



Rámec pre rozvoj kvality – sada nástrojov pre poskytovateľov služieb kariérového poradenstva

Karen Schober

(National Guidance Forum in Education, Career & Employment – nfb) Germany

Berlín, 30.09.2019



Podpora Európskej komisie na výrobu tejto publikácie nepredstavuje súhlas s obsahom, ktorý odráža len názory autorov, a Komisia nemôže byť zodpovedná za prípadné použitie informácií, ktoré sú v nej obsiahnuté.



Rámec pre rozvoj kvality – sada nástrojov pre poskytovateľov služieb kariérového poradenstva

Obsah	page
Všeobecný úvod	3
1. Úvod	5
2. Prečo rámec kvality?	6
3. Narozšírenejšie kritériá kvality pre kariérové poradenstvo ako základ rámca	7
4. "Rámec kvality Qual-IM-G" – prehľad	10
5. Používanie rámca kvality: Kroky, tipy and nástroje	13
• Fáza 1: Závazok	13
• Fáza 2: Analýza súčasného stavu	20
• Fáza 3: Definovanie cieľov a plánovanie aktivít	26
• Fáza 4: Implementácia aktivít pre rozvoj kvality	41
• Fáza 5: Dokumentácia a hodnotenie efektov rozvoja kvality	43
• Fáza 6: Analýza a hodnotenie nového stavu, prenos a udržateľnosť	48
Zoznam nástrojov a tipov	51
Referencie a zdroje	52



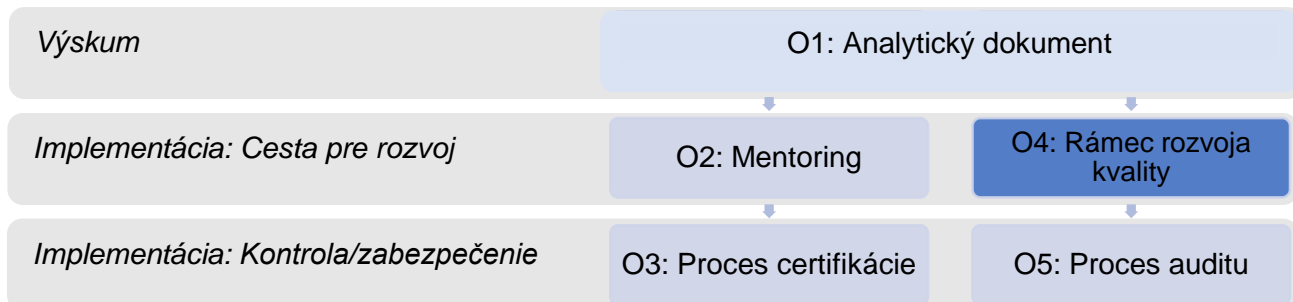
Všeobecný úvod

Tento dokument vznikol v rámci projektu „Qual-IM-G“ financovaného z programu Erasmus+, ktorý vychádza zo skúseností rôznych projektov, iniciatív a existujúcich mechanizmov v oblasti zabezpečenia kvality kariérového poradenstva v partnerských krajinách. Uznáva, že krajiny budú mať v závislosti od histórie v oblasti kariéry rôzne tradície vo vývoji štandardov kvality na podporu jednotlivých odborníkov a organizačných postupov a navrhuje súbor intelektuálnych výstupov, ktoré môžu optimalizovať implementáciu existujúcich mechanizmov v oblasti zabezpečenia kvality, na kariérové poradenstvo alebo na podporu rozvoja nových:

