

Slovník

Akčný plán

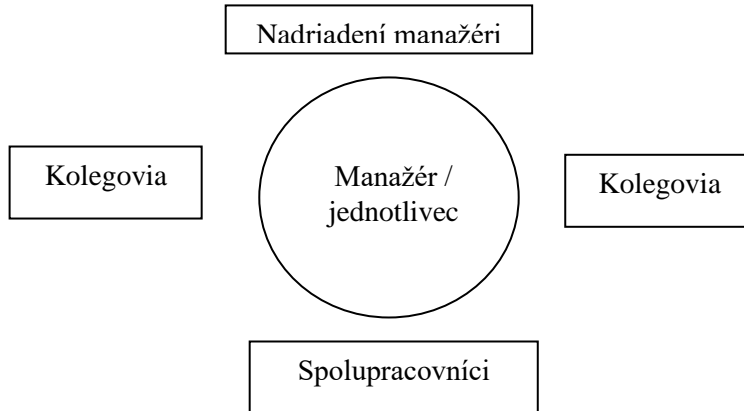
Dokument obsahujúci plán úloh, určenie zodpovedností, ciele pre implementáciu projektu (napr. úlohy/konečné termíny) a potrebné zdroje (napr. hodiny, peniaze).

Hodnotenie výkonnosti/ hodnotenie zamestnancov

“Hodnotenie výkonnosti” treba chápať v kontexte manažérstva organizácie. Systém manažérstva organizácie zvyčajne zahŕňa hodnotenie individuálnej výkonnosti zamestnancov. Táto prax pomáha monitorovať útvarovú a celkovú výkonnosť organizácie agregovaním individuálnej výkonnosti na rôznych úrovniach manažérstva organizácie. Hodnotiaci rozhovor medzi zamestnancom a jeho priamym nadriadeným je najčastejším spôsobom vykonávania hodnotenia výkonnosti. V priebehu rozhovoru môžu sa okrem vlastného hodnotenia výkonnosti, posudzovať ďalšie aspekty zamestnaneckého vzťahu, zahŕňajúce úroveň pracovných vedomostí a kompetentností, ako nástroj identifikácie vzdelávacích potrieb. V komplexnom manažérstve kvality je cyklus PDCA, založený na trvalom zlepšovaní, aplikovaný na individuálnej úrovni: PLÁNUJ úlohy pre budúci rok, UROB/REALIZUJ úlohy, OVERUJ/KONTROLUJ realizáciu v hodnotiacom rozhovore a ak treba, KONAJ/PRISPÔSOB ciele, prostriedky a kompetentnosti pre nasledujúci rok.

Existuje niekoľko spôsobov, ako zvýšiť objektivnosť hodnotenia výkonnosti:

- vzostupné hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení im priamo podriadenými zamestnancami,
- 360 stupňové hodnotenie, keď sú manažéri hodnotení z rôznych uhlov pohľadu: nadriadenými manažermi, kolegami na tej istej úrovni riadenia, spolupracovníkmi a zákazníkmi.



Balanced Scorecard

Balanced scorecard (BSC) je celý súbor kvantitatívnych meraní, ktoré hodnotia, v akom rozsahu organizácia úspešne realizuje vlastné poslanie a strategické ciele. Tieto merania sa vybudovali zo štyroch uhlov pohľadov: inovácie a učenie sa (manažérstvo zamestnancov); interné procesy; zákazníci a finančné manažérstvo. Indikátory jednotlivých prístupov sú vzájomne prepojené príčinnodôsledkovými vzťahmi. Tieto vzťahy sú založené na hypotézach, ktoré musia byť pravidelne monitorované. BSC je tiež veľmi užitočný ako komunikačný nástroj pre manažment za účelom informovania zamestnancov v organizácii a externých zainteresovaných strán o rozsahu, v ktorom sa strategický plán realizuje. Balanced Scorecard sa stále viac používa v európskych organizáciách verejného sektora. Treba podotknúť, že metóda Balanced Scorecard môže byť využitá v rámci hodnotenia modelu CAF.

