sa dôraz kladie na motiváciu a pozitívny prístup zo strany trénera a pokračovanie cvičenia novou etapou	Simulácie obsahujú varianty reálnych situácií a vystavujú tak vedúcich zamestnancov tlaku, pri ktorom musia predviesť rýchle a správne rozhodnutia	Účastníci prípadových štúdií sú si rovní, čo vytvára predpoklady pre vzájomnú pomoc využívaním vlastných skúseností, porozumením a pochopením pre správanie druhých	Zážitkové učenie umožňuje aktérom rozpoznať, v čom spočívajú bariéry ich manažérskej a osobnej efektívnosti, spoznávať svoje limity a objavovať netušené schopnosti	Zamestnanci prejavujú záujem rozvíjať svoju kompetentnosť vzdelávaním niektorou z uvedených tréningových metód alebo kombináciou týchto metód
5	Manažérske hry sú rozdelené do viacerých etáp s možnosťou využívať spätnú väzbu pri rozhodovaní o najvhodnejšej stratégii pre nasledujúce časové obdobie	Pri tréningoch zameraných na zvládnutie množstva naliehavých manažérskych aktivít (ktoré končia „v koši“) sa popri rýchlosti a kvalite kladie dôraz na správne určenie priorít	Manažérske simulácie podporujú kreativitu, strategické a analytické myslenie a rozvoj kľúčových manažérskych zručností	Praktické problémy sa riešia tímovo a komplexne formou workshopov. Optimálne návrhy alebo optimálna kombinácia návrhov riešenia sa hľadá využívaním brainstormingu	Zážitkové učenie vytvára atmosféru vzájomnej dôvery medzi členmi tímu a trénermi a povzbudzuje účastníkov ku skúšaniu nových zručností a posilneniu individuálnych schopností	Manažérsky rozvoj sa vníma ako jeden súvislý celok a vzdelávanie je v organizácii považované za kontinuálny, nepretržitý proces

2.3.1 Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.3 Aktivovanie a hodnotenie výkonnosti
Atribúty:	A1, A4, A5
Očakávané dopady:	Vybavení, motivovaní a zapojení zamestnanci.

Oblasti diagnostických výrokov					
Formulovanie požiadaviek na výkon	Vybavenie na podávanie výkonu	Vyváženie zodpovedností a právomocí	Stotožnenie sa s cieľmi organizácie	Forma poskytnutia spätnej väzby k výkonu	Vplyv kultúry kvality na výkon jednotlivca

Diagnostické výroky						
1	Požiadavky na výkon sa určujú v opise pracovného miesta	Vybavenie na prácu sa jednotlivcovi poskytuje podľa možností organizácie	Zodpovednosť sa definuje v interných riadiacich aktoch	Zamestnanci sú informovaní o cieľoch organizácie	Štatistické vykazovanie výsledkov spoločnej práce	Zlepšovanie sa v organizácii deje ako reakcia na problémy a príležitosti
2	Nad rámec opisu pracovného miesta sa identifikujú špecifické požiadavky na konkrétny výkon	Vybavenie na prácu sa určuje v súlade so závermi analýzy požiadaviek na výkon	Pridelovanie zodpovednosti je spojené s pridelením príslušných právomocí	Ciele organizácie sú rozpracované na úroveň procesov	Spätná väzba z hodnotenia pracovného výkonu sa poskytuje konkrétnym jednotlivcom	Zamestnanci vnímajú svoju úlohu pri zlepšovaní kvality organizácie
3	Formulované požiadavky na výkon zahŕňajú aj požiadavky na výkon jednotlivca v tíme	Vybavenie je dostupné podľa definovanej potreby	Delegovanie právomoci je riadený proces s primeranou informačnou podporou.	Ciele organizácie sú rozpracované do úloh jednotlivcov	Spätná väzba jednotlivcovi zhodnocuje príspevok jednotlivca k celkovému výkonu	Zamestnanci sa aktívne podieľajú na zlepšovaní vlastnej práce
4	Požiadavky na výkon obsahujú priamu väzbu na konkrétny cieľ organizácie	Pri plnom pokrytí požiadaviek na vybavenie sa sleduje efektívnosť a účinnosť	Delegovanie zodpovednosti a právomoci je komunikované v rámci organizácie	Dotknutí zamestnanci sa spolupodieľajú na formulovaní úloh na plnenie cieľov	Poskytnutie spätnej väzby zahŕňa aj hodnotenie dopadu na konečného používateľa	Zamestnanci sa zaujímajú o výsledky zlepšovania a jeho dopady aj voči vonkajším zainteresovaným stranám
5	Pravidelné zapracovanie a systematizovanie osvedčenej praxe do výkonnostných štandardov	Na základe hodnotenia efektívnosti, účinnosti a hospodárnosti sa reviduje potreba vybavenia organizácie a jednotlivcov	Zamestnanci sa aktívne hlásia k zodpovednosti	Zamestnanci chápu súvislosť a vplyv svojich úloh na celkové ciele organizácie	Spätná väzba identifikuje osvedčenú prax s následným rozšírením do celej organizácie	Výkony jednotlivcov a kolektívov zásadne pozitívne vplyvajú na rozvoj kultúry kvality organizácie

2.3.2 Aktivovanie výkonnosti tímov

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.3 Aktivovanie a hodnotenie výkonnosti
Atribúty:	A1, A4, A5
Očakávané dopady:	Identifikované silné a slabé stránky pracovných tímov vo vzťahu k uspokojovaniu potrieb zákazníkov.

Oblasti diagnostických výrokov					
Rozdelenie a pridelenie rolí v tíme	Formovanie výkonných tímov	Uznávanie pracovných tímov	Splnomocnenie pracovných tímov	Vedenie pracovných tímov	Vplyv kultúry kvality na výkonnosť pracovných tímov

Diagnostické výroky						
1	Úloha koordinátora v tíme garantuje súdržnosť tímu a ťahanie za jeden povraz	Dôraz sa kladie na jasne zadefinované ciele a ukazovatele výkonnosti dohodnuté s členmi tímu	Štandardne podľa pracovného zaradenia bez osobitného ohodnotenia dosahovanej výkonnosti	Jednotlivé úlohy v tíme sú spárované s osobnostnými predpokladmi zamestnanca a nie naopak	Všetci členovia tímu pracujú spoločne na splnení dohodnutých cieľov	Efektívnejšie riešenie problémov väčšou rozmanitosťou vedomostí, zručností a skúseností členov tímu
2	Úloha kritika a tvorcu nápadov stráži a analyzuje efektívnosť tímu a podnecuje členov k hľadaniu inovatívnych riešení	Členovia tímu môžu slobodne a otvorene vyjadrovať svoje názory bez obáv z odvety alebo zosmiešňovania	Jednorazová odmena priznaná členom tímu za mimoriadne výsledky alebo preukázateľné úspory	V prípade menších pracovných tímov úlohy členov, ktoré v ňom zohrávajú, sú zdvojené alebo strojené tak, aby sa zabezpečila funkčnosť tímu	Aktivity a prínos každého člena sú spravodlivo hodnotené alebo konštruktívne kritizované na základe spätnej väzby	Väčšia variabilita pri zvládaní komplexných úloh a zložitých problémov koncentrovaním odborných posudkov a zdrojov
3	Úloha realizátora zabezpečuje hladký priebeh jednotlivých aktivít tímu	Schopnosti, vedomosti a skúsenosti členov sa naplno využívajú a každý člen tímu akceptuje silné a slabé stránky ostatných členov tímu	Cieľová odmena dohodnutá za dosiahnutie merateľných ukazovateľov, rozdelená medzi členov vedúcim tímu	S nositeľmi pridelených rolí v tíme bola po konzultácii dosiahnutá zhoda na tom, čo a ako treba v tíme urobiť	Generovanie nových myšlienok zefektívňujúcich prácu tímu je podnecované a podporované	Účast na rozhodovacích procesoch zvyšuje morálku, spoluzodpovednosť a spokojnosť s prácou vykonávanou v tíme
4	Úloha inšpektora zabezpečuje externé kontakty tímu a udržiavanie vysokej úrovne práce tímu	Individuálne schopnosti a zručnosti členov tímu sa neustále rozvíjajú s cieľom udržať vysokú výkonnosť celého tímu	Celoročná odmena za podiel tímu na dosiahnutých pracovných výsledkoch organizácie ako celku	Špecifické úlohy sa prideľujú každému členovi tímu osobitne spolu s termínmi plnenia a predkladaním odpočtu	Od členov tímu sa vyžaduje vysoká úroveň kvality a nadštandardný pracovný výkon	Príležitosti na zlepšovanie naprieč organizáciou sa riešia ľahšie, lepšie sa tiež identifikujú a riešia skutočné alebo potenciálne konflikty
5	Úloha budovateľa tímu udržiava charakter tímovej spolupráce a schopnosť členov pracovať na viacerých úlohách súčasne	Výkonný tím si uvedomuje dôležitosť úlohy, ktorú zohráva v organizácii, učí sa na vlastných skúsenostiach a vedome skvalitňuje tímovú spoluprácu	Zvýšenie platu preradením do vyššej funkcie za výrazný prínos k dosahovanej výkonnosti pracovného tímu	Výkonnosť sa sleduje na pravidelných stretnutiach a dôraz sa kladie na hodnotenie v kontexte celého tímu vrátane individuálnych príspevkov jednotlivcov	Požadované schopnosti a zručnosti tímu sú v organizácii rozvíjané a zvyšované tréningom členov tímu a cieľovým náborom nových zamestnancov	Kvalita prijatých rozhodnutí v tímoch je vysoká a prijaté odporúčania sa v organizácii implementujú jednoduchšie ako návrhy jednotlivcov.

2.3.3 Hodnotenie výkonnosti

Kľúčová oblasť:	II. Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní
Kategória:	2.3 Aktivovanie a hodnotenie výkonnosti
Atribúty:	A1, A2
Očakávané dopady:	Identifikovanie pozitívnych a negatívnych atribútov výkonnosti zamestnanca.