- **O1: Analytický dokument o vplyve a faktoroch úspechu rôznych prístupov k zabezpečeniu kvality v Európe:** Kvalitatívnym a kvantitatívnym výskumom bol analyzovaný súčasný stav rôznych nadnárodných a vnútroštátnych postupov pri zabezpečovaní kvality v poradenstve. Dokument identifikuje faktory úspechu a vplyv týchto rôznych prístupov a je základom pre vývoj nasledujúcich výstupov (iCeGS).
- **O2: Mentoringový program pre poradcov:** Mentoingový / vzdelávací program, ktorý umožňuje praktikom splniť štandard kvality. Obsahuje moduly, ktoré poradcom umožňujú rozvíjať zručnosti a kompetencie v oblastiach vyžadovaných vo väčšine postupov zabezpečovania kvality zameraných na individuálneho poradcu. Obsahuje hlavný program pre oblasti najdôležitejšie v certifikačných procesoch, ako aj doplnkové moduly (abif).
- **O3: Postup certifikácie poradcov:** Postup certifikácie poradcov s odporúčaniami a príkladmi nástrojov a postupov sebahodnotenia, zoznam možných požadovaných dôkazov a kontrolný zoznam na vykonávanie tohto mechanizmu (SKPKR).
- **O4: Rámec rozvoja kvality pre poskytovateľov:** Model, ktorý podporuje poskytovateľov služieb pri rozvoji kvality bez ohľadu na formálny externý proces certifikácie / auditu. Implementácia rámca si vyžaduje dobrovoľné rozhodnutie a participatívny proces všetkých členov organizácie, ktorá chce zlepšiť svoje služby. Rámec je aplikovateľný na rôzne štandardy kvality existujúce v rôznych krajinách. Zameriava sa však na tie ukazovatele, ktoré sa najčastejšie vyskytujú v rôznych štandardoch (nfb).
- **O5: Postup auditu pre poskytovateľov:** Obsahuje proces predbežného auditu, dotazník / kontrolný zoznam pre sebahodnotenie, plán auditu a diagram postupu certifikácie (BKS Úspech).

Nasledujúci diagram ukazuje, ako jednotlivé výstupy súvisia s kľúčovými cieľmi projektu:

Súhrn výstupov



Všetky výstupy sú voľne k dispozícii na stiahnutie na webovej stránke www.guidancequality.eu. Ak potrebujete ďalšie informácie o rôznych výstupoch, kontaktujte príslušnú vedúcu organizáciu vo vašej krajine.

Krajina	Organizácia	Zástupca	Email
Slovensko	Združenie pre kariérové poradenstvo a rozvoj kariéry	Rada	info@zkprk.sk
Česká republika	Sdružení pro kariérové poradenství a kariérový rozvoj	Alice Müllerová	sdruzenikp@gmail.com
Nemecko	National Guidance Forum in Education, Career and Employment	Karen Schober/ Barbara Lampe	info@forum-beratung.de
Rakúsko	ABIF	Claudia Liebeswar	liebeswar@abif.at
Spojené Kráľovstvo	International Centre for Guidance Studies at the University of Derby	Siobhan Neary	S.Neary@derby.ac.uk
Holandsko	NOLOC	Rada	info@noloc.nl
Nórsko	Inland Norway University of Applied Science	Erik Haug	Erik.Haug@inn.no



1. Úvod

Cieľom projektu „Implementácia kvality v kariérovom poradenstve“ (Qual-IM-G) je analyzovať implementáciu štandardov a politík zabezpečovania kvality v zúčastnených európskych partnerských krajinách, identifikovať faktory úspechu pri implementácii mechanizmov pre zabezpečovanie kvality a možné prekážky, a poskytnúť odporúčania a nástroje pre úspešné implementačné stratégie. Rozvoj kvality a zabezpečovanie kvality v kariérovom poradenstve existuje na dvoch úrovniach - na úrovni individuálneho poradcu a na úrovni organizácie poskytujúcej služby kariérového poradenstva. Vlády a ďalší tvorcovia politík sú navyše zodpovední za vytváranie vhodných právnych a inštitucionálnych predpisov a politického prostredia, ktoré podporuje rozvoj kvality pre „dobré kariérové poradenstvo“.

Koncepcie a nástroje vyvinuté v priebehu projektu Qual-IM-G sú určené na podporu odborníkov, poskytovateľov a tvorcov politiky v ich úsilí o implementáciu nepretržitého a udržateľného rozvoja kvality v poskytovaní kariérového poradenstva.