Benchmark

Nameraný výsledok na vysokej úrovni (niekedy označovaný ako „najlepší v triede“, pozri Benchmarking); etalón alebo štandard pre porovnanie alebo úroveň výkonnosti, ktorý je uznávaný za štandard výnimočnosti pre určitý proces.

Benchmarking

Existuje množstvo definícií benchmarkingu, ale kľúčové slová, spájané s termínom benchmarking, sú „porovnanie sa s ostatnými“.

“Benchmarking je porovnanie sa s ostatnými organizáciami a následné poučenie sa z odhalení, ktoré tieto porovnanie priniesli.” (Zdroj: European Benchmarking Code of Conduct).

V praxi benchmarking zvyčajne zahŕňa:

- pravidelné porovnanie rôznych stránok výkonnosti (činností alebo procesov) s organizáciami, ktoré sú uznávané za profesionálne dobré; niekedy sa odvolávame na termín „najlepší v triede“, ale keďže nikto nemôže s istotou povedať, kto je najlepší, preferuje sa termín dobrý,
- odhaľovanie rozdielov vo výkonnosti,
- hľadanie nových prístupov, ktoré prinesú zlepšenie výkonnosti,
- následnú implementáciu zlepšení a
- sledovanie pokroku a preskúmanie prínosov.

Benchmarking sa v európskych organizáciách verejného sektora zvyčajne zameriava na hľadisko učenia sa a je v súčasnosti bežnejšie zmieňovaný ako “**Bench learning**” – učenie sa, ako sa zlepšovať prostredníctvom spoločného využívania poznatkov, informácií a niekedy zdrojov. Bench learning je uznávaný ako efektívny spôsob zavádzania organizačných zmien. Znižuje riziká, je účelný a šetrí čas.

- **Strategický benchmarking (Strategic Benchmarking)**

O strategickom benchmarkingu sa hovorí, ak organizácie skúmajú dlhodobé stratégie a všeobecné koncepcie, ktoré priniesli úspech vysoko výkonným organizáciám za účelom zvýšenia celkovej výkonnosti. Zahŕňa porovnanie hľadísk na vysokej úrovni, ako sú hlavné kompetencie; vývoj nových produktov a služieb; zmeny v portfóliu aktivít alebo zvyšovanie schopnosti vyrovnávať sa so zmenami v okolitom prostredí.

Najlepšia/Dobrá prax

Vynikajúca výkonnosť, metódy alebo prístupy, ktoré vedú k výnimočným výsledkom. Najlepšia prax je relatívny pojem a niekedy indikuje inovatívne alebo podnetné podnikateľské praktiky, ktoré boli identifikované mimo organizáciu pomocou benchmarkingu a bench learningu. Odkedy je ťažké stanoviť, čo je najlepšie, uprednostňuje sa termín „dobrá prax“.

Manažérstvo zmeny

Manažérstvo zmeny zahŕňa nielen tvorbu potrebných zmien v organizácii, zvyčajne ako výsledok modernizačných a reformných programov, ale aj zvládnutie dynamiky zmien organizovaním, uplatňovaním a podporovaním zmien.

Občan/Zákazník

Termín občan/zákazník odkazuje na komplex vzťahov medzi úradom a jeho verejnosťou. Osoba, pre ktorú sú určené služby má sa považovať za **občana**; člen demokratickej spoločnosti s právami a povinnosťami (platiteľ dane, politický činiteľ). Osoba má sa tiež považovať za **zákazníka** nie len v kontexte dodávania služby, tam sa uznáva ako prijímateľ služby, ale aj v kontexte keď si plní povinnosti (platba daní alebo pokút), tam má svoje právo, aby sa o neho postaralo nestranne a zdvorilo bez zanedbania záujmu o jeho potreby.

Spolunavrhovanie/Spolurozhodovanie/Spoluvýroba/Spoluhodnotenie

Úloha občanov/zákazníkov sa môže vo všeobecnosti priblížiť zo štyroch uhlov pohľadu: ako spolutvorcovia, spolurozhodovatelia, spoluvýrobcovia a spoluhodnotelia. Ako spolutvorcovia majú vplyv na to, čo chcú a ako chcú organizácie verejnej správy dodávať služby v súlade so špecifickými potrebami. Ako spolurozhodovatelia budú občania ziskovať väčšie zapojenie do vlastníctva rozhodnutí, ktoré ich ovplyvňujú. Ako spoluvýrobcovia budú občania sami zapojení do výrobného a/alebo cyklu poskytovania služieb a ich kvality. A nakoniec, no nie v poslednom rade ako spoluhodnotelia sa budú sami vyjadrovať o kvalite verejných politík a služieb, ktoré prijímajú.