Oblasti diagnostických výrokov

Plánovanie a nastavovanie očakávaní	Monitorovanie výkonnosti	Pravidelné hodnotenie výkonnosti	Odmeňovanie dobrej výkonnosti	Rozvíjanie schopnosti poskytovať výkon	Vplyv kultúry kvality na hodnotenie výkonnosti
-------------------------------------	--------------------------	----------------------------------	-------------------------------	--	--

Diagnostické výroky

1	Požadovaná výkonnosť a úlohy pre jednotlivcov sú plánované v snahe zjednotiť úsilie na splnenie cieľov organizácie	Efektívna a časovaná spätná väzba počas hodnoteného obdobia je súčasťou programu manažérstva výkonnosti v organizácii	Dosahované výsledky vo výkonnosti zamestnanca sa priebežne zhromažďujú hodnotiteľom	Odmeňovanie výkonnosti je výrazom uznania prínosu zamestnanca k plneniu poslania organizácie	Zvedený proces manažérstva výkonnosti umožňuje identifikovať rozvojové potreby a ďalej zlepšovať dosahovanú výkonnosť	Kultúra kvality pomáha identifikovať a riešiť kritické miesta vo výkone zamestnanca
2	Zamestnanci sa zúčastňujú na plánovaní procesu hodnotenia výkonnosti, sú oboznámení s cieľmi organizácie a vedia, čo treba urobiť na ich dosiahnutie	Zamestnanci sú priebežne informovaní o dosahovaných výsledkoch a oboznamovaní s tým, čo robia dobre a v čom sa musia zlepšiť	Hodnotí sa výkonnosť zamestnanca z hľadiska kvality plnenia úloh, ich množstva a náročnosti, dodržiavania termínov a samostatnosti	Uznanie dobrej výkonnosti sa považuje za prirodzenú súčasť každodenného výkonu práce zamestnanca bez čakania na formálnu nomináciu na jeho ocenenie	Rozvoj zamestnancov je zameraný na podporu formálneho a neformálneho vzdelávania tak, aby boli schopní adaptovať sa na nové požiadavky a dosahovať ciele stanovené pre jednotlivcov a organizáciu ako celok	Osobitné prípady nedostatočnej výkonnosti sa využívajú ako príklad spolu s návrhom, ako sa dajú nedostatky riešiť a výkonnosť zvýšiť
3	Plánované ukazovatele výkonnosti sú merateľné, zrozumiteľné, overiteľné, spravodlivé a dosiahnuteľné	Spätná väzba je nastavená tak, aby poskytovala informácie z viacerých zdrojov, pričom zodpovednosť za výber zdrojov a využitie informácií je na hodnotiteľovi	Hodnotia sa schopnosti a kompetentnosť zamestnanca v oblasti organizovania a plánovania, iniciatívy a angažovanosti, sociálnych a komunikačných zručností, tímovej spolupráce a schopnosti riešiť problémy a pracovať pod tlakom	Na ocenenie dobrého výkonu sa používa viacero foriem vrátane finančnej odmeny, platenej dovolenky, nepeňažnej odmeny, čestného uznania a pod.	Individuálne plány formálnych tréningov a školení pre zamestnancov vychádzajú zo samohodnotenia, rozhovoru s hodnotiteľom a spolupráce pri realizácii a hodnotení týchto plánov	Kultúra kvality povzbudzuje zamestnancov v udržiavaní spätnej väzby a robí z hodnotiteľa pozorného poslucháča, ktorý zamestnancovi rozumie a pomáha v dosahovaní požadovanej výkonnosti

4	Plán hodnotenia výkonnosti zamestnancov je flexibilný a umožňuje reagovať na zmenu programových cieľov a požiadaviek na výkon práce	Zamestnanci dostávajú informácie zo spätnej väzby čo najskôr tak, aby mohli v prípade potreby reagovať a zlepšiť svoju výkonnosť	Pri hodnotení schopností a kompetentností vedúceho zamestnanca sa hodnotia manažérske kompetencie - riadiace schopnosti a analytické, koncepčné a strategické myslenie	Na ocenenie dobrého výkonu sa používajú aj ďalšie možnosti v rámci personálnej praxe organizácie ako je preradenie do vyššej platovej triedy, zaradenie do vyššieho platového stupňa, povýšenie, skončenie skúšobnej doby, a pod.	Pri neformálnom rozvoji zamestnanca sa využíva spätná väzba, rotácia práce, koučing, mentoring, vedúci ako neformálny učiteľ, učiacie tímy a samovzdelávanie	Kultúra kvality pomáha udržiavať v organizácii konštruktívnu atmosféru, profesionálne a uvážlivé správanie a nedohodovanie sa so zamestnancom
5	Zamestnanci vedia, čo musia robiť a naplánované štandardy im určujú, ako kvalitne musia prácu urobiť	Efektívna spätná väzba umožňuje sledovať dosiahnutý pokrok a motivuje zamestnancov k úspešnému dosiahnutiu stanovených výkonnostných cieľov	Výsledky hodnotenia výkonnosti, schopností a kompetentností zamestnanca odrážajú jeho výkonnosť vo vzťahu k vydaným pravidlám, predpisom a normám	Výkonnosť zamestnanca je kontrolovaná vo väzbe na jeho správanie a súvisiace dôsledky. Pozitívne dôsledky sú uznávané, odmeňované a inak oceňované. Negatívne súvislosti sú riešené pohovorom, preložením, degradovaním alebo prepustením	Poskytovanie tréningov a školení pomáha zamestnancom dosahovať dobrú výkonnosť, zlepšuje ich pracovné zručnosti, kompetentnosť a adaptabilitu pri zavádzaní nových technológií	Kultúra kvality prispieva k plánovaniu špecifických aktivít, ktoré zamestnanec podnikne na zlepšenie vlastnej výkonnosti z vlastného rozhodnutia tým, že absolvuje tréningy alebo vedenie iným kolegom v práci

3.1.1 Sledovateľnosť rozhodnutí

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.1 Transparentnosť a skladanie účtov organizáciou (zodpovedanie sa verejnosti)
Atribúty:	A1, A3
Očakávané dopady:	Vedúci zamestnanci a zamestnanci sa hlásia k zodpovednosti za dopady svojich rozhodnutí a výstupov na spoločnosť.

Oblasti diagnostických výrokov

Dôvod sledovateľnosti v organizácii	Rozsah sledovateľnosti rozhodnutí	Sledovateľnosť z pohľadu vedúcich zamestnancov	Sledovateľnosť z pohľadu zamestnancov	Hlásenie sa k zodpovednosti za rozhodnutie	Ovplyvňovanie sledovateľnosti kultúrou kvality
-------------------------------------	-----------------------------------	--	---------------------------------------	--	--

Diagnostické výroky						
1	Hlavným cieľom sledovateľnosti je identifikovanie zodpovednosti za zlyhanie	Sledovateľnosť sa zameriava na autorstvo rozhodnutí interného charakteru	Vedúci zamestnanci sledujú rozhodnutia pre vlastné potreby a použitie	Zamestnanci uprednostňujú kolektívnu zodpovednosť pred sledovateľnosťou	Rozhodnutia a činnosti z nich vyplývajúce sa dajú verifikovať na úrovni organizačnej jednotky	Sledovateľnosť predstavuje systémovú požiadavku príslušného nariadenia
2	Hlavným cieľom sledovateľnosti je zistenie dopadov a príčin v prípade výskytu nezhody	Sledovateľnosť je štruktúrovaná a definovaná potrebami organizácie	Tradičné chápanie sledovateľnosti na účely určenia spolu/autorstva rozhodnutí	Zamestnanci dodržiavajú štandardizované požiadavky na sledovateľnosť	Rozhodnutia a činnosti z nich vyplývajúce sa dajú verifikovať na úrovni jednotlivcov	V organizácii sa uplatňuje kultúra kvality, ktorá bezprostredne súvisí so sledovateľnosťou
3	Sledovateľnosť sa vykonáva aj na umožnenie rekurzie a určenie postupu vedúceho až k súčasnému stavu a na motiváciu k zodpovednejšiemu výkonu	Spätná sledovateľnosť je zavedená pre celý proces rozhodovania	Vedúci zamestnanci navrhujú a zavádzajú systém sledovateľnosti v organizácii pre rozhodnutia a činnosti	Zamestnanci chápu význam a potrebu sledovateľnosti	Zamestnanci sa hlásia k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady vytvorené interne individuálnou aj tímovou prácou	Návrh a uplatňovanie systému sledovateľnosti je plne v súlade s kultúrou kvality
4	Hlavným cieľom sledovateľnosti je lepšia výkonnosť a rozširovanie osvedčenej praxe	Sledovateľnosťou možno spätne preskúmať požadované rozhodnutie alebo činnosť v organizácii a v zapojení partnerov	Vedúci zamestnanci považujú sledovateľnosť za nástroj získavania poučení a osvedčenej praxe a jej zavádzanie a rozširovanie	Zamestnanci vítajú sledovateľnosť ako formu objektívneho preukazovania ich výkonnosti	Zamestnanci sa hlásia k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady aj vykonávané v súčinnosti s externými partnermi	Sledovateľnosťou sa dosahuje zmena myslenia a prístupu ľudí k práci
5	Sledovateľnosť je nástroj kultúry kvality vedúcej k zmene myslenia zamestnancov organizácie.	Rozsah sledovateľnosti sa systematicky preskúmava z hľadiska efektívnosti využívania zdrojov a prijímajú sa opatrenia.	Vedúci zamestnanci chápu postoj k sledovateľnosti ako súčasť kultúry kvality.	Zamestnanci aktívne prispievajú k návrhom na zlepšovanie efektívnosti sledovateľnosti.	Kultúra kvality spôsobuje, že zamestnanci a vedúci zamestnanci sa hlásia k svojej činnosti a jej výsledkom.	Preukázaný podiel kultúry kvality na účelnosti sledovateľnosti je inšpirujúci pre partnerov a ďalšie zainteresované strany.

3.1.2 Transparentnosť rozhodnutí

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.1 Transparentnosť a skladanie účtov organizáciou (zodpovedanie sa verejnosti)
Atribúty:	A3, A4
Očakávané dopady:	Vedúci zamestnanci a zamestnanci sa hlásia k zodpovednosti za svoje rozhodnutia a podriaďujú sa verejnej kontrole.