Intelektuálny výstup 4 sa zaoberá filozofiou, návrhom a praktickým využitím rámca rozvoja kvality pre organizácie poskytujúce poradenstvo, ktorý možno použiť buď na trvalý rozvoj kvality a profesionálny rozvoj v rámci organizácie, ale aj na prípravu a podporu procesu certifikácie alebo auditu. Produkt pozostáva z dvoch častí:

- Prvý document (“Tvorba rámca rozvoja kvality pre organizácie poskytujúce kariérové poradenstvo”) popisuje *teoretické pozadie a proces* rozvoja kvality a základné súčasti rámca.
- Tento dokument – “Rámec rozvoja kvality Qual-IMG – sada nástrojov pre poskytovateľov kariérového poradenstva” – je *Manuálom*, ktorý detailne popisuje fázy, kroky a nástroje pre proces rozvoja kvality v organizácii.

Tu navrhovaný „Rámec rozvoja kvality Qual-IMG“ je ovplyvnený nemeckým konceptom BeQu, ktorý bol vyvinutý Nemeckým národným poradenským fórom (nfb) v spolupráci s Univerzitou v Heidelbergu a veľkým počtom odborníkov, aktérov, zainteresovaných strán a tvorcov politiky v oblasti kariérového poradenstva („Otvorený proces koordinácie“) a s financovaním nemeckého federálneho ministerstva školstva a výskumu v rokoch 2009 - 2014. Koncept BeQu je integrovaným modelom kvality založeným na systémovom prístupe. Skladá sa z katalógu 19 kritérií kvality pre kariérové poradenstvo, kompetenčného profilu pre kariérových poradcov a rámca rozvoja kvality pre organizácie poskytujúce poradenské služby. Jeho implementáciu na dobrovoľnom základe podporuje nfb a jeho členovia (Schiersmann/Weber 2013; nfb/Research Group Quality in Guidance, Berlin/Heidelberg 2014/2016).



2. Prečo rámec rozvoja kvality? Rozvoj kvality v službách kariérového poradenstva

Efektívny a udržateľný rozvoj kvality v organizáciách poskytujúcich kariérové poradenstvo (CGC) – rovnako ako v každej organizácii, ktorá poskytuje personalizované sociálne služby - si vyžaduje osobný záväzok každého jednotlivého člena organizácie: manažérov a zamestnancov, odborných zamestnancov a administratívnych pracovníkov. Pretože rozvoj kvality vždy znamená rozvoj organizácie, perspektívy všetkých zamestnancov musia byť zahrnuté a ocenené v participatívnom procese rozvoja kvality. Je to dôležité najmä vtedy, keď je služba vysoko individualizovaná a nemôže byť štandardizovaná a meraná iba pomocou vopred definovaných postupov a kvantitatívnych ukazovateľov - čo je prípad služieb kariérového poradenstva.

Napriek tomu sa ukazuje, že nejaký nástroj na iniciáciu a implementáciu efektívneho procesu rozvoja kvality v organizácii je užitočný pri podpore celého procesu a jeho vedení k úspešnému a udržateľnému zlepšovaniu služieb. Preto bol v rámci tohto projektu financovaného z ERASMUS + vyvinutý a testovaný „Rámec rozvoja kvality Qual-IM-G“.

Rámec je navrhnutý ako vodítko pre proces rozvoja kvality pre poskytovateľov služieb, ktorí chcú zlepšiť kvalitu svojich služieb. Nie je určený pre potreby externého auditu alebo certifikačného postupu pre získanie značky kvality. Proces zlepšovania kvality podľa tohto rámca ideálne trvá minimálne jeden rok a možno aj potom pokračuje s novými cieľmi kvality, pretože rozvoj kvality je nepretržitý proces a zodpovednosť organizácie, ako aj každého jednotlivého zamestnanca. Na rozdiel od procesu externého auditu alebo certifikácie, ktorý hodnotí činnosť organizácie podľa predpísaných kritérií a ukazovateľov, rámec podporuje členov organizácie pri identifikácii silných a slabých stránok ich služieb a potreby zlepšenia pri spoločnej analýze a stanovovaní prioritných cieľov pre proces rozvoja kvality.

Aj keď to nie je primárnym cieľom rámca, môže sa stať, že orgány dohľadu alebo financovatelia poradenských organizácií alebo dokonca certifikačné orgány uznajú dosiahnuté výsledky procesu rozvoja kvality podporovaného rámcom a udelia organizácii značku kvality. V tejto súvislosti možno QDF považovať za užitočný nástroj na prípravu organizácie na externý audit.