Kompetentnosť

Kompetentnosti zahŕňujú osobné vedomosti, schopnosti a postoje, používané v praxi v rôznych pracovných situáciách. Ak je jednotlivец schopný úspešne vykonávať úlohy, je považovaný za kompetentného na istej úrovni. *Je to preukázaná schopnosť aplikovať vedomosti a zručnosti (*Zdroj: webová stránka Národného informačného systému kvality – www.quality-slovakia.sk).

Konflikt záujmov

Konflikt záujmov vo verejnom sektore sa vzťahuje na konflikt medzi záväzkom voči verejnosti a súkromným záujmom verejného zamestnanca, v ktorom súkromný záujem verejného zamestnanca môže negatívne ovplyvniť vykonávanie jeho služobných úloh. Aj keď sa nepreukáže pochybenie úradníka, konflikt záujmov môže budiť dojem nesprávneho postupu, čo znižuje dôveru v jeho schopnosť riadne konať.

Konsenzus

Slovo konsenzus znamená dosiahnutie zhody. Konsenzus obyčajne nasleduje po prvotnom samohodnotení, keď sa individuálni hodnotitelia stretnú, aby si porovnali a rozobrali ich individuálne hodnotenia a bodové hodnotenia. Proces obyčajne končí dosiahnutím zhody individuálnych hodnotiteľov na spoločnom bodovom hodnotení a konečnej verzii samohodnotiacej správy.

Samohodnotiaca správa

Správa popisujúca výsledky samohodnotenia. Táto správa musí obsahovať silné stránky a oblasti na zlepšovanie organizácie. Môže tiež obsahovať (nie povinne) návrhy na zlepšovanie v niekoľkých kľúčových projektoch.

Proces trvalého zlepšovania

Pokračujúce zlepšovanie procesov z hľadiska kvality, hospodárnosti alebo doby trvania. V tomto procese je spravidla zapojenie všetkých zainteresovaných strán organizácie základnou podmienkou.

Efektívnosť

Efektívnosť je vzťah medzi stanoveným cieľom a dosiahnutým vplyvom/výsledkom, účinkom alebo dôsledkom. Efektívnosť je rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky.

Účinnosť

Výstupy vo vzťahu k vstupom alebo nákladom. Účinnosť a produktivita môžu byť považované za to isté. Produktivita môže byť meraná súhrnne zachytávajúc všetky zložky vstupov produkcie (komplexná produktivita) alebo cielene sústrediac sa na špecifickú zložku vstupov (produktivita práce alebo produktivita kapitálu).

Účinnosť/úspornosť/hospodárnosť/etika/prostredie

Pravidlo 3E – úspornosť, efektívnosť a účinnosť (pozri definície vyššie), ktoré sa používajú vo verejnej správe boli nedávno doplnené o etiku (Ethics) a životné prostredie (Environment), v dôsledku čoho sa vytvorilo pravidlo 5E, ktoré sa používa v manažérstve kvality.

Splnomocňovanie

Metóda, ktorá zvyšuje právomoc jednotlivca alebo skupiny v rámci rozhodovacieho procesu. Môže zahŕňať občanov alebo zamestnancov, ktorí sú zapájaní a je im udelený určitý stupeň autonómie v ich činnosti prípadne pri rozhodovaní.

Etika

Etika vo verejnej službe sa dá definovať ako súhrn všeobecných hodnôt a pravidiel, ktorý je verejnými zamestnancami akceptovaný pri vykonávaní ich povinností. Mravná podstata týchto hodnôt/pravidiel, ktoré môžu byť písané alebo nepísané, sa vzťahuje na to, čo je považované za správne, resp. nesprávne, dobré alebo nevhodné správanie. Zatiaľ, čo hodnoty slúžia ako mravné princípy, pravidlá môžu tiež stanoviť, čo je v danej situácii z právneho a mravného hľadiska korektné.