Oblasti diagnostických výrokov						
	Stanovenie pravidiel transparentnosti v organizácii	Transparentnosť nakladania s právomocami verejnej správy	Verejná prístupnosť rozhodnutí	Transparentnosť kontrolných činností	Odhaľovanie nečestných prístupov	Ovplyvňovanie transparentnosti kultúrou kvality
Diagnostické výroky						
1	Dodržiavanie legislatívou stanovenej transparentnosti	Organizácia sa pri nakladaní s právomocami verejnej správy odvoláva na legislatívu	Interne stanovené pravidlá sprístupňovania rozhodnutí pre verejnosť	Vyhradený prístup k plánom kontrolnej činnosti	Možnosť anonymného nahlasovania nečestných prístupov	Kultúra kvality organizácie preferuje transparentnosť zameranú na šírenie dobrého mena organizácie
2	Informácie v organizácii sprístupňované cez Intranet, za informácie zodpovedá poskytovateľ	Transparentnosť nakladania s právomocami verejnej správy stanovuje Organizačný poriadok	Rozhodnutia sprístupnené oprávnenému žiadateľovi	Transparentnosť kontrolných činností v rozsahu požiadaviek nadriadených orgánov	Prijatie etického kódexu, odhaľovanie nečestných prístupov ako súčasť jeho implementácie	Kultúra kvality organizácie vyžaduje transparentnosť vo všetkých oblastiach aktivít organizácie
3	Jasne stanovené pravidlá a zodpovednosti za poskytovanie a zverejňovanie informácií mimo organizácie	Zriadené klientske centrá poskytujúce odbornú pomoc v súlade s delegovanou právomocou v rámci verejnej správy	Zavedený systém aplikujúci zákon o verejnom prístupe k informáciám	Každá žiadosť o sprístupnenie výsledkov kontrol je stanoveným postupom prehodnotená so zámerom vyhovieť	Súčasťou vzdelávacích programov zamestnancov je aj poučenie z nečestných prístupov a dôležitosť ich odhaľovania	Kultúra kvality a transparentnosť sú vnímané ako spojené nádoby.
4	Stanovené pravidlá transparentnosti sú prehodnocované pri každej sťažnosti verejnosti	Organizácia sa transparentne zaoberá všetkými žiadosťami, ktoré nemôže kompetenčne postúpiť inému orgánu verejnej moci	Zriadený útvar komunikácie s verejnosťou odborne, kompetenčne, technologicky vybavený zodpovedať všetky otázky verejnosti	Zavedený systém kontrolnej činnosti umožňujúci, pri splnení zadefinovaných podmienok, účasť verejnosti na kontrole	Zistené nečestné prístupy sú v organizácii verejne pranierované	Čiastočné nedostatky v transparentnosti sú podnetom k zo-všeobecnému pri zveľaďovaní kultúry kvality organizácie
5	Pravidlá transparentnosti v organizácii prehodnocované v zmysle princípov spoločensky zodpovedného správania	Právomoc uplatňovaná nestranne v prospech spoločnosti	Všetky rozhodnutia, ktoré organizácia môže zverejniť, sú verejne prístupné	Všetky plánované kontrolné činnosti sú vo-pred na verejných stránkach organizácie sprístupnené	Všetky náznaky nečestných prístupov sú evidované, kolektívne riešené a výsledky zverejňované	Transparentnosť je základnou črtou kultúry kvality a prejavom spoločensky zodpovedného správania

3.2.1 Identifikovanie zainteresovaných strán, ich požiadaviek / očakávaní zameraných na správanie organizácie

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.2 Rešpektovanie ZS a hodnotenie dopadov
Atribúty:	A1, A4
Očakávané dopady:	Spoznanie zainteresovaných strán, ich kultúry kvality, zefektívnenie prístupov spolupráce.

Oblasti diagnostických výrokov

Identifikovanie ZS	Hodnotenie prístupov spolupráce s jednotlivými ZS	Hodnotenie prístupov ZS k spoločenskej zodpovednosti	Zapájanie ZS do napĺňania cieľov v spoločenskej zodpovednosti	Poskytnutie spätnej väzby ZS k spoločensky zodpovednému správaniu	Vplyv kultúry kvality na spoluprácu so ZS
--------------------	---	--	---	---	---

Diagnostické výroky

1	Pozornosť venovaná ZS v zriaďovateľskej pôsobnosti organizácie	Vyhodnocuje sa len plnenie zmluvných záväzkov	Hodnotenie prístupov ZS k SZ v rozsahu zák. o verejnom obstarávaní	Organizácia zvažuje systematicky prístupovať k SZ	Štatistické vykazovanie plnenia legislatívnych požiadaviek	Tradičný, neformalizovaný prístup v spolupráci so ZS
2	Nad rámec ZS v zriaďovateľskej pôsobnosti sa ZS identifikuje ad hoc podľa potreby a výberovým konaním v zmysle zákona	Okrem plnenia zmluvných záväzkov vyhodnocuje sa aj spolupráca so ZS v dopredu stanovených ukazovateľoch	Organizácia má stanovené pravidlá delegovania zodpovednosti v SZ na ZS	Ciele organizácie v oblasti SZ sú viac-menej zamerané len na interné dopady	Externé posudzovanie manažérskych systémov environmentu a BOZP	Zamestnanci si uvedomujú dôležitosť ZS pri plnení úloh a cieľov organizácie
3	Organizácia udržiava platný, aktuálny register spôsobilých ZS	Súčasťou hodnotenia spolupráce je aj hodnotenie prístupov oboch zmluvných strán	Súčasťou hodnotenia spolupráce so ZS je aj hodnotenie prístupov a zodpovedností k SZ	Organizácia vníma dopad svojich výsledkov a činností v oblasti SZ na spoločnosť a cielene pristupuje k ich riešeniu	Zavedenie samohodnotenia spoločenskej zodpovednosti	Vedúci zamestnanci chápu, akceptujú kultúru kvality príslušnej ZS a snažia sa využiť ich pozitívne stránky pri plnení svojich úloh
4	Organizácia aktívne vyhľadáva potenciálne ZS na spoluprácu, ako aj tie, ktoré ovplyvňuje svojou činnosťou	Hodnotenie spolupráce so ZS sú podkladom k spoločnému rokovaniu o ďalšom zlepšovaní spolupráce	Súčasťou procesu hodnotenia spolupráce so ZS je aj spätné posúdenie prístupu organizácie k SZ	Aktívne uplatňuje svoj vplyv u ZS a motivuje ich k zapojeniu sa do aktivít a plnenia cieľov v SZ	Zapojenie ZS do samohodnotenia spoločenskej zodpovednosti	Správanie partnerov pri plnení spoločných úloh a cieľov je systematicky hodnotené a závery uplatňované pri zlepšovaní kultúry kvality

5	Identifikuje zlepšovacie projekty ZS a aktívne sa do nich zapája	Preveruje sa možnosť uplatnenia dobrej praxe v spolupráci aj s ostatnými ZS	Záver z hodnotenia spoločenského správania oboch zmluvných strán sú vzájomne odsúhlasené a prenášané do programov zlepšovania	Spoločná prezentácia výsledkov cieľného prístupu v riešení a zlepšovaní SZ	Spätná väzba zo samohodnotenia identifikuje osvedčenú prax s následným rozšírením do celej organizácie a sprostredkovane aj u ZS	Kultúry kvality partnerov (ZS) sa vzájomne dopĺňajú preukázateľne v prospech spoločnosti
---	--	---	---	--	--	--

3.2.2 Hodnotenie dopadov

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.2 Rešpektovanie zainteresovaných strán (ZS) a hodnotenie dopadov
Atribúty:	A1, A2, A4
Očakávané dopady:	Dopady výstupov a činností organizácie na spoločnosť sú zrkadlom kultúry kvality organizácie. Ich hodnotenie je aj hodnotením kultúry kvality.

Oblasti diagnostických výrokov

Adresnosť dopadov výstupov a činností organizácie na ZS	Komunikácia so ZS o dopadoch a prejavoch organizácie	Hodnotenie dopadov organizácie na priamo riadené organizácie	Hodnotenie dopadov organizácie na spoločnosť	Vplyv hodnotenia dopadov na organizačnú kultúru a kultúru organizácie	Vplyv kultúry kvality na využitie spätnej väzby z hodnotenia dopadov na ZS
---	--	--	--	---	--

Diagnostické výroky

1	Zabezpečovanie výstupov a činností, ktoré organizácii stanovuje legislatíva	Komunikácia so ZS o dopadoch a prejavoch organizácie v rozsahu zák. o sťažnostiach	Hodnotenie dopadov organizácie na priamo riadené organizácie len z pohľadu kompetenčného	Jednorazové pri schvaľovaní investičného zámeru	Vplyv hodnotenia dopadov na organizačnú kultúru a kultúru organizácie je živelný	Vplyv KK sa prejavuje hlavne pri plánovaní a výkonoch organizácie
2	Adresnosť dopadov výstupov a činností organizácie na ZS riešená v zmysle zadania prijatých projektov	Komunikácia so ZS o dopadoch a prejavoch organizácie ako súčasť riešenia projektov	Hodnotenie dopadov organizácie na priamo riadené organizácie pri neplnení ich poslania	Hodnotenie dopadov organizácie na spoločnosť vyvolané sťažnosťami verejnosti	Hodnotenia dopadov má na organizačnú kultúru a kultúru organizácie krátkodobý vplyv	KK podporuje využitie spätnej väzby z hodnotenia dopadov organizácie na ZS, pri aktivitách pre trvalý úspech
3	Dopady výstupov a činností organizácie na kľúčové ZS sú sledované	Súčasťou komunikácie s kľúčovými ZS je aj komunikácia o dopadoch a prejavoch organizácie	Hodnotenie dopadov v rozsahu zmluvne stanoveného dohľadu zriaďovateľa	Hodnotenie dopadov organizácie na spoločnosť pri zapájaní sa do projektov, kde je to vyžadované	Vplyv hodnotenia dopadov na kultúru organizácie je zrejmý z angažovanosti zamestnancov na zlepšovaní	KK apeluje na uplatňovanie PDCA cyklu pri riešení úloh a plnení cieľov aj u externých partnerov

4	Výstupy, vyplývajúce z poslania a vízie organizácie, sú adresne zamerané na ZS	Komunikácia so ZS o dopadoch a prejavoch organizácie na pracovnej úrovni aj na úrovni vedenia.	Súčasťou procesu hodnotenia priamo riadených organizácií je aj hodnotenie dopadov vplyvom zriaďovateľa	Hodnotenie dopadov organizácie na spoločnosť vykonávané pri všetkých aktivitách v regulovanej oblasti	Hodnotenia dopadov organizácie ZS vyvoláva potrebu prehodnotenia KK	Využitie spätnej väzby z hodnotenia dopadov na ZS je očakávanou súčasťou KK pri prehodnocovaní poslania a vízie organizácie
5	Jasná, zamestnancami pochopená adresnosť dopadov výstupov a činností organizácie na ZS	Systematicky vedená, otvorená komunikácia so ZS o vnímaní dopadov a prejavov organizácie	Priamo riadené organizácie sú viazané a podnecované hodnotiť dopady spôsobené zriaďovateľom	Hodnotenie dopadov organizácie na spoločnosť je súčasťou systematického hodnotenia SZ	Závery hodnotenia dopadov sú podnetom na revíziu organizačnej kultúry	Využitie spätnej väzby z hodnotenia dopadov na ZS je samozrejmom súčasťou KK organizácie

3.3.1 Odhaľovanie rizika, uvažovanie a rozhodovanie so zohľadňovaním rizika

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.3 Zvažovanie rizika a vzťah k zlepšovaniu
Atribúty:	A1, A2
Očakávané dopady:	Spoznanie a zvládanie rizika ako príležitosť k zabezpečovaniu trvalo udržateľného rozvoja spoločnosti.

