

OSOBNÍ KVALITA – ZÁKLADNÍ PŘEDPOKLAD EFEKTIVNÍHO FUNGOVÁNÍ INSTITUCÍ VEŘEJNÉ SPRÁVY

Ing. Aleš Horčíčka

Ústav ekonomiky a managementu, Fakulta ekonomicko-správní, Univerzita Pardubice

Abstrakt: *Hlavní myšlenkou tohoto příspěvku je zdůraznit význam osobní kvality pro efektivní fungování institucí veřejné správy. Osobní kvalita je totiž základem všech dalších typů kvality a dotýká se každého: jednotlivců, oddělení, celých institucí veřejné správy. Článek se zároveň zabývá srovnáním jednotlivých úrovní tohoto typu kvality s cílem přispět k přiblížení se ideální úrovni ze stávající úrovně výkonu institucí veřejné správy, neboť lidé na celém světě si stále více uvědomují potřebu rozvoje kvality výrobků a služeb ve všech oblastech.*

Abstract: *The keynote of the article is to underline the importance of personal quality for effective actions of public administration bodies. Personal quality makes a headstone in the quality management system and it covers not only individuals and departments, but also public administration bodies as a whole. The article is also engaged in comparison among different levels of personal quality aimed to approximate an actual level of public administration bodies performance to an ideal, because of increasing needs for product and service quality in all branches all over the world.*

Klíčová slova: *system jakosti, osobní kvalita, veřejná správa, instituce veřejné správy, efektivita.*

Key words: *quality system, personal quality, public administration, public administration bodies, effectiveness.*

Úvod

Lidé na celém světě si stále více uvědomují potřebu rozvoje kvality výrobků a služeb. Většina společností dokonce považuje kvalitu za nejdůležitější faktor úspěchu. Zákazníci zvyšují své požadavky, nechtějí se smířit se stávající úrovní kvality v soukromém ani veřejném sektoru. Rostoucí požadavky na kvalitu se proto šíří ve většině společností. Obyvatelé jednotlivých území si začínají uvědomovat, že institucionalizovaná veřejná správa je pouze další “společností” a oni tedy jako její zákazníci očekávají odpovídající a trvale rostoucí kvalitu služeb.

Také v případě veřejné správy lze hovořit o tzv. osobní kvalitě, která rozšiřuje dosavadní chápání kvality (dříve zahrnovalo výhradně technické aspekty produktů a služeb) o kvalitu lidského aspektu a jejich výkonu, čímž se stává základem všech dalších typů kvality.

Co je kvalita?

V poslední době se stalo “moderním” hovořit o kvalitě na všech úrovních. Kvalita je však mnohoznačný pojem a používá se mnoha různými způsoby v mnoha různých významech.

“Vysoká kvalita” versus “Nízká kvalita” nejsou objektivní pojmy. Mohou totiž popsat něco značně konkrétního i něco více emocionálního. Není možné popsat pojem kvalita jasně a objektivně, aniž by nebyla posouzena celá řada faktorů jakéhokoliv výkonu:

- Stejná kvalita může být posuzována různě lidmi s různými zkušenostmi, vzděláním, věkem či zájemem.
- Lidé posuzují kvalitu výrobku nebo služeb podle svých potřeb v dané situaci.
- Lidé mají odlišné normy kvality.