Dôkaz

Informácia, ktorá potvrdzuje tvrdenie alebo udalosť. Dôkaz sa považuje za nevyhnutnosť pri formovaní spoľahlivého záveru alebo úsudku.

Výnimočnosť

Významná/mimoriadna prax v manažerstve organizácie a dosahovanie výsledkov, ktoré sú založené na súbore Základných princípov komplexného manažerstva kvality sformulovaných Európskou nadáciou pre manažerstvo kvality (EFQM), ako sú: orientácia na výsledky, zameranie na zákazníka, vodcovstvo a stálosť manažerstva cieľov, založeného na procesoch a faktoch, zapájanie zamestnancov, trvalé zlepšovanie a inovácie, vzájomne výhodné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Správa

Hlavné základy dobrej verejnej správy sú podmienené stanovenou sústavou právomoci a kontroly. Táto vytyčuje: povinnosť informovať o dosahovaní cieľov, transparentnosť aktivít a rozhodovacích procesov voči zainteresovaným stranám, účinnosť a efektívnosť, vnímavosť ku spoločenským potrebám, anticipácia problémov a trendov a rešpektovanie zákonov a pravidiel.

Manažerstvo ľudských zdrojov

Manažerstvo, rozvoj a využívanie poznatkov, schopností a plného potenciálu zamestnancov organizácie s cieľom podporovať politiku, plánovanie činnosti a efektívnu prevádzku/fungovanie jej procesov.

Indikátory

Ukazovatele, ktoré vyjadrujú napr. dôsledky určitej aktivity.

- **Indikátory výkonnosti (Performance Indicators)**

Existuje mnoho funkčných ukazovateľov používaných v organizáciách verejnej správy za účelom:

- monitorovania
- pochopenia
- predvídania a
- zlepšovania

funkčnosti a výkonnosti.

Pri meraní výkonnosti organizácie sa používa viacero termínov: dopady, ukazovatele, indikátory, parametre. Avšak terminológia nie je dôležitá, je možné používať termíny, ktoré sú organizácii blízke a vyhovujúce. Ak použijeme Paretovu analýzu, zistíme, že 20% aktivít organizácie zabezpečuje 80% jej dôsledkov. Je preto dôležité merať aspoň výkonnosť tých procesov, ktoré sú základom zabezpečenia požadovaných výsledkov.

- **KLúčové indikátory výkonnosti (Key performance indicators)**

Tieto ukazovatele sú rozhodujúce a merajú výkonnosť tých kľúčových procesov, zväčša obsiahnutých v kritériách 4 a 5, ktoré najväčšou mierou ovplyvňujú efektívnosť a účinnosť kľúčových dôsledkov výkonnosti.

Dobrym príkladom spokojnosti zákazníkov môžu byť merania v kritériu Výsledky vo vzťahu k občanom/zákazníkom, ktoré merajú procesy slúžiace na zabezpečovanie služieb a produktov pre občanov/zákazníkov.

Inovácia

Inovácia je proces transformácie dobrých nápadov do nových služieb, procesov, nástrojov, systémov a vzájomného pôsobenia ľudí. Organizácia môže byť označená ako inovatívna, ak daná úloha je vykonávaná novým spôsobom, alebo ak organizácia ponúka svojim zákazníkom novú službu odlišnou formou, ako napr. samoobsluha prostredníctvom internetu.

Vstup

Akákoľvek informácia, poznatok, materiál a iné zdroje, ktoré sa využijú pre výrobu/produkciiu.

ISO (Medzinárodná organizácia pre štandardizáciu)

ISO je celosvetová záujmová organizácia, ktorá stanovuje, aké medzinárodné normy sú vyžadované sférou obchodu, štátom a spoločnosťou. Tieto tvorí v partnerstvách s odvetviami, ktoré ich budú využívať, sú prijímané transparentnými postupmi rešpektujúcimi princípy národných faktorov a následne ich vydáva s celosvetovou pôsobnosťou.

ISO normy určujú požiadavky na technické výrobky, služby, procesy, materiály a systémy. Takisto stanovujú pravidlá pre správne hodnotenie zhody, manažérske a organizačné postupy.