Oblasti diagnostických výrokov

Chápanie fenoménu rizika v činnostiach organizácie	Identifikovanie rizika	Práca s rizikom	Uvažovanie na základe rizika	Vnímanie dopadu práce s rizikom na TURS	Vplyv kultúry kvality na prácu s rizikom
--	------------------------	-----------------	------------------------------	---	--

Diagnostické výroky

1	Riziko chápané predovšetkým v súvislostiach finančných operácií (FO) a BOZP	Riziko pri plnení úloh identifikované ad hoc, na základe skúsenosti	Riešenia rizika sa zameriavajú na následky rizika	Rutinné zvažovanie rizika pri FO a BOZP	Práca s rizikom sa zameriava na negatívne dopady v organizačnej jednotke	Vplyv kultúry kvality na prácu s rizikom je nepísaným výsledkom tradície organizácie
2	Pochopenie „rizika“ je súčasťou prípravy zamestnancov v oblasti FO a BOZP	Identifikácia rizík riešená ako súčasť analýzy príčin vzniknutej nehody	Prístupy k riešeniu známych rizík sú štandardizované	Uvažovanie na základe rizika v oblastiach prioritného záujmu vrcholového vedenia	Práca s rizikom je zameraná aj na negatívne dopady plnenia požiadaviek partnerov	Vplyv kultúry kvality na prácu s rizikom je predmetom skúmania v organizácii
3	Riziko chápané v súvislosti s plnením požiadaviek noriem ISO pre systémy manažérstva	Je zavedený systém identifikácie a registrácie rizík v organizácii	Organizácia má zavedený funkčný systém manažérstva rizík, zameraný na prevenciu a negáciu nepriaznivých dopadov.	Uvažovanie na základe rizika zavedené systémom manažérstva kvality v zmysle ISO 9001:2015	Súčasťou analýzy rizík identifikovaných organizáciou je aj hodnotenie dopadov na TURS	Kultúra kvality priamo ovplyvňuje voľbu alternatív riešenia/zvládnutia rizika

4	Vedúci zamestnanci chápu riziká a príležitosti súvisiace s ich manažérskymi aktivitami	Identifikácia rizík sa vykonáva s nadväznou aktualizáciou ich registra pri závažných zmenách aktív organizácie.	Systematická práca s „rizikom“ sa vyžaduje aj od partnerských organizácií	Uvažovanie na základe rizika je súčasťou procesu prijímania strategických rozhodnutí	Súčasťou strategických rozhodnutí je aj riešenie dopadov možných rizík na TURS	Práca s rizikom spätne ovplyvňuje rozvíjanie kultúry kvality organizácie
5	Príprava všetkých zamestnancov je zameraná aj na uvedenie si a reálne chápanie „rizika“ nielen ako ohrozenia, ale hlavne ako príležitosti	Identifikácia rizík je účelovo zameraná hlavne na plnenie vízie, zámerov, cieľov, poslania organizácie	Sú stanovené a dodržiavajú sa jasné pravidlá práce s „rizikom“ s cieľom: - ich využitia ako príležitosti, - negácie ich nepriaznivých dopadov, - ich sledovanej akceptácie	Analýza rizík predchádza a je súčasťou každého manažérského rozhodnutia	Identifikované riziká výstupov a činností organizácie sú systematicky posudzované z pohľadu dopadov na TURS a následne prijímané adekvátne opatrenia	Kultúra kvality organizácie pri práci s rizikom rešpektuje kultúru kvality spoločnosti, v ktorej sa nachádza a snaží sa pomáhať jej rozvoju

3.3.2 Vzťah k zlepšovaniu

Kľúčová oblasť:	III. Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti
Kategória:	3.3 Zvažovanie rizika a vzťah k zlepšovaniu
Atribúty:	A4, A5
Očakávané dopady:	Vyvážený pohľad a prístup vedúcich zamestnancov a zamestnancov na: - riziká procesu zlepšovania organizácie, - riziká zlepšovania organizácie na TURS.

Oblasti diagnostických výrokov

Dôvod zlepšovania v organizácii	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní	Vplyv „zlepšovania organizácie“ na TURS	Zlepšovanie ako riziko pre TURS	Príprava vedúcich zamestnancov na zlepšovanie s uvažovaním rizika	Ovplyvňovanie „vzťahu rizika k zlepšovaniu“ kultúrou kvality
---------------------------------	-----------------------------------	---	---------------------------------	---	--

Diagnostické výroky

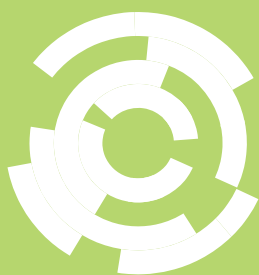
1	Zlepšovanie zamerané na plnenie legislatívnych požiadaviek	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní v rozsahu zadania príslušného projektu	Hodnotenie vplyvu zlepšovania organizácie na TURS len v rozsahu legislatívnych požiadaviek	Zlepšovanie ako možné riziko pre TURS systematicky nesledované	Neformálna príprava v rámci pracovných porád	KK organizácie sa priamo nezameriava na problémy „vzťahu rizika k zlepšovaniu“
2	Hlavným cieľom sledovateľnosti je zistenie dopadov a príčin v prípade výskytu nezhody	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní je v kompetencii zodpovedného zamestnanca, ak to interné predpisy neustanovujú inak	Povedomie o vplyve „zlepšovania organizácie“ na TURS šírené v organizácii len sporadicky, sprostredkované	Zlepšovanie ako možné riziko pre TURS zvažované len v rozsahu reakcie priameho okolia na rozvojové zámery organizácie	Príprava vedúcich zamestnancov na zlepšovanie s uvažovaním rizika je súčasťou prípravy na procesné riadenie	KK organizácie pestuje povedomie zamestnancov, že riziko je neodmysliteľnou súčasťou zlepšovania

3	Zlepšovanie je plánované a zamerané na trvalý úspech organizácie	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní stanovujú interné pravidlá v nadväznosti na výšku požadovaných zdrojov	Vplyv „zlepšovania organizácie“ na TURS posudzované orgánmi štátnej správy	Zlepšovanie ako riziko pre TURS zvažované len v environmentálnej oblasti	Príprava vedúcich zamestnancov na rozhodovanie (aj v zlepšovaní) s uvažovaním rizika predchádza všetkým strategickým a taktickým rozhodovaniam	KK organizácie zameriava pozornosť na spoznávanie rizika, čím neguje strach z rizika pri zlepšovaní
4	Zlepšovanie v prospech organizácie a partnerov	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní je súčasťou projektového riadenia	Vplyv „zlepšovania organizácie“ na TURS je kritériom pre prioritizáciu zlepšovania	Zlepšovanie ako riziko pre TURS zvažované v súlade s dlhodobými cieľmi organizácie v oblasti Spoločenskej zodpovednosti	Vedúci zamestnanci zapájajú ostatných zamestnancov do rozhodovania, ktorému predchádza uvažovanie založené na riziku	KK organizácie mení prístupy v práci s rizikom od: reaktívneho na preventívny, ohrozenia na príležitosť
5	Zabezpečovanie prospešnosti pre celú spoločnosť	Manažérstvo rizika pri zlepšovaní je považované za samozrejmu súčasť systému manažérstva organizácie	Zamestnanci zapojení do zlepšovania sú si vedomí vplyvu zlepšovania na TURS	Zamestnanci sú motivovaní oznamovať možné dopady rizík (pozitívne i negatívne) zlepšovania na TURS	Rozhodovanie s uvažovaním rizika je vnímané všetkými zamestnancami ako samozrejmosť a príležitosť v procesoch zlepšovania	Preukázateľný podiel kultúry kvality formujúci vzťah rizika k zlepšovaniu a k spoločensky zodpovednému správaniu organizácie



Overenie poznatkov z kapitoly 7:

1. Ktoré kategórie a subkategórie charakterizujú kľúčovú oblasť Vodcovstvo a stálosť cieľov?
2. Ktoré kategórie a subkategórie charakterizujú kľúčovú oblasť Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní?
3. Ktoré kategórie a subkategórie charakterizujú kľúčovú oblasť Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti?
4. Aké sú očakávané dopady naplnenia subkategórie Príprava vedúcich zamestnancov v kategórii Kompetentnosť vedúcich zamestnancov v kľúčovej oblasti Vodcovstvo a stálosť cieľov?
5. Aké sú očakávané dopady naplnenia subkategórie Hodnotenie úrovne kompetentností v kategórii Zlepšovanie vedomostí, schopností a zručností v kľúčovej oblasti Rovnosť a kompetentnosť v zamestnávaní?
6. Aké sú očakávané dopady naplnenia subkategórie Vzťah k zlepšovaniu v kategórii Zvažovanie rizika a vzťah k zlepšovaniu v kľúčovej oblasti Trvalo udržateľný rozvoj spoločnosti?