Rozvoj kvality vždy znamená rozvoj organizácie. Procesy, postupy, typy a nástroje navrhované rámcom podporujú participatívny proces rozvoja organizácie, ktorý ovplyvňuje organizáciu aj v ďalších oblastiach než len zlepšovanie služieb pre klientov. Ovplyvňujú organizačnú kultúru a pripravenosť organizácie a schopnosť realizovať zmeny vo všeobecnosti. Rámec totiž nie je štandardom kvality, ktorý popisuje dimenzie a kritériá kvality kariérového poradenstva, a preto môže ľahko slúžiť ako postup pre identifikáciu a realizovanie interných zmien v organizácii.

V Európe existuje niekoľko národných alebo nadnárodných rámcov pre rozvoj kvality alebo zabezpečenie kvality, ktoré nevedú k certifikácii (pre podrobnosti pozri intelektuálny výstup O1: Dodd et al. 2019). Mnohé z nich sú však odvetvovo zamerané na kariérové vzdelávanie a kariérne služby na školách¹ alebo ide o regionálne / miestne alebo platen len pre konkrétne združenia. Iba veľmi málo rámcov je určených pre kariérové poradenstvo všeobecne a teda využiteľných bez ohľadu na sektor alebo cieľové skupiny. Jedným z nich je aj nemecká **konceptia BeQu** pre rozvoj kvality, ktorá bola vyvinutá a pilotovaná Nemeckým národným poradenským fórom v spolupráci s Univerzitou v Heidelbergu a veľkým počtom odborníkov, zainteresovaných strán a tvorcov politik v „otvorenom

¹ Napríklad “The Whole School Guidance Framework”/Ireland (NCGE 2017), “The Gatsby Benchmark”/UK, “Enhancing the Quality of Career Guidance in Secondary Schools”/MyFuture Handbook (Sultana 2018)



processe koordinácie“ (nfb 2014). Vývoj koncepcie BeQu bol v rokoch 2010 až 2014 financovaný Nemeckým spolkovým ministerstvom pre vzdelávanie a výskum a slúžil ako vzor pre tento rámec.

V priebehu projektu Qual-IMG bol nemecký BeQu-QDF znovu testovaný a vyhodnotený na česko-slovenskom spoločnom **seminári v máji 2019** s celkovým pozitívnym hodnotením od účastníkov a užitočnými tipmi na zlepšenie. Ďalšie podrobnosti o testovaní pozri Schober 2019.

Ďalšia spätná väzba bola získaná od **medzinárodných odborníkov**, ktorí tiež dali odporúčania na implementáciu ďalší rozvoj rámca.² Spätná väzba zo seminára a od odborníkov sa týkala uplatniteľnosti a užitočnosti pre rôzne sektory poradenstva, pre rôzne typy organizácií, právne rámce a nastavenia poradenského systému, ako aj prínosu procesu pre jednotlivých odborníkov v oblasti kariérového poradenstva. Pripomienky boli starostlivo zvážené a prípadne zahrnuté do konečného návrhu rámca.³

3. Narozšírenejšie kritériá kvality pre kariérové poradenstvo v Európe ako základ rámca

Základom každého procesu rozvoja kvality a uplatniteľnosti rámca je prihlásenie sa organizácie a jej členov k dohodnutému a uznanému štandardu kvality, ktorý opisuje oblasti, rozmery, kritériá a ukazovatele kvality v kariérovom poradenstve. Vzhľadom na to, že kvalita je komplexný a „spochybňovaný“ koncept (Sultana 2018) a pre rôznych ľudí môže znamenať rôzne veci, naša koncepcia rozvoja kvality v kariérovom poradenstve vychádza z toho, že neexistuje žiadny jedinečný štandard kvality pre všetky krajiny, odvetvia a organizácie. **Implementácia rámca** sa preto neobmedzuje len na konkrétny štandard kvality, ale **je otvorená rôznym štandardom kvality**. Ak však organizácia alebo združenie začne proces rozvoja kvality, je rozhodujúce, aby bol založený na dohodnutom a spoločne zdieľanom štandarde kvality.