Kľúčové výsledky výkonnosti

Výsledky, ktoré organizácia dosahuje s ohľadom na jej stratégiu a plánovanie, týkajúce sa:

- potrieb a požiadaviek rozličných zainteresovaných strán (externé výsledky),
- výsledky organizácie vo vzťahu k jej manažérstvu a zlepšovaniu (interne výsledky).

Manažérstvo poznatkov/vedomostí

Manažérstvo poznatkov/vedomostí je jasné a systematické manažérstvo rozhodujúcich poznatkov/vedomostí – a s nimi súvisiacich procesov, ich tvorby, organizovania, rozširovania, používania a využívania.

Je dôležité si uvedomiť, že poznatky/vedomosti zahŕňajú nevyslovené poznatky/vedomosti (obsiahnuté v ľudských myšliach) a aj explicitne dané (sústredené a vyjadrené ako informácie v databázach, dokumentoch, atď.).

Dobry vedomostný program sa venuje procesom rozvoja poznatkov/vedomostí a transferu oboch ich základných foriem. Najdôležitejšie poznatky/vedomosti pre väčšinu organizácií sú: poznatky/vedomosti o zákazníkoch, poznatky o procesoch, poznatky/vedomosti o produktoch a službách, prispôbené potrebám používateľov, poznatky/vedomosti v zamestnancoch, organizačná pamäť, čerpajúca z minulosti alebo iných zdrojov organizácie, poznatky/vedomosti o vzťahov a aktívach, poznatky/vedomosti o meraní a riadení intelektuálneho kapitálu. V manažérstve poznatkov/vedomostí sa používa široká škála praktík a postupov. Najbežnejšie sú: tvorba a objavovanie, zdieľanie a učenie sa (spoločnosti na výmenu skúseností), organizovanie a manažérstvo.

Vodcovia

Tradične spájame termín „Vodca“ so zodpovedným za organizáciu. Slovo môže tiež odkazovať na toho človeka, ktorý sa vďaka svojej kompetentnosti považuje v čiastkovej oblasti za vzor pre ostatných.

Vodcovstvo

Spôsob, akým vodcovia rozvíjajú poslanie a víziu organizácie a pomáhajú ich naplneniu. Vodcovstvo odráža rozvíjanie hodnôt, potrebných pre dlhodobú úspešnosť a ich zavádzanie prostredníctvom vhodných aktivít a správania. Ukazuje ich osobnú angažovanosť v zabezpečovaní, aby systém manažérstva bol rozvíjaný, zavádzaný a preskúmaný a manažérstvo organizácie bolo stabilne zamerané na zmeny a inovácie. Slovo „vodcovstvo“ ako také odkazuje na skupinu vodcov, ktorí riadia organizáciu.

Učenie sa

Získavanie a pochopenie vedomostí a informácií, ktoré môžu viesť k zlepšovaniu alebo zmenám v organizácii. Príklady aktivít učenia sa organizácie zahŕňajú bechmarking/bench learning, interné a externé hodnotenia a/alebo audity a štúdium príkladov dobrej praxe. Príklady individuálneho učenia sa zahŕňajú školenia a rozvoj zručností.

- **Učiace sa prostredie**

Prostredie v rámci pracovnej komunity, v ktorom prebieha učenie sa formou získavania vedomostí, ich zdieľania a výmeny, diskusií o dobrej praxi.

- **Učiaca sa organizácia**

Organizácia, v ktorej zamestnanci kontinuálne zvyšujú svoju kapacitu dosahovať požadované výsledky, v ktorej sa presadzujú nové a expanzívne postupy myslenia, kde je kolektívna snaha oslobodená a zamestnanci sa trvalo vzdelávajú v rámci celoorganizačného kontextu.

Poslanie

Opis toho, čo má organizácia dosahovať pre svoje zainteresované strany. Poslanie organizácií verejného sektora vychádza z verejných politík a/alebo zákonných mandátov. Je to “raison d’être” – “dôvod existencie” organizácie.

Rozhodujúce ciele organizácie, ktoré chce organizácia dosiahnuť v kontexte jej poslania, sú formulované vo vízii organizácie a prenesené do strategických a prevádzkových/operatívnych cieľov.