CAF CENTRUM

8

Charakteristika úrovní vyspelosti kultúry kvality a rámce prechodových stratégií



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

8 Charakteristika úrovní vyspelosti kultúry kvality a rámce prechodových stratégií

Atribút 1: Poznávať a učiť sa

Úroveň	Charakteristika úrovni kultúry kvality
0	Organizácia pracuje s údajmi, zhromažďuje ich a vytvára požadované výstupy. Údaje sa zhodnocujú do podoby informácií tým, že sa im pridáva informačný obsah. Spätná väzba sa zameriava na monitoring, teda na formálne preskúmanie, či sa činnosti uskutočnili.
1	Organizácia pracuje s údajmi a informáciami, ktoré sú pre ich činnosť špecifikované zákonom alebo externými predpismi. V zhromažďovaných informáciách je zložitá sa vyznať, keďže nie sú dostatočne selektované a predspracované. Vedúci zamestnanci sa pri rozvíjaní orientujú na jednoznačne štruktúrované poznatky. Organizácia sa sústreďuje na interné rozhrania (medzi vnútornými organizačnými útvarmi), rozhrania smerom k vonkajšiemu prostrediu sa zameriavajú na priamo riadené zložky organizácie s prevahou jednosmerného používania. Organizácia dohliada na to, aby zamestnanci naplňovali požadované kompetentnosti stanovené v opise pracovnej pozície.
2	Organizácia zohľadňuje pri riadení výhradne dobre štruktúrované informácie, z ktorých tvorí poznatky. Organizácia vo všeobecnosti podporuje zdieľanie poznatkov medzi zamestnancami, nie je však preukázané, že poznatky sa zmysluplne selektujú. Organizácia je schopná rozlišovať úrovne kompetentností svojich zamestnancov a delegovať im zodpovedajúce právomoci týkajúce sa prístupu k informáciám.
3	Práca s informáciami sa považuje za kľúčový faktor úspechu organizácie. Organizácia vie, aké informácie potrebuje, vie, kde ich má získať a je schopná ich kriticky zhodnotiť. Z informácií, s ktorými pracuje, je schopná vytvárať poznatky na zlepšovanie kompetentností svojich zamestnancov a na prijímanie rozhodnutí. Organizácia podporuje zdieľanie poznatkov a učenie sa za účelom rozvíjania kreativity a inovácií.
4	Informácie sú účelovo získavané a sprístupňované tam a vtedy, keď je to potrebné a pre tie zainteresované strany, pre ktoré je to účelné. Informácie sa využívajú na to, aby sa kultúra organizácie posilňovala smerom k proaktívnej a učiacej sa organizácii. Organizácia zisťuje efektívnosť využívania poznatkov, z rozhodnutí sa pripravujú poučenia, poučenia sa využívajú na ďalšie zlepšovanie. Organizácia predvída budúce potreby poznatkov a cielene sa pripravuje na ich zvládnutie, aby zvyšovala svoju spôsobilosť. Využíva sa synergia tímových poznatkov.

5	Organizácia je schopná efektívne pokryť svoju informačnú potrebu a slúži ako referenčný zdroj informácií a prístupov k učeniu sa (benchmark) aj pre iné organizácie mimo sektoru pôsobenia. Organizácia cielene rozvíja a zlepšuje rozhrania voči všetkým zainteresovaným stranám, aby ich využila na spoločné poznávanie a učenie sa. Organizácia poskytuje prostrediu, ktoré ovplyvňuje, dobrú prax pri získavaní poznatkov a učení sa za účelom zvyšovania výkonnosti sektora.
---	---

Atribút 1: Poznávať a učiť sa je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasti DV
1.1.1	1; 3	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.2.2	2; 4	Riadenie rozhraní
1.3.1	1; 2; 3	Práca s informáciami pre rozhodovanie
2.2.1	1; 2; 4	Hodnotenie úrovne kompetentností
2.3.1	1; 3; 5	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	2; 3; 5	Aktivovanie výkonnosti tímov
2.3.3	2; 3; 5	Hodnotenie výkonnosti

Atribút 1: Poznávať a učiť sa

Prechod úrovni	Rámec prechodovej stratégie	Nástroje a techniky
0-1	Poznať zdroje získavania informácií. Vytvárať rozhrania na prístup k informáciám. Určovať zodpovednosti za získavanie informácií. Premieňať informácie na poznatky.	Riadenie rozhraní, Určovanie hodnoty informácií
1-2	Cielene získavať predstavu o explicitných poznatkoch spoluzamestnancov a podriadených. Poznať hodnotu informácií a vedieť posúdiť ich dôveryhodnosť. Vedieť komunikovať dôležité poznatky zamestnancom. Premieňať nové poznatky do riadiacej činnosti organizácie.	Procesné riadenie,
2-3	Vedieť si zabezpečiť dôveryhodnosť správ. Využívať osobnú komunikáciu. Vedieť zamerať prípravu zamestnancov tak, aby sa pokryli všetky relevantné vzdelávacie potreby a udržala požadovaná kompetentnosť v organizácii. Zpracovávať poznatky do riadiacej a výkonnej oblasti v reálnom čase.	Využívanie spätnej väzby, Tvorba poučení, Identifikovanie a riadenie informačnej potreby.
3-4	Vedieť špecifikovať informačnú potrebu na plnenie budúcich úloh. Vedieť o tacitných znalostiach spoluzamestnancov a podriadených. Formovať a pozitívne ovplyvňovať kultúru kvality vedúcimi zamestnancami organizácie. Vedieť sa poučiť a vedieť tvoriť a sprostredkovať poučenia.	
4-5	Vytvárať a využívať prostredie efektívneho spoločného zdieľania poznatkov v organizácii. Vytvárať poznatky aj mimo vlastnej organizácie (pre oblasť pôsobnosti), rozširovať osvedčené postupy k zainteresovaným stranám. Vnímať a hodnotiť spätnú väzbu a využiteľnosť poznatkov sprostredkovaných organizáciou.	

Atribút 2: Prispôbiť sa - pokračovať

Úroveň	Charakteristika úrovni kultúry kvality
0	Organizácia sporadicky monitoruje vnútorné prostredie, zaujíma sa predovšetkým o dostatočnosť zdrojov na plnenie určených úloh. Prispôbuje sa na základe požiadaviek, ktoré vznikajú mimo jej právomoci. Vonkajšie zainteresované strany organizácia informuje v predpísanom nevyhnutnom rozsahu. Organizácia sa zameriava na plnenie cieľov, na ktorých uskutočnenie má aktuálne dostupné všetky potrebné komponenty. Všetky ciele, pravidlá a predpisy predchádzajúceho vedenia organizácie sa považujú za „podozrivé“ a tak sa s nimi aj zaobchádza.
1	Organizácia sa zameriava na stanovovanie krátkodobých cieľov, na ktorých uskutočnenie vie s určitosťou vplyvať. Ak vznikne v externom prostredí požiadavka na prispôbenie sa, organizácia vie argumentovať akceptovanie/neakceptovanie, pretože pozná svoje kapacity. Dodržiavajú sa existujúce pravidlá a predpisy, plnia sa plánované úlohy. Na analýzy vyžadujúce si prispôbenie organizácia využíva externú podporu, aj keď sa výstupy analýz nedostatočne využívajú. Od zamestnancov sa vyžaduje rešpektovanie legislatívy a nariadení. Na prispôbenie sa vnútorného prostredia je organizácia schopná vytvárať koncepcie z dostupných informácií a vie primerane reagovať. Nové vedenie organizácie predchádzajúce ciele, pravidlá a predpisy mení alebo upravuje.
2	Organizácia sa zaujíma o udržateľnosť prostredia, ktoré dokáže ovplyvňovať. Nové vedenie organizácie podrobuje systematickému preskúmaniu predchádzajúce ciele, pravidlá a predpisy a rozhoduje, ktoré z predchádzajúcich dobrých nápadov dotiahne do úspešného konca, resp. ktoré predpisy a pravidlá ponechá v platnosti. Za podstatný komponent prispôsobovania sú považovaní relevantní vodcovia organizácie, ktorých kompetentnosti sú preverované z hľadiska ich schopnosti prispôbenia sa (prispôsobovanie sa iniciuje zhora nadol). Zamestnancom sa podľa ich ochoty umožňuje zapájanie do procesu prispôsobovania sa.
3	Organizácia má zavedený systém, ktorým komunikuje potrebu reakcie na vonkajšie prostredie so zainteresovanými stranami, aby zabezpečila pokračovanie a udržateľnosť svojich opatrení a aktivít. Organizácia pozná a používa možnosti a prístupy, ktorými efektívne ovplyvňuje vonkajšie prostredie. Za podstatnú zložku prispôsobovania sa považujú kompetentnosti všetkých svojich zamestnancov, investujú sa prostriedky do ich vzdelávania a rozvíjania ich kompetentností, aby vyhovovali budúcim odhadovaným výzvam. Prípadný neúspech konkrétneho snaženia sa vodcami a zamestnancami organizácie vníma ako príležitosť na ďalšie zlepšovanie.
4	Kultúra kvality organizácie zahŕňa flexibilitu vlastného prostredia a úspešne používa procesy predvídania požiadaviek na zmeny vonkajšieho prostredia. Organizácia na prispôsobovanie vie využívať analýzu rizík a tak predvídať dopady svojich činností a opatrení na vonkajšie prostredie. Organizácia zabezpečuje udržateľnosť svojich zámerov tým, že svoj dlhodobý zámer konzultuje so všetkými relevantnými zainteresovanými stranami a vyvažuje prispôsobovanie sa vnútornými zdrojmi vrátane inovácií. Zamestnanci sa cielene pripravujú, aby boli schopní podieľať sa na rozpoznávaní trendov a identifikovaní potrieb prispôsobovania sa.
5	Organizácie chápe globálne a lokálne trendy, vie sa v nich orientovať a s podporou svojich zamestnancov stanovuje svoje zámery a ciele tak, aby efektívne ovplyvňovala a prispôbovala vonkajšie prostredie meniacim sa trendom, prípadne sa na vzniku trendov sama podieľa. Aktívne vplyva na prostredie, ktoré ovplyvňuje a vytvára podmienky všeobecnej flexibility, pri súčasnom zachovaní podstatných prvkov tvoriacich identitu vonkajšieho a vnútorného prostredia.