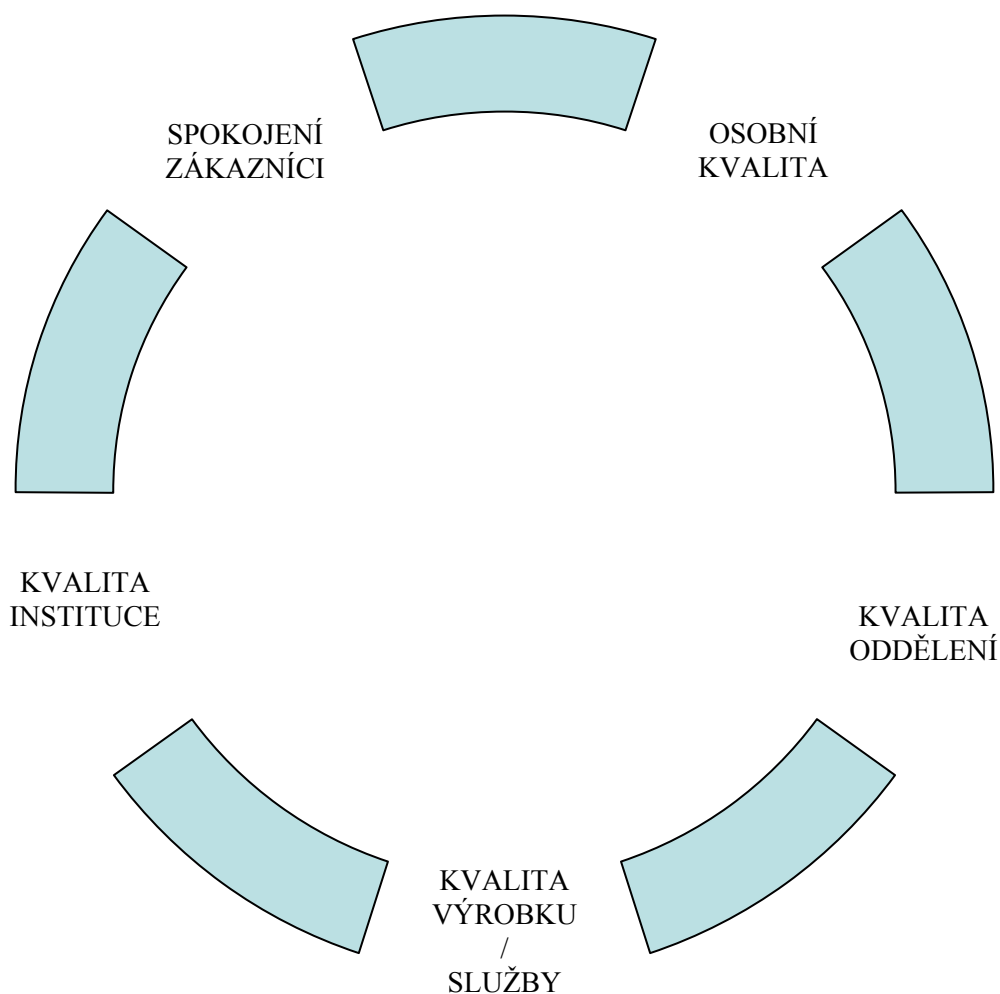
- Kvalita, kterou lidé očekávají od jiných lidí, závisí na tom, kdo ti druzí lidé jsou.
- Kvalita očekávaná od druhých není vždy totožná s kvalitou očekávanou od sebe.
- Kvalita závisí na hodnotiteli, používaných kritériích, požadavcích a očekáváních.

Rozhodující pro vnímání kvality v dané situaci je proto převážně subjektivní hodnocení hodnotitele – obecně platí, že “dobrá” kvalita překonává naše očekávání, zatímco “špatná” naše nároky neuspokojuje.

Význam osobní kvality

Osobní kvalita je základem všech ostatních kvalit³. Budoucnost společnosti nebo organizace závisí na tom, zda může vyhovět požadavkům vnějšího světa. Musí vyrábět a dodávat zboží nebo poskytovat služby, které uspokojí požadavky a očekávání zákazníků a uživatelů. Přitom je obtížné představit si firmu, která tyto požadavky plní, aniž by byla tvořena lidmi vysoké osobní kvality.

Nejlepším místem, kde začít s rozvojem kvality v organizaci, je osobní výkonnost a postoj ke kvalitě. Osobní kvalita uvolňuje řetězovou reakci zlepšování kvality a posiluje proces rozvoje kvality, jak znázorňuje tzv. pozitivní kruh rozvoje kvality:



Zdroj: [3].

Obr.1: Pozitivní kruh rozvoje kvality

Pocit hrdosti na úspěchy instituce vytváří celkový pocit blahobytu pro celou společnost a povzbuzuje rozvoj tvůrčího prostředí, kolektivního ducha a vyšší úroveň osobní kvality.

Posuzování osobní kvality

Ve všech oblastech lidské činnosti mohou existovat a někdy také existují značné rozdíly mezi tím, co by osoba dělat mohla, a co ve skutečnosti dělá. Její výkonnost může široce kolísat v různých situacích a podle jejího pracovního stylu.

Pro rozvoj osobní kvality je nezbytné pochopit, že osobní kvalita začíná u vlastních norem kvality každého jednotlivce.

Při posuzování osobní kvality se pracuje se dvěma typy norem osobní kvality³:

- A-úroveň = skutečná (aktuální) úroveň výkonu,
- I-úroveň = ideální úroveň výkonu.

A-úroveň je vyjádřením toho, co skutečně děláte v současné situaci. I-úroveň je vyjádřením nejintimnějších přání osoby, očekávání a požadavků týkajících se jeho/její výkonnosti. Osoba je skutečně spokojena se svým úsilím, když se A-úroveň blíží I-úrovni.