Ciele

Formulácia požadovanej situácie popisujúca žiadané výsledky alebo dôsledky obsiahnuté v misii organizácie.

- **Strategické ciele**

Rámcové ciele, strednodobé a dlhodobé, ktoré určujú hlavné smery, kam chce organizácia ísť. Popisujú rozhodujúce výsledky, o ktoré organizácia usiluje a ich účinky (dôsledky) .

- **Prevádzkový/Operatívne ciele**

Konkrétne vyjadrenie strategických cieľov, napr. na úrovni organizačného útvaru. Prevádzkový/Operatívny cieľ je možné priamo transformovať do súboru aktivít a úloh.

Kultúra organizácie

Celkový rozsah správania, etiky a hodnôt, ktoré sú prenášané, praktizované a presadzované členmi organizácie; kultúra organizácie je ovplyvňovaná národnými, sociálnymi, politickými a právnymi tradíciami a usporiadaním.

Výstup

Okamžitý výsledok/výsledky procesu. Existuje rozdiel medzi okamžitými a konečnými výstupmi; predchádzajúci, ktorý sa týka okamžitej fázy procesu, či súvisí alebo nesúvisí s odovzďávaním z jedného útvaru do iného alebo z jedného procesu do iného; neskôr to súvisí s priamymi príjemcami výstupov. Títo príjemcovia môžu byť z pohľadu organizácie vnútorní alebo vonkajší.

Dôsledok

Celkový účinok, ktorý majú výstupy na priamych prijímateľov a zainteresované strany (interné alebo externé) alebo širšiu spoločnosť.

Priklad výstupu a dôsledku: Sprisnené podmienky pre držbu zbraní viedli k zníženiu počtu vydaných povolení. Okamžitý výsledok je teda menší počet vydaných povolení. Konečným výstupom je zníženie počtu zbraní v spoločnosti. Tieto výstupy vedú k dôsledku, ktorým je dosiahnutá zvýšená úroveň bezpečnosti a pocitu istoty.

Partnerstvo

Spolupráca s inými stranami na komerčnej alebo nekomerčnej báze zameraná na dosiahnutie spoločného cieľa, pričom sa takto vytvára pridaná hodnota pre organizáciu a jej zákazníkov/zainteresované strany.

Cyklus PDCA

Štvorstupňový cyklus popísaný Demingom, ktorého dodržiavanie je podmienkou trvalého zlepšovania:

- Plánuj (návrhová fáza),
- Urob/Realizuj (výkonná fáza),
- Over/Kontroluj (kontrolná fáza),
- Konaj (akčná, prispôsobovacia a korekčná fáza).

Meranie vnímania

Meranie subjektívnych dojmov a názorov jednotlivca alebo skupiny ľudí, napr. vnímanie kvality produktov alebo služieb zákazníkmi.

Výkonnosť

Miera dosiahnutého výsledku jednotlivca, tímu, organizácie alebo procesu.

Manažérstvo výkonnosti

Manažérstvo výkonnosti je interaktívny riadiaci model založený na dohode. Prevádzkové jadro je v schopnosti dohodnutých skupín hľadať vhodnú rovnováhu medzi dostupnými zdrojmi a nimi dosiahnutými výsledkami. Základná myšlienka manažérstva výkonnosti v prevádzkovej činnosti je, na jednej strane uviesť do rovnováhy zdroje a ciele tak dobre, ako je to možné a na strane druhej účinnosť a kvalitu; zabezpečením, že želané účinky sa dosahujú nákladovo-účinným spôsobom.

Verejná politika

Cieľavedomý priebeh aktivít, ktorým sa riadia vládne orgány a úradníci pri riešení problémov alebo záležitostí vo verejnom záujme. Tento tok môže zahŕňať: vládnu aktivitu, nečinnosť, rozhodovanie a nerozhodovanie; obsahuje voľby medzi konkurenčnými alternatívami.

Mapa procesu

Grafické znázornenie postupnosti činností vznikajúcimi medzi procesmi.