Atribút 2: Prispôbiť sa – pokračovať je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasti DV
1.2.1	1; 3; 4	Vzťah organizácie k zmene
1.3.3	3; 4; 5	Nasmerovanie vodcovstva organizácie
2.1.1	2; 4	Transparentné obsadzovanie pracovných pozícií
2.2.1	1; 4; 5	Hodnotenie úrovne kompetentností
2.3.3	1; 3; 5	Hodnotenie výkonnosti
3.2.2	2; 4; 5	Hodnotenie dopadov
3.3.1	3; 4; 5	Odhaľovanie rizika, uvažovanie a rozhodovanie na základe rizika ako súčasť kultúry kvality

Atribút 2: Prispôbiť sa - pokračovať

Prechod úrovni	Rámec prechodovej stratégie	Nástroje a techniky
0-1	Určovať potrebné kapacity, kompetentnosti vo väzbe na požiadavky prichádzajúce z externého prostredia. Stanovovať ciele s využívaním analýz. Rozlišovať krátkodobé a dlhodobé trendy. Zlepšovať služby a produkty organizácie. Komunikovať riešenia problémov.	Vennov diagram, Analýza silových polí
1-2	Získavať informácie požadované na tvorbu koncepcií. Preskúmať kriticky ciele, postupy a platné predpisy podľa stanovených kritérií. Určovať mieru potreby prispôsobenia sa. Zvažovať potrebu úpravy a revidovania cieľov. Poskytovať možnosti účasti zamestnancov na úprave predpisov, pravidiel a procesov. Efektívne posudzovať možnosti riešenia porovnávacími kritériami.	Manažérstvo súladu podľa ISO 19600, Benchmarking,
2-3	Komunikovať potrebu reagovania na podnety vonkajšieho prostredia. Využívať analýzu rizík na predvídanie dopadov činností a rozhodnutí na kľúčové zainteresované strany. Formulovať pre svoju potrebu poučenia a zabezpečovať ich využívanie. Rozvíjať kompetentnosti svojich zamestnancov na základe analýzy vzdelávacích potrieb naviazaných na výzvy vonkajšieho prostredia.	Konfiguračný manažment, Manažérstvo rizika,
3-4	Stanovovať dlhodobé zámery s presvedčivým zohľadnením udržateľnej vízie organizácie. Zaviesť procesy na predvídanie potreby zmien a identifikovať faktory vyžadujúce flexibilitu. Využívať ústretovosť zamestnancov a ich synergické poznatky na efektívne rozhodovanie so zvažovaním rizík a príležitostí.	
4-5	Rozlišovať potrebu kontinuity a prispôsobenia sa. Vytvárať zovšeobecňujúce ponaučenia týkajúce sa zvládania rizík a príležitostí pri dosahovaní strategických zámerov organizácie. Používať inovatívne prístupy a riešenia pri prispôbovaní sa meniacim sa záležitostiam.	

Atribút 3: Prevziať zodpovednosť

Úroveň	Charakteristika úrovni kultúry kvality
0	Organizácia nie je nastavená na zmeny presahujúce volebný mandát nominovaného manažmentu. Je snaha negovať pozitíva rozhodnutí predchádzajúceho manažmentu a novými rozhodnutiami, často nedostatočne pripravenými, meniť rozbehnuté smerovanie organizácie. Nie sú jednoznačne určené zodpovednosti za ciele, procesy, zdroje. K zodpovednosti za výsledky, dosiahnuté zlým rozhodnutím, sa nikto nehlási.
1	Organizácia má stanovené zodpovednosti a kompetencie, ktoré vychádzajú z legislatívnych a iných záväzných predpisov, v organizačnom a pracovnom poriadku. Vedúci zamestnanci využívajú na rozhodovanie údaje v podobe, ako ich prijali. Rozhodnutia a činnosti z nich vyplývajúce sa dajú verifikovať len na úroveň organizačnej jednotky. Sprístupňovanie rozhodnutí pre verejnosť stanovujú represívne interné pravidlá.
2	Organizácia podporuje rôznorodosť názorov pre informovanie, zhodnocovanie informácií a súvisiace rozhodovanie. Rozhodnutia a činnosti z nich vyplývajúce sa dajú verifikovať až na úroveň jednotlivca. Rozhodnutia sú sprístupnené len oprávneným žiadateľom.
3	Organizácia pri preverovaní úspešnosti rozhodovania preveruje aj kvalitu vstupných informácií. Vedúci zamestnanci v organizácii cielene vytvárajú podmienky pre zapájanie rôznych multifunkčných tímov do procesu rozhodovania a hodnotia ich efektívnosť. Zamestnanci sa hlásia k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady vytvorené interne individuálnou aj tímovou prácou. Organizácia má zavedený systém aplikujúci zákon o verejnom prístupe k informáciám.
4	Organizácia vie, ktoré kritické informácie a poznatky sa zdieľajú s kľúčovými partnermi, aby sa zefektívnil proces rozhodovania cielene zameraný na požadované výsledky. Zamestnanci sa hlásia k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady vykonávané aj v súčinnosti s externými partnermi. Schopnosť tvorby a pozitívne ovplyvňovanie kultúry organizácie je kľúčovou kompetentnosťou vedúcich zamestnancov.
5	Súčasťou kultúry kvality organizácie je práca s informáciami, ich zhodnocovaním v procese rozhodovania pri napĺňaní vízie rozvoja organizácie. Vedúci zamestnanci vedia, ako sa kompetentnosti zamestnancov podieľajú na posilňovaní kultúry kvality v organizácii. Kultúra kvality spôsobuje, že vedúci zamestnanci sa hlásia k zodpovednosti za svoje rozhodnutia a zamestnanci sa hlásia k zodpovednosti za výkon a výsledky svojich činností. Všetky rozhodnutia, ktoré organizácia môže zverejniť, sú sprístupnené verejnosti.

Atribút 3: Prevziať zodpovednosť je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.1.1	2; 4	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.3.1	3; 4; 5	Práca s informáciami pre rozhodovanie
3.1.1	1; 5	Sledovateľnosť rozhodnutí
3.1.2	2; 4; 5	Transparentnosť rozhodnutí

Atribút 3: Prevziať zodpovednosť

Prechod	Rámec prechodovej stratégie	Nástroje a techniky
0-1	Určovať zodpovednosti za ciele, procesy, zdroje minimálne na úrovni organizačnej jednotky, s nadväzným zodpovedaním sa pracovnému tímu (kolektívu) za rozhodnutia a činnosti z toho vyplývajúce.	
1-2	Podporovať zapojenie realizačného kolektívu do procesu rozhodovania, podporovať rôznorodosť názorov na riešenie. Konečné rozhodnutia a činnosti z nich vyplývajúce, overiteľné až na úroveň jednotlivca, sprístupňovať v primerane stanovenom rozsahu.	
2-3	Cielene vytvárať podmienky pre zapájanie rôznych multifunkčných tímov do procesu rozhodovania a hodnotenia ich efektívnosti. Viesť zamestnancov k hláseniu sa k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady vytvorené interne individuálnou aj tímovou prácou. Udržiavať funkčný systém aplikujúci zákon o verejnom prístupe k informáciám.	
3-4	Zapájať kľúčových partnerov do zefektívňovania procesu rozhodovania cielene zameraného na požadované výsledky. Hlásiť sa (zo strany zamestnancov) k podielu a zodpovednosti za činnosti, výstupy a dopady vykonávané aj v súčinnosti s externými partnermi. Presadzovať schopnosť pozitívne ovplyvňovať kultúru organizácie ako kľúčovú kompetentnosťou vedúcich zamestnancov.	
4-5	Zabezpečovať napĺňanie vízie rozvoja organizácie manažérskymi kompetenciami, ktoré preukázateľne naplňajú zásadu „čím väčšia kompetencia, tým vyššia zodpovednosť“. Vnímať zodpovedanie sa za svoje rozhodnutia a výsledky týchto rozhodnutí vrcholovým manažmentom ako samozrejmu a prirodzenú požiadavku vyplývajúcu zo spoločenskej zodpovednosti. Preukazovať vplyv kultúry kvality na efektívnosť využívania tvrdých faktorov.	

Atribút 4: Zapájať sa

Úroveň	Charakteristika úrovni kultúry kvality
0	Minimálne nadšenie z práce, slabá väzba a prepojenie zamestnanca s organizáciou. Zamestnanci sa slabo motivujú k tomu, aby vynakladali zvýšené úsilie v práci pre dobré meno organizácie. Je im ľahostajné, či v organizácii zostanú pracovať alebo zmenia zamestnávateľa. Organizácia samotná, jej vedenie a vedúci zamestnanci na všetkých riadiacich stupňoch prakticky nevenujú žiadnu pozornosť zapájaniu sa zamestnancov do života organizácie spôsobom, ktorý by dokazoval, že sa zamestnanec cíti byť súčasťou fungujúceho systému. Zamestnanci nevedia, či sa im za dobrú prácu dostane primerané uznanie. Zamestnanci sa necítia dostatočne ocenení za prácu, ktorú odvádzajú a nie sú si istí ani tým, ako je definovaný úspešný výsledok ich práce.
1	Zamestnanci rozmýšľajú o tom, že zmenia prácu a hľadajú si nového zamestnávateľa. V organizácii sú dva druhy zamestnancov. Tí, ktorí sa angažujú a zapájajú do práce a ani ich nenapadne rozmýšľať o zmene zamestnania a tí druhí, ktorí sa menej zapájajú a rozmýšľajú o takejto zmene. Vedúci zamestnanci oboznamujú každého zamestnanca s víziou organizácie, aby ich motivovali. Motivácia alebo spojenie s niečím väčším než je každodenná práca sa v organizácii vníma ako dôležité pre ďalšie zvyšovanie zapojenia zamestnancov.

2	Zamestnanci nespájajú svoju budúcnosť so zamestnávateľom. Vedúci zamestnanci informujú zamestnancov o všetkom podstatnom, čo sa v organizácii deje, aby ich takto zapájali na každej úrovni. Takéto zapojenie vytvára základ pre obojstrannú komunikáciu vedenia od tej najnižšej úrovne. Každý zamestnanec v organizácii vie, čo potrebuje na to, aby bol vo svojej role úspešný.
3	Zamestnanci majú dobrý pocit z práce pre organizáciu. Priami nadriadení vedúci zamestnanci sú vzorom pre ostatných. Zamestnanci veria, že v organizácii je veľa dobrých príležitostí pre ich kariéru, čo zvyšuje ich nasadenie (zapojenie) v práci. Zamestnanci majú prístup k vzdelávaniu a rozvíjaniu sa na to, aby mohli dobre vykonávať svoju prácu. Organizácia poskytuje zamestnancom potrebné školenia, informácie, koučing, intelektuálnu a emočnú podporu. Takýto prístup k vzdelávaniu a rozvoju je motorom zapájania sa zamestnancov do života organizácie. Zamestnanci vnímajú potrebu zapájania sa, poznajú a využívajú spôsob aktívneho zapájania sa, považujú to za súčasť svojej práce.
4	Zamestnanci sú ochotní odporúčať organizáciu ako dobré miesto na prácu. Vedúci zamestnanci prejavujú nefalšovaný záujem o snahu zamestnanca napredovať v budovaní svojej kariéry. Zamestnanci majú prístup k zdrojom, nástrojom, veciam, ktoré potrebujú na to, aby mohli robiť svoju prácu dobre. Toto je dôležitý faktor pracovnej hygieny v tom zmysle, že bez takéhoto prístupu nemôžu zamestnanci napredovať. Zamestnanci uprednostňujú prácu v tímoch, považujú vodcov v organizácii za partnerov, vyhľadávajú príležitosti na zapojenie a angažovanie sa, aktívne vytvárajú rozhrania k všetkým relevantným zainteresovaným stranám.
5	Každodenné rozhodnutia dokazujú, že kvalita a zlepšovanie patria v organizácii medzi top priority. V snahe o harmóniu, zosúladenie alebo zladenie je kvalita a neustále zlepšovanie na vrchole hierarchie potrieb v organizácii. Zamestnanci vnímajú organizáciu ako aktéra, ktorý významne prispel k osobnému zdokonaleniu zamestnanca. Zapájanie zamestnancov je preukázateľne efektívne, vytvára pozitívne dopady nielen vo vnútri organizácie, ale aj vo vonkajšom prostredí. Vonkajšie zainteresované strany sú si vedomé, že organizácii záleží na ich zapojení a zapojenie do činností organizácie bude prínosné pre všetky zúčastnené strany. Prvky kultúry kvality sa prostredníctvom zapojenia prenášajú na všetky zúčastnené strany.

Atribút 4: Zapájať sa je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.1.1	2; 4	Príprava vedúcich zamestnancov organizácie
1.2.2	2; 4; 5	Riadenie rozhraní
1.3.1	3; 4; 5	Práca s informáciami pre rozhodovanie
2.2.1	1; 2; 5	Hodnotenie úrovne kompetentností
2.3.1	1; 4; 5	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	1; 2; 5	Aktivovanie výkonnosti tímov
2.3.3	1; 3; 5	Hodnotenie výkonnosti

Atribút 4: Zapájať sa

Prechod	Rámec prechodovej stratégie	Nástroje a techniky
0-1	Hodnotiť súčasnú úroveň organizačnej kultúry vedúcimi zamestnancami. Absolvovať školenia zamerané na manažérstvo kvality a komunikovať dôležitosť a prínosy zlepšovania kultúry kvality v organizácii.	16PF prieskumový dotazník. Základné školenia o zlepšovaní kultúry kvality. Výber a zapojenie vybraných zamestnancov.
1-2	Identifikovať potrebu a zdroje potrebné na zlepšovanie kultúry kvality. Zakomponovať potrebu zlepšovania kultúry kvality do hodnotového systému a organizačných noriem. Plánovať nevyhnutné zmeny vrátane monitoringu dosiahnutého pokroku a tvorby potrebnej infraštruktúry kvality.	Základné školenia o systéme manažérstva výkonnosti a rozvoja zamestnancov. Zabezpečenie prístupu k nástrojom, zdrojom a formulárom na zlepšovanie kultúry kvality. Účasť na konferenciách o kvalite.
2-3	Komunikovať napredovanie a najbližšie plány na zlepšovanie kultúry kvality, poskytovať zamestnancom informácie potrebné pre ich lepšiu orientáciu v problematike manažérstva výkonnosti a zlepšovania kvality a neustále zdôrazňovať jej dôležitosť a význam pre organizáciu. Dosiahnuté výsledky demonštrovať na konkrétnych príkladoch. Podporovať a pozitívne hodnotiť konkrétny prínos zamestnancov k implementácii plánov zlepšovania kultúry kvality.	Oceňovanie dosiahnutých výsledkov jednotlivcami a pracovnými kolektívami. Odborné školenia pre vybrané skupiny zamestnancov.
3-4	Pravidelne hodnotiť kultúru kvality aj v zmysle zapájania zamestnancov, komunikovať vzdelávacie možnosti v problematike zlepšovania kultúry kvality vrátane zabezpečenia dostatočných zdrojov pre účasť zamestnancov na vzdelávacích podujatiach. Podnecovať zamestnancov k vlastnej iniciatíve pri hľadaní inovatívnych riešení zlepšovania kultúry kvality. Pravidelne hodnotiť napredovanie pri zdokonaľovaní kultúry kvality, dosiahnutý pokrok a podiel zamestnancov na ňom.	Školenia zamerané na hodnotenie podľa dôkazov a modelovej praxe. Spoločné stretnutia k prezentácii dosiahnutých výsledkov.
4-5	Slúžiť ako príklad pre zamestnancov pri absolvovaní školení zameraných na organizačnú kultúru, kultúru kvality a manažérstvo zmeny. Pravidelne informovať zamestnancov o dosiahnutom pokroku a najbližších úlohách neustáleho zdokonaľovania kultúry kvality. Preberať kvalitu ako štandardnú súčasť programu pracovných porád. Zpracovávať kompetentnosti v oblasti kultúry kvality do opisov práce. Vnímať kultúru kvality ako potrebu každého zamestnanca a zaradiť ju do hodnotenia výkonnosti zamestnanca.	Zber dát, monitorovanie, analyzovanie a hodnotenie výkonnosti. Meranie návratnosti investovania do kultúry kvality porovnávaním nákladov a prínosov. Pravidelné oceňovanie dosiahnutých výsledkov zamestnancami.

Atribút 5: Meniť (sa)

Úroveň	Charakteristika úrovni kultúry kvality
0	Zmena je výsledok reakcie na problémy alebo zmeny legislatívy, pri riadení zmien prevažujú tvrdé faktory, zmeny sa realizujú zväčša s podporou externých konzultantov. Organizácia nie je nastavená na zmeny, resp. zmeny často spôsobujú v organizácii chaos, veľa zmien je nedostatočne pripravených a nie je zrejmý ich pozitívny dopad, zamestnanci a relevantné zainteresované strany sa v zmenách zložito orientujú.
1	Organizácia má zavedený štandardný proces na zachytenie požiadavky na zmenu. Zahŕňa špecifikáciu požiadaviek na zmenu a identifikáciu zainteresovanej strany, ktorá iniciuje zmenu. Požiadavky na zmenu sú prerokované a riešené podľa závažnosti ako úlohy s určením zodpovedností, termínov a zdrojov. Realizáciu zmeny zvyčajne realizujú určené zamestnanci.
2	Pri zmenách sa zohľadňujú primárne dopady na zainteresované strany, ktoré sa k tomu hlásia, tímové riešenia zmeny sú zriedkavé, prípadne ad-hoc. Organizácia identifikuje zmeny vo vonkajších a vnútorných záležitostiach, a to prostredníctvom merania výkonnosti a určovania rizík a príležitostí. Reaguje riadeným spôsobom na potrebu zmeny, pričom zvažuje prípadné pozitívne aj negatívne dopady zmien, prevažne z krátkodobého hľadiska. Potreba externých konzultantov sa zvažuje v opodstatnených prípadoch.
3	Zmeny sa aktívne iniciujú s cieľom zlepšiť prostredie a vzťahy k zainteresovaným stranám. Pri plánovaní zmeny sa preskúmajú vplyvy na kľúčové komponenty. Organizácia má na riadenie zmeny vyškolených kľúčových zamestnancov, ktorí získané poznatky z prípravy používajú pri riadení zmien. Na riešenie zmien sa vymenúvajú tímy, ktoré prejdú štandardnou prípravou. Dopady zmien sa odhadujú aj na dlhšie obdobie, cielene sa monitorujú.
4	Pri plánovaní zmeny sa zohľadňujú dopady na všetky dotknuté komponenty systému, pretože vzťahy a konfigurácia komponentov systému a interakcie sú dôkladne preskúvané. Na riešení zmeny spolupracujú zväčša multifunkčné tímy zostavené na dobrovoľnej báze a absolvujú špeciálnu prípravu. Následné meranie vopred stanovených faktorov/ukazovateľov týkajúcich sa aj dlhodobých dopadov potvrdzujú správne odhady. Pri implementácii zmien sa upravuje nielen vlastné prostredie, ale úspešne sa používajú procesy predvídania zmien vonkajšieho prostredia.
5	Kultúra kvality organizácie zahŕňa prirodzenú flexibilitu, pri riadení zmien vnútorného prostredia sa využíva agilné riadenie, prípadne podľa potreby osvedčené metodiky projektového riadenia. Riadenie zmeny je preukázateľne efektívne. Organizácia cielene vplýva na prostredie, ktoré ovplyvňuje a vytvára podmienky všeobecnej podpory a akceptácie zmien kľúčovými zainteresovanými stranami.