Rozdíl mezi I-úrovní a A-úrovní indikuje, o kolik si jednatel ještě může vylepšit svou osobní kvalitu.

Faktory ovlivňující aktuální úroveň výkonu a metody jak ji zvýšit

A-úroveň jednotlivce není konstantní, může se trvale měnit v čase i podle konkrétní situace, neboť člověk je nepřetržitě vystaven měnícím se vlivům faktorů, které mohou zvýšit nebo naopak snížit jeho A-úroveň.

Jaké faktory to mohou být?

- sebeúcta,
- stupeň uznání za odváděnou práci,
- znalost cíle,
- předchozí úspěchy (neúspěchy),
- fyzické prostředí,
- psychologické faktory (respekt, důvěra, tolerance, ...),
- zkušenosti a dovednosti,
- povaha úkolu,
- časové limity,
- A-úroveň spolupracovníků.

Ke zvýšení aktuální úrovně výkonu pracovníka je třeba využívat efektivních přístupů při hodnocení práce⁴:

- 1) Seznámení s hlavními hesly pro každý den, stanovení cílů osobní kvality.
- 2) Používání tzv. strokes = pozornost vyjadřovaná ve fyzické, psychologické, rituální (ve specifické situaci) nebo spontánní (s ohledem na osobní kvality) podobě. Různé druhy strokes mohou nabývat kladných i záporných hodnot a jejich poměr tvoří tzv. strokes bilanci každého pracovníka.
- 3) Kontrola spokojenosti s pracovním úsilím uvnitř kolektivu.
- 4) Vytvoření řetězce kvality mezi jednotlivými úrovněmi řízení.
- 5) Monitoring zdrojů.
- 6) Monitoring chyb.
- 7) Angažovanost nižších článků řízení.
- 8) Trvalé posilování sebedisciplíny a ovládnání stresu psychologickým tréninkem.

- 9) Zavedení etického kodexu podle potřeb organizace.
10) Prioritní význam všech typů kvality.

Faktory ovlivňující ideální úroveň výkonu

I-úroveň se utváří v průběhu prvních let života. Ve stejném období se zároveň utvářejí životní postoje a hodnotový systém člověka.

Faktory ovlivňující I-úroveň:

- vliv rodičů,
- vliv sourozenců,
- vliv přátel a známých,
- vliv učitelů,
- vliv sdělovacích prostředků,
- vliv okolního prostředí (chování a příklady, požadavky a očekávání, uznání a ocenění).

Závěr

Vizitka kvality, zavedená mj. i v některých institucích veřejné správy, nabádá k poctivému přístupu ke každému pracovnímu úkonu: *Pokaždé, když děláte nějakou práci, nezáleží na tom, jak velkou, dělejte ji takovým způsobem, abyste mohli být hrdi na svůj výkon³.*

Jméno pracovníka je jeho nejosobnějším a nejcennějším majetkem. Měl by proto ke svým povinnostem přistupovat takovým způsobem, aby byl vždy schopen o své práci říci:

- zkontroloval jsem ji sám,
- kvalita je v pořádku,
- pečlivě jsem si ji rozmyslel,
- udělal jsem ji co nejlépe,
- jsem na ni hrdý,
- A HRDĚ SE POD NI MOHU PODEPSAT!

Rozhodující je vždy opravdu přístup lidí, vždyť podle aktuálních výzkumů ztrácí malo-obchod své zákazníky ze 68% kvůli nízké kvalitě obsluhujícího personálu. Mezi všemi položkami je to položka nejvýznamnější, což určitě stojí za zamyšlení...

Literatura

- (1) ČERNOUŠEK, M.: *Pružné myšlení pro úspěšné manažery*. Praha: IŘP, 2000.
- (2) ČERNOUŠEK, M.; ZÍTKO, M.: *Intuitivní a obrazné myšlení pro úspěšné manažery*. Praha: IŘP, 2000.
- (3) MØLLER, C. a kol.: *Osobní kvalita – základ všech dalších kvalit*. Esbjerg: TMI A/S, 2001.
- (4) POLEDNOVÁ, Z.: *Efektivní přístupy k hodnocení manažerů a ostatních pracovníků*. Praha: ESPRIT, 2001.

Kontaktní adresa:

Ing. Aleš Horčíčka
Ústav ekonomiky a managementu
Fakulta ekonomicko-správní
Univerzita Pardubice
tel.: 466 03 6246
e-mail: ales.horcicka@centrum.cz