Vlastník procesu

Osoba zodpovedná za návrh, zlepšovanie a realizáciu procesu, koordináciu a integráciu procesu v rámci organizácie. Zodpovednosti vlastníka procesu sú nasledovné:

- Rozumieť procesu: Ako je proces vykonávaný v praxi?
- Zamerať proces: Ako zapadá do rozširovania vízie? Kto sú interné a externé zainteresované strany a sú ich očakávania plnené? Ako proces súvisí s inými procesmi?
- Komunikovať o procese s internými a externými zainteresovanými stranami.
- Monitorovať a merať proces: Do akej miery je proces účinný a efektívny?
- Porovnávať proces: Ako fungujú iné organizácie a čo sa od nich dá naučiť?

- Predvídať proces: Aká je dlhodobá vízia procesu a čo je treba urobiť pre jej dosiahnutie?
- Podávať správy o procese: Čo vlastne sa môže zlepšiť? Kde sú slabé miesta a ako sa môže na ne zamerať?

Používaním týchto krokov môže vlastník procesu dosiahnuť trvalé zlepšovanie procesu.

Organizácia verejnej správy

Organizácia verejnej správy je akákoľvek inštitúcia, organizácia služieb alebo systém, ktorý je politicky riadený a kontrolovaný volenou verejnou mocou (národnou, federálnou, regionálnou alebo miestnou). Zahŕňa organizácie, ktoré sa zaoberajú tvorbou politík a presadzovaním práva, t.j. záležitosťami, ktoré nemožno považovať priamo za služby.

Kvalita (v kontexte verejného sektora)

Dodávanie služby verejnosti súborom charakteristík/vlastností, ktoré splnia alebo uspokojia trvalým spôsobom:

- Špecifikácie/požiadavky (zákon, legislatíva, usmernenia);
- Očakávania občana/zákazníka;
- Očakávania všetkých iných zainteresovaných strán (politické, finančné, inštitucionálne, zamestnanecké).

Pojem kvality sa rozvíjal cez nedávne desaťročia:

- **Riadenie kvality**

Riadenie kvality sa zameriava na produkt/službu, ktoré sa riadia na základe písomných špecifikácií a noriem. Metódy štatistického riadenia kvality (metódy vzorkovania) sa vytvárali od rokov 1920 - 30.

- **Zabezpečovanie kvality**

Zabezpečovanie kvality sa zameriava na hlavné procesy, aby garantovali kvalitu produktu alebo služby. Zabezpečovanie kvality zahŕňa riadenie kvality. Táto koncepcia sa objavila v 1950 a široko sa využívala v rokoch 1980 a 1990 pomocou súboru noriem ISO 9000, no už sa nevyužíva. Nahradila ju koncepcia komplexného manažérstva kvality.

- **Komplexné manažérstvo kvality alebo manažérstvo kvality**

Komplexné manažérstvo kvality je filozofia manažérstva, ktorá zahŕňa organizáciu ako celok (hlavné/realizačné, manažérske a podporné procesy) v chápaní zodpovednosti a zabezpečovaní kvality jej produktov/služieb a procesov trvalým hľadaním zlepšovania efektívnosti svojich procesov na každej úrovni. TQM má určiť väčšinu dimenzií organizácie použitím holistického prístupu manažérstva, aby sa uspokojili zákaznicke potreby alebo požiadavky. Prístup zahŕňa zainteresované strany. Koncepcia TQM sa objavila v rokoch 1980. Komplexné manažérstvo kvality (TQM), manažérstvo kvality (QM) alebo komplexná kvalita (TQ) sú tie isté koncepcie, aj keď niektorí autori robia medzi nimi rozdiely.

- **Systém manažérstva kvality**

Súbor koordinovaných činností na usmerňovanie a riadenie organizácie za účelom trvalo zlepšovať efektívnosť a účinnosť vlastnej výkonnosti.

Zdroje

Zdroje zahŕňajú poznatky/vedomosti, ľudský kapitál, financie, budovy alebo technológie, ktoré organizácia využíva pri plnení svojich úloh.

Príklad/vzor

Osoby alebo organizácie, ktoré slúžia ako nasledovania hodný vzor správania sa alebo spoločenskej funkcie pre iné subjekty.