Atribút 5: Meniť (sa) je podporovaný oblasťami diagnostických výrokov:

Subkategória	DV	Oblasť DV
1.2.1	1; 3; 4	Vzťah organizácie k zmene
1.3.3	3; 5	Nasmerovanie vodcovstva organizácie
2.3.1	1; 3; 4	Aktivovanie výkonnosti jednotlivcov
2.3.2	1; 2; 5	Aktivovanie výkonnosti tímov
3.3.2	1; 2; 5	Vzťah k zlepšovaniu

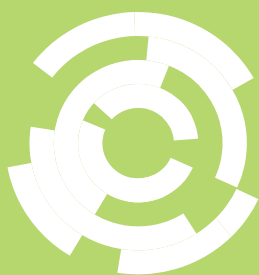
Atribút 5: Meniť (sa)

Prechod	Rámec prechodovej stratégie	Nástroje a techniky
0-1	Zaviesť štandardný proces zachytávania požiadaviek na zmenu so špecifikáciou požiadaviek a identifikáciou zainteresovanej strany. Formulovať zadanie pre externých konzultantov a zapojených zamestnancov organizácie. Prioritizovať požiadavky na zmenu podľa závažnosti a cieľov organizácie.	Biznis analýza, Riadenie zmeny
1-2	Kategorizovať projekty zmeny podľa určených kritérií. Vyžadovať identifikovanie rizík a príležitostí pri plánovaní a realizácii zmeny. Prioritizovať požiadavky na zmenu podľa aspoň bezprostredných dopadov na kľúčové zainteresované strany. Zvažovať a argumentovať potrebu zapojenia externých konzultantov.	Projektové riadenie, Prístupy k identifikácii zmeny (napr. hodnotová analýza), Karty procesov / Procesný prístup Make or Buy
2-3	Zapájať zainteresované strany do procesu plánovania a realizácie zmeny. Formovať multidisciplinárne tímy a pripraviť ich na účasť v projektovom tíme. Posudzovať efektívnosť interného riešenia zmeny v porovnaní s riešením v spolupráci s externými konzultantmi. Chápať časový faktor zmeny a vedieť ho realizovať.	Riadenie portfólia projektov, podpora tímovej práce, manažérstvo požiadaviek
3-4	Zaviesť systém včasnej identifikácie potreby zmeny. Rešpektovať konfiguráciu systému pri plánovaní a riadení zmeny. Povzbudzovať iných, aby preberali úlohu nositeľov zmeny. Zvládnuť tvorbu poučení na základe hodnotenia spätnej väzby. Zavádzať preventívne opatrenia vzhľadom na využitie očakávaných príležitostí.	Manažérstvo konfigurácie, tvorba poučení, riziko ako príležitosť
4-5	Využívať podľa potreby možnosti metodiky agilného riadenia zmeny alebo štandardné projektové metodiky. Vnímať zmenu ako súčasť kultúry kvality, stať sa nositeľom zmeny. Preukazovať efektívnosť zmeny v porovnaní s oneskorenou alebo nijakou reakciou.	Agilné riadenie, zapájanie zamestnancov, hodnotenie dlhodobých dopadov zmeny



Overenie poznatkov z kapitoly 8:

1. Je potrebné pri rozdielnych hodnotách využiť konsenzus?
2. Ako sa určí stupeň zrelosti organizácie?
3. Čo obsahujú rámce prechodových stratégií?
4. Aké výstupy získa organizácia, ktorá vykonala samohodnotenie?
5. Na čo slúži stĺpec nástroje v Atribúte – rámec prechodovej stratégie?
6. Na čo slúži prechodový rámec atribútu?
7. Na čo slúži charakteristika úrovni kultúry kvality?



CAF CENTRUM

Zhrnutie



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

Zhrnutie

Kultúra organizácie verejnej správy určuje spôsob, akým jednotlivci a skupiny v organizácii medzi sebou komunikujú a spolupracujú pri dosahovaní cieľov organizácie a pri vytváraní jej udržateľného úspechu. Kultúra zameraná na kvalitu vyjadruje súbor hodnôt a postoje zamerané na zlepšovanie úrovne kvality poskytovaných služieb a prejavuje sa na vzťahoch a pri reakcii na vznikajúce situácie. Poznať úroveň zrelosti kultúry kvality je pre manažment organizácie výhodné, najmä ak získa zároveň odporúčania usmerňujúce organizáciu k jej zlepšovaniu.

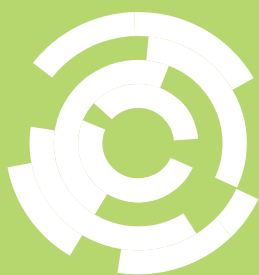
Nástroj Samohodnotenia kultúry kvality (SKK) je vytvorený v rámci Operačného programu Efektívna verejná správa a je postavený na nadväznosti dvoch častí, a to:

- všeobecnej, generickej časti, ktorú tvoria diagnostické výroky, vytvorené odvodením z kľúčových oblastí kultúry kvality, ich kategórií a subkategórií;
- špecifickej časti, ktorú si zvolí alebo navrhne sama organizácia, aby zamerala svoje úsilie o zdokonalenie kultúry kvality na oblasť, kde očakáva jej pozitívny dopad (očakávaný prejav kultúry kvality).

Samohodnotenie vykonávajú interní zamestnanci organizácie v zostave určenej vedením organizácie po zaškolení. Postupne prechádzajú jednotlivé diagnostické výroky zoskupené okolo oblastí, kategórií a subkategórií a samostatne porovnávajú nimi vnímanú skutočnosť v organizácii s konštatovaním v diagnostickom výroku. Zhodu skutočnosti a konštatovania účastníci vyznačujú, a výsledok sa eviduje do hodnotiacej tabuľky. Výsledky poskytnuté viacerými účastníkmi samohodnotenia sa porovnávajú a pri rozdielnych hodnotách sa hľadá argumentáciou konsenzus na zjednotenie stanoviska. Konsenzus sa vyžaduje v prípade rozdielnosti hodnotenia diagnostického výroku väčšom ako 2 úrovne, inak sa postupuje spriemerovaním hodnôt pre konkrétnu organizáciu. Výsledkom tejto prvej časti samohodnotenia je poskytnutie informácie o stave kultúry kvality v organizácii podľa jednotlivých kategórií a subkategórií, čo môže byť skúsenými konzultantmi doplnené o slovné hodnotenie kultúry kvality organizácie.

Druhou časťou samohodnotenia kultúry kvality organizácie je usmernenie kultúry kvality na oblasti, kde sa očakávajú pozitívne prejavy. Môže ísť napríklad o ochotu zamestnancov a vedenia organizácie pristupovať k zmene a zlepšovaniu, zvyšovať dôslednosť pri plnení úloh, zvyšovať lojálnosť zamestnancov k organizácii, posilňovanie rešpektu medzi zainteresovanými stranami a pod. Vybraný prejav kultúry kvality sa prostredníctvom svojich atribútov prepája s podporujúcimi oblasťami diagnostických výrokov. Výsledkom je určenie úrovne kultúry kvality voči konkrétnym atribútom. Na atribúty sa nastaví rôzne úrovne ich dosahovania (0-5) a podľa príslušnej vyššej úrovne kultúry kvality a súvisiacich odporúčaní organizácia vidí, čo by mohla zmeniť na dosiahnutie vyššej úrovne kultúry kvality.

Hoci obe časti ponúkajú organizácii výstupy týkajúce sa kultúry kvality, predovšetkým druhá časť samohodnotenia predstavuje pridanú hodnotu nástroja SKK. Vyspelé organizácie si môžu definovať vlastný očakávaný prejav kvality so súvisiacimi atribútmi, a tak si uvedený nástroj „upraviť na mieru“. Táto otvorenosť systému samohodnotenia kultúry kvality umožňuje široké využitie nástroja nielen v organizáciách verejnej sféry, ale aj v organizáciách súkromnej sféry. Tak sa naplno využije práve ten dôležitý aspekt kultúry kvality, ktorým je zohľadňovanie špecifik organizácie, hľadanie a pochoopenie vlastnej cesty k udržateľnému úspechu nielen samotnej organizácie, ale aj spoločnosti, na ktorú organizácia vplýva v oblasti svojho pôsobenia.



CAF CENTRUM

Použitá literatúra



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

2019

Použitá literatúra

Abbet,L., Coldham,A., Whisnant,R. (2010). Organizational culture and the success of corporate sustainability initiatives: An empirical analysis using the Competing Values Framework. Michigan, University of Michigan, 2010.

Araoz, C.F., Roscoe, A. Aramaki, K. (2014), Turning Potential into Success, Harward Business Revue, November-December 2014.

Cameron, K.S., Quinn,R.E. (2011). Diagnosing and Changing Organizational Culture based on The Competing Values Framework. San Francisco, John Wiley and Sons, 2011.

Coyle, D. (2018), The Culture Code. The Secrets of Highly Successful Groups, London, Random House Business Books, 2018.

Culture of Quality (2014), New York, Forbes Insights, 2014.

Hammer, M. (2017), The Process Audit, Harward Business Revue, April 2017.

Hrnčiar, M., Janigová, E., Stollárová N., Procesy samohodnotenia vzdelávacej inštitúcie – samohodnotenie podľa ISO 9004 a ISO 10014. Vydavateľstvo VERBUM. Ružomberok. Počet strán 292. ISBN 978-80-561-0038-7. 2013.

McNamara, C. (2011), 7 Important Principles of Total Quality Management. Free Management Library. Dostupné na Internet: <https://managementhelp.org/blogs/quality/2011/03/31/7-important-principles-of-total-quality-management/>

Morgan, C., Murgatroyd, S. (1999), Total Quality Management in the Public Sector, Philadelphia, Open University Press, 1999.

Noronha, C. (2002), The Theory of Culture-specific Total Quality Management. New York, Palgrave 2002.

O'Donnell,O., Boyle,R. (2008). Understanding and Managing Organisational Culture. Dublin, Institute of Public Administration, 2008.

Omachonu, V., Ross, J.E. (2005), Principles of Total Quality, London, CRC Press, 2005.

Porvazník,J.,Celostný management v prostredí globalizácie, IRIS, Bratislava, ISBN 978-80-8153-029-6.

Quality management principles. (2015), Geneva, International Organization for Standardization, 2015.

Rolinger, M., Poppelbuss,J., Becker, J. (2012), Maturity Models in Business process management, Discussion Paper WI-352, Business Process Management Journal, 18, 2012.

Srinivasan,A., Kurey,B.: Creating a Culture of Quality. Harward Business Revue, April 2014. Dostupné na Internet: <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>. 2014.

The Book of Management (2010), DK, ISBN 978-1405358996.

Normy

STN EN ISO 9001: 2015	Systémy manažérstva kvality. Požiadavky.
STN EN ISO 9004: 2019	Manažérstvo kvality. Kvalita organizácie. Usmernenie na dosiahnutie udržateľného úspechu.
STN ISO 10014: 2007	Systémy manažérstva kvality. Návod na realizáciu finančného a ekonomického úžitku.
STN ISO/IEC 15504	Informačné technológie. Hodnotenie procesov.
STN ISO 26000: 2011	Usmernenie k spoločenskej zodpovednosti.
ISO 19600:2014	Manažérstvo súladu. Usmernenia.
STN ISO 31000: 2019	Manažérstvo rizika. Návod.
STN ISO/IEC 20000: 2014	Informačné technológie. Manažérstvo služieb.
ISO 10018:2012	Manažérstvo kvality. Návod na kompetentnosť a zapojenie ľudí.



CAF CENTRUM



ÚRAD PRE NORMALIZÁCIU,
METROLÓGIU A SKÚŠOBNÍCTVO
SLOVENSKEJ REPUBLIKY

Štefanovičova 3
810 05 Bratislava 15

www.unms.sk

2019



CAF CENTRUM