Podľa Hooleyho a Riceovej (2018) sa pojem štandard kvality vzťahuje na „*definovaný stupeň kvality, ktorý organizácia alebo verejný orgán stanovuje pre poskytovanie služieb, za ktoré sú zodpovedné*“. Definuje, čo organizácia alebo orgán verejnej moci očakáva od poskytovateľa a jeho zamestnancov pri poskytovaní týchto služieb, resp. čo môže klient pri používaní služby očakávať. *“Okrem toho by štandard kvality mal reflektovať profesijné a etické usmernenia profesionálnej komunity.”*

Štandard kvality môže byť definovaný zákonom alebo inými normatívnymi predpismi alebo je výsledkom spoločného porozumenia zúčastnených a zainteresovaných strán. V závislosti od svojho právneho postavenia môže byť štandard kvality záväzný (napr. pre členov združenia alebo pre poskytovateľov služieb, ktorí dostávajú verejné financovanie), alebo môže byť jednoducho odporúčaním odbornej verejnosti, podporované a implementované dobrovoľným záväzkom.

V európskych krajinách existuje v oblasti kariérového poradenstva veľa rôznych štandardov alebo rámcov kvality. Líšia sa štruktúrou, terminológiou a spôsobom, akým zoskupujú rôzne dimenzie a kritériá do širších kategórií. Niektoré sú založené na modeli vstup-proces-výstup, iné sú založené na systémovej teórii alebo na koncepcii odborných kompetencií. Niektoré sú špecifické pre jednotlivé odvetvia; iné sú zamerané na externý audit; iné sa týkajú vnútorného rozvoja kvality (podrobnosti pozri: Schober 2019, s. 9f). Napriek týmto rozdielom vo formálnej klasifikácii však existuje veľa spoločných črt a vzájomných presahov v konkrétnych rozmeroch a kritériách kvality.

² Osobitne by sme chceli poďakovať rakúskym expertom Karin Steiner, Margit Voglhofer, Max Nemeth, ako aj Prof. Rie Thomson, Prof. Dr. Ronald Sultana, Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt and Prof. Dr. Bernd Käßlinger za ich veľmi užitočné komentáre a odporúčania.

³ Pre viac detailov pozri: Schober, K.: Intellectual Output O4 - Designing a Quality Development Framework (QDF) for Career Guidance Providers (www.guidancequality.eu).



Výstupný dokument intelektuálneho výstupu 1 (Dodd et al. 2019) sumarizuje najčastejšie uvádzané dimenzie a kritériá kvality v 21 analyzovaných štandardoch a rámcoch kvality v zúčastnených krajinách projektu:

- Zvyšovanie odbornosti (12) a
- Neustále odborné vzdelávanie (8)
- Zlepšovanie procesu služby (10)
- Zlepšovanie vedenia/manažmentu (9)
- Zlepšovanie poradenských metód a techník (9)
- Disponibilné zdroje (4)
- Využívanie informácií o trhu práce (4)
- Monitorovanie spokojnosti klientov (3)
- Propagácia služby (3)
- Rešpektovanie etických štandardov (1)
- Iné (8)

Napríklad podrobné porovnanie medzi kritériami kvality a rozmermi národných štandardov kvality zo Spojeného kráľovstva, Českej republiky, Slovenska a Nemecka odhaľuje podobnosti a rozdiely: Zatiaľ čo britský štandard Matrix sa zameriava hlavne na otázky organizácie a riadenia vrátane sledovania výsledkov, nemecká koncepcia BeQu kladie väčší dôraz na aspekty súvisiace s procesom poskytovania poradenstva. Poslanie organizácie, dodržiavanie etických zásad a neustály rozvoj kvality sú rovnako dôležité vo všetkých troch rámcoch. Slovenský a český štandard vyzdvihuje najmä sociálne a pedagogické výsledky (zručnosti pre riadenie kariéry), misiu a víziu služby či kvalifikáciu a kompetencie poradcu. Celkovo sa však väčšina rozmerov, kritérií a ukazovateľov kvality vyskytuje vo všetkých troch štandardoch (podrobnosti pozri: Schober 2019, „Vývoj rámca rozvoja kvality“, tabuľka A1).