Ciele SMART

Ciele stanovujú, čo si organizácia vytýčila a chce dosiahnuť. Odporúča sa, aby boli ciele SMART:

- **Specific** – špecifikované, presne stanovené v tom, čo sa má dosiahnuť;
- **Measurable** – merateľné s kvantifikovanými parametrami;
- **Achievable** - dosiahnuteľné;
- **Realistic** – reálne/realistické, sú k dispozícii potrebné zdroje?
- **Timed** – ohraničené v rámci zvládnuteľného časovania.

Spoločenská zodpovednosť

Spoločenská zodpovednosť je záväzok organizácií súkromného a verejného sektora prispievať k udržateľnému rozvoju s cieľom zvyšovania kvality života prácou so zamestnancami, ich rodinami, miestnymi spoločenstvami a spoločnosťou všeobecne. Cieľom je prinášať prospech tak organizácii ako aj širšej spoločnosti.

Zainteresované strany

Zainteresované strany sú všetky tie, ktoré majú záujem, či už finančný alebo iný, o činnosti organizácie. Interné a externé zainteresované strany sa môžu klasifikovať do štyroch hlavných kategórií: politické orgány; občania/zákazníci; zamestnanci organizácie; partneri.

Príklady zainteresovaných strán: tvorcovia politických rozhodnutí, občania/zákazníci, zamestnanci, spoločnosť, inšpekčné orgány, médiá, partneri, atď. Zainteresovanými stranami sú tiež vládne organizácie.

Stratégia

Dlhodobý plán prioritných aktivít zostavený za účelom dosiahnutia hlavného alebo celkového cieľa, alebo pre naplnenie poslania.

Prieskum

Zhromažďovanie údajov o názoroch, prístupoch alebo vedomostiach jednotlivcov alebo skupín. Často je oslovená iba reprezentatívna vzorka populácie, osadenstva.

Udržateľný rozvoj

Vhodný rozvoj pre splnenie súčasných potrieb bez možnosti kompromisov splnenia potrieb budúcich generácií.

SWOT analýza

Analýza silných a slabých stránok, príležitostí (potenciálnych výhod) a hrozieb (potenciálnych ťažkostí) organizácie.

Doba

Časový úsek, v ktorom majú byť dosiahnuté výsledky

- krátkodobý - vzťahuje sa väčšinou k horizontu kratšiemu ako jeden rok,
- strednodobý - vzťahuje sa väčšinou k horizontu jedného až piatich rokov,
- dlhodobý - vzťahuje sa väčšinou k horizontu dlhšiemu ako päť rokov.

TQM (Komplexné manažérstvo kvality)

Zákaznícky zameraná filozofia manažérstva, ktorá hľadá, ako trvale zlepšovať procesy, využívajúc analytické nástroje a tímovú spoluprácu na zapájanie všetkých zamestnancov. Existuje niekoľko modelov komplexného manažérstva kvality. Model výnimočnosti EFQM, model CAF, Malcolm Baldrige Model (USA), STN EN ISO 9004 sa používajú najčastejšie.

Transparentnosť

Transparentnosť v sebe zahŕňa otvorenosť, komunikáciu a sledovateľnosť. Je to metaforické vyjadrenie významu používaného vo fyzikálnych vedách: „transparentný“ objekt je ten, cez ktorý je vidno, je „priehľadný“. Transparentné postupy sú otvorené rokovania, uverejňovanie finančných výkazov, legislatíva o slobodnom prístupe k informáciám, správy o čerpaní rozpočtu, audity, atď.

Hodnota

Hodnota môže mať peňažný, sociálny, kultúrny a mravný obsah. Mravné hodnoty sú považované za viac menej univerzálne, zatiaľ čo kultúrne hodnoty sa môžu rôzniť medzi organizáciami ako aj medzi krajinami. Kultúrne hodnoty v rámci organizácie sa majú prenášať a uskutočňovať. A tiež musia byť prepojené s poslaním organizácie. Kultúrne hodnoty neziskových organizácií sa môžu zreteľne odlišovať od hodnôt podnikateľských subjektov.

Vízia

Dosiahnuteľný sen alebo túžba po tom, čo chce organizácia robiť a kam sa chce dopracovať. Kontext tohto sna a túžby je určený poslaním organizácie.