

3. Předpoklady a pomocné nástroje pro kvalitní řízení

- **Definice klíčových procesů**

Je celá řada předpokladů, umožňujících zkvalitnit chod celé organizace. Patří k nim zejména **definování** a popis **klíčových procesů** organizace a klíčových proměnných, které ovlivňují výsledky procesů (mají největší vliv na charakteristiky kvality výstupu, mění se při každém opakování procesu). Měnlivost procesu přitom ovlivňují společné (opakující se) příčiny a specifické příčiny. Obdobným způsobem se definují rovněž pomocné procesy.
- **Písemná dokumentace**

Dalším důležitým předpokladem je **písemná dokumentace** o všech důležitých procesech a metodických postupech, usnadňující okamžité zastoupení kteréhokoliv zaměstnance organizace a kontrolu správnosti používaných procedur vzhledem k nejlepší současné praxi.
- **Znalost potřebných kapacit a nákladů**

Z hlediska možností zvyšování efektivnosti všech procesů v organizaci je nutno umět kvantifikovat **náklady** jednotlivých projektů, produktů a služeb a tím i všech klíčových a pomocných procesů. S kvantifikací nákladů je spojena nutnost znát vynaložené **kapacity lidských zdrojů** v jednotlivých procesech.
- **Ankety u uživatelů, partnerů, zaměstnanců, respondentů**

Vzhledem k tomu, že státní organizace (i statistika) jsou službou pro širokou veřejnost, lze získat vstupní důležité informace pro řízení a plánování činností organizace ze šetření **spokojenosti uživatelů/zákazníků**, šetření **náborů vlastních zaměstnanců**, šetření **náborů partnerů** organizace a šetření **náborů respondentů**. Je nutno přitom přihlížet i k tomu, jak je organizace vnímána celou společností (na základě ohlasů v tisku, televizi, atd.).
- **Mise, vize, strategický plán**

Je obvyklé, že dobrá organizace (její vedení) definuje svoji **misí** (svoje poslání), **vizi** (představu, jaká chce ideálně být v budoucnosti) a **základní hodnoty** uznávané organizací a následně je sdělí celému svému okolí. Úměrně své vizi prezentuje své dlouhodobé **strategické cíle** (s využitím uvedených šetření a dalších informací a po diskusi, které se mají možnost zúčastnit všichni zaměstnanci), které rozpracuje do krátkodobých a střednědobých **strategických plánů**.
- **Benchmarking, CBM**

Je běžné, že organizace, která se chce zavést proces permanentního zlepšování, využívá porovnání se s nejlepšími (tzv. "Benchmarking") a učí se ze zkušeností, znalostí a chyb druhých. Porovnání pak využívá i k přejímání **nejlepších současných metod** (CBM="Current Best Methods"), používaných v dané oblasti.
- **Statistika využívá Zprávy o kvalitě a Audity kvality**

K posouzení, jestli jsou nejlepší současné metody (nebo doporučené postupy) využívány, slouží **ve statistice** jednak vypracování **Zprávy o kvalitě** (prezentují se ukazatele charakterizující definovaných 7 rozměrů kvality Eurostatem), jednak používání **Auditů kvality** (většinou interních) určitého produktu, služby nebo procesu. Audity kvality se provádějí opakovaně v určitých cyklech (např. jednou za pět let) a procházejí jimi postupně všechny produkované statistiky – hodnotí se přitom všechny fáze od konstrukce šetření a sběru dat až po diseminaci výsledných statistických informací. K usnadnění hodnocení auditem a pro následné zlepšení se často využívají z praxe odvozené Kontrolní seznamy (Checklists). Při systémovém přístupu ke kvalitě bývají v organizaci připraveny obecné Směrnice ke kvalitě (Quality Guidelines) nebo zásady Politiky kvality (Quality Policy) a navrženy ukazatele pro hodnocení celkové činnosti úřadu.