Rámec Qual-IM-G sa preto zameriava na tie dimenzie a kritériá kvality, ktoré sú prítomné vo väčšine európskych štandardov kvality. Použitá klasifikácia sa riadi kľúčovými oblasťami zabezpečovania kvality definovanými v práci Hooleyho a Riceovej (2018):

- Politiky
- Organizácia
- Proces
- Ľudia
- Výstupy/výsledky
- Využívanie

V tabuľke 1 sú uvedené najbežnejšie dimenzie a kritériá kvality a ich klasifikácia v rámci uvedených kľúčových oblastí rozvoja a zabezpečenia kvality.

Tabuľka 1: Kľúčové oblasti kvality a zodpovedajúce rozmery a kritériá kvality

Kľúčová oblasť	Rozmer kvality	Kritérium/indikátor
Politiky/ Spoločenské ciele	Sociálna inklúzia Rovnosť príležitostí Etické zásady	Nestrannosť / Objektivita Rodovo / kultúrne citlivé služby
Organizácia	Leadership/manažment Poslanie a vízia/etické princípy Participatívna organizačná kultúra (komunikácia/kooperácia) Materiálne/ľudské zdroje Propagácia služby /Marketing Networking/Partnerstvá	Riadenie podľa cieľov Merateľné ciele Jasné štruktúry, pracovné postupy a rozdelenie zodpovedností Zdroje informácií: pravdivé a kvalitné informácie Efektívne využívanie technológií Neustály rozvoj kvality
Proces	Služba prispôbovaná potrebám klientov Nadväzovanie efektívneho a dôverného vzťahu s klientom Otvorenosť výsledkov/nezávislosť, dobrovoľnosť	Definovanie zákazky Kvalita a relevantnosť poradenských metód a diagnostických nástrojov Efektívne riadenie informácií a využívanie technologických / dištančných poradenských postupov Akčný plán Spätná väzba a hodnotenie dopadov Nasmerovanie na ďalšie služby
Ľudia/Poradcovia	Profesionalizácia Zručnosti poradcov Neustály odborný rozvoj Sebareflexia	Kompetenčný profil Požadovaná vstupná kvalifikácia Príležitosti pre sebareflexiu / supervíziu Účasť na ďalšom vzdelávaní Aplikácia teórií v praxi Účinné využívanie poradenských techník a diagnostických nástrojov
Výstup/Výsledok	Rozvoj zručností pre riadenie kariéry Vzdelávacie výsledky Integrácia trhu práce Ekonomické výsledky	Rozširovanie vzdelávacích alebo odborných príležitostí / umiestňovanie Akčný plán Kontakt so svetom práce Miera predčasného ukončenia školskej dochádzky Miera nezamestnanosti Monitorovanie a hodnotenie výsledku Ponuka kvalifikovanej pracovnej sily Sociálne náklady na nezamestnanosť / podzamestnanosť (napr. výdavky na sociálne a zdravotné poistenie atď.)
Využívanie/Klienti	Zameranie na klienta Služba personalizovaná na potreby klienta Ochrana práv klienta Zamedzenie konfliktu záujmov	Dostupnosť / transparentnosť služby Primerané informácie klientov o službe Ochrana údajov, dôvernosť, Dobrovoľné využívanie služby Poradenská zmluva / Zákazka Monitorovanie spokojnosti zákazníkov Správa sťažností

4. Predstavenie rámca pre rozvoj kvality Qual-IMG

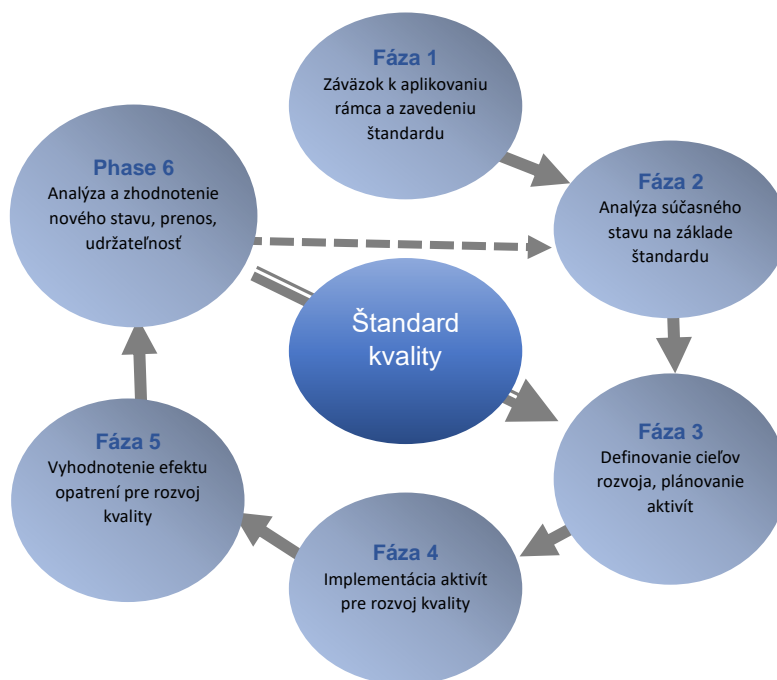
Rámec rozvoja kvality podporuje zlepšovanie a zabezpečenie kvality poradenských služieb v rámci organizácie poskytovateľa. Poskytovatelia poradenských služieb môžu využívať rámec

- na systematické zavádzanie rozvoja kvality do každodennej práce,
- na zlepšenie existujúcich prístupov ku kvalite v aspektoch, ktoré sú špecifické pre kariérové poradenstvo,
- na zdokumentovanie a komunikáciu svojich aktivít v oblasti rozvoja kvality financujúcim subjektom a zodpovedným tvorcom politik.

Poskytovatelia poradenstva na základe fázového modelu samostatne posudzujú svoje silné stránky, pracovné zameranie a požiadavky na rozvoj podľa štandardov kvality. Na tomto základe organizácia identifikuje rozvojové ciele a faktory úspechu, iniciuje aktivity na zlepšenie, reflektuje a hodnotí výsledky a učí sa zo skúseností. Rámec umožňuje organizáciám aktivovať a integrovať ako individuálne perspektívy zamestnancov, tak aj perspektívu organizácie pre vytvorenie a implementáciu riešení pre zabezpečenie alebo zvýšenie kvality poradenstva, v súlade s požiadavkami organizácie.

V priebehu procesu rozvoja kvality, ktorý by mal trvať najmenej jeden rok, organizácia identifikuje svoje rozvojové ciele a faktory úspechu, realizuje opatrenia na zlepšovanie, reflektuje a hodnotí výsledky a vzdelávacie skúsenosti.

Vývoj kvality si vyžaduje čas, čo znamená, že by mal byť dostatok času pre každú fázu a aj medzi jednotlivými fázami, aby sa stabilizovali a konsolidovali výsledky každej fázy a pripravila sa ďalšia fáza.



Obrázok 1: Rámec rozvoja kvality - šesťfázový model

Nasledujúca tabuľka 2 poskytuje prehľad o hlavnom obsahu a funkciách rôznych fáz rámca a tipoch a nástrojoch pre riadenie procesu. Kapitola 4 podrobnejšie vysvetľuje potrebné kroky a nástroje pre každú fázu.

Tabuľka 2: Fázy rámca pre rozvoj kvality - prehľad



Fáza	Obsah	Funkcia	Tips & Tools
Fáza 1: Závazok k aplikovaniu rámca a zavedeniu štandardu	<p>Organizácia začiatku procesu;</p> <p>Objasnenie potrebných vstupov a zdrojov;</p> <p>Zapojenie všetkých zamestnancov a manažmentu;</p> <p>Vytvorenie efektívnych pracovných štruktúr a transparentných komunikačných kanálov</p>	<p>Zvyšovanie povedomia o dôležitosti rozvoja kvality;</p> <p>Motivácia všetkých zúčastnených strán;</p> <p>Otvorená výmena ohľadom očakávaní, obáv a požiadaviek; stabilné rámcové podmienky, prijatie, záväzok a podpora procesu</p>	<p>Tipy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Začíname s rámcom - Organizovanie spolupráce <p>Nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vstupný kontrolný zoznam pre začatie procesu - Zdroje a očakávania
Fáza 2: Analýza súčasného stavu na základe štandardu	<p>Zhodnotenie a analýza súčasnej situácie v organizácii podľa všetkých kritérií kvality štandardu kvality pomocou kontrolného zoznamu;</p> <p>Identifikácia medzier v kvalite a potreby zmeny;</p> <p>Definovanie relevantnosti pre organizáciu; prípadne zapojenie partnerov a klientov;</p>	<p>Podporuje sebavedomie a vedomie silných stránok,</p> <p>Podporuje pripravenosť a motiváciu k zmene;</p> <p>Podporuje reflexiu a profesionalitu;</p> <p>Zvyšuje kolektívne znalosti o organizácii a odborných zručnostiach kolegov</p>	<p>Tipy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Návod ku kontrolnému zoznamu - Príklady spracovania konkrétnych kritérií kvality <p>Nástroj:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kontrolný zoznam pre zaznamenanie súčasného stavu analýza status quo)
Fáza 3: Definovanie cieľov rozvoja, plánovanie aktivít	<p>Diskusia a rozhodnutie o rozvojových cieľoch,</p> <p>Stanovenie priorít medzi niekoľkými identifikovanými požiadavkami na zmenu podľa relevantnosti pre organizáciu;</p> <p>Plánovanie a konkretizácia aktivít kvality;</p> <p>Rozdelenie cieľov na čiastkové a konečné ciele;</p> <p>Identifikácia podporných a brzdiacich ovplyvňujúcich faktorov;</p> <p>Definujte kritériá úspechu; vytvoriť nástroje na riadenie projektov;</p>	<p>Znižuje rozmanitosť problémov, ktoré je potrebné riešiť;</p> <p>Zmierňuje bremeno príliš veľkého množstva aktivít a očakávaní;</p> <p>Vytvára dosiahnuteľné kroky;</p> <p>Spoločná formulácia cieľov prispieva k motivácii a podnecovaniu účastníkov</p>	<p>Tipy:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Stanovovanie priorít - Príklady nástrojov a metód pre stanovovanie priorít - Stanovovanie cieľov a ich konkretizácia - Plánovanie aktivít pre rozvoj kvality - Príklad prístupu k facilitujúcim a brzdiacim faktorom <p>Nástroje:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Popis cieľov a aktivít - Plán implementácie

Phase	Content	Function	Tips & Tools
Fáza 4: Vyhodnotenie efektu opatrení pre rozvoj kvality	Implementácia projektov kvality špecifických pre organizáciu na základe cieľov určených vo fáze 3; Potreba používať metódy projektového riadenia a určiť jasné zodpovednosti; Reflexia a neustále monitorovanie priebežných výsledkov, účinkov a dosahovania cieľov; Flexibilná reakcia / prispôbenie sa meniacim sa podmienkam	- Aktívnou účasťou všetkých členov organizácie na implementácii sa umožní zážitok zmeny a zlepšenia; - Realizácia aktivít v oblasti rozvoja kvality vytvára nové riešenia, existujúce rutiny a rituály možno prekonať a prvé úspechy môžu vyvolať pozitívnu dynamiku.	Tip: - Controlling Nástroj: - Plán implementácie
Fáza 5: Documentation and Assessment of effects of the measures taken	Editovanie a reflexia výsledkov projektu rozvoja kvality; Dokumentácia - správy, štatistiky, prezentácie, externé publikácie atď .; Aktualizácia kontrolných zoznamov fázy 2; Hodnotenie porovnaním výsledkov s preddefinovanými faktormi úspechu; Odhaľte a reflektujte všetky nové potreby na zlepšenie kvality; Sprístupniť výsledky a hodnotenie všetkým členom organizácie; Externá komunikácia: informácie príslušných zainteresovaných strán, tvorcov politiky, klientov atď .;	Zabezpečuje nový dosiahnutý status quo, podporuje stabilitu a kontinuitu; Vizualizácia nedosiahnutých cieľov umožňuje diskusiu o možných ďalších možnostiach pre rozvojové projekty;	Tipy: - Zaznamenávanie a spracovanie výsledkov - Hodnotenie výsledkov aktivít pre rozvoj kvality - Návod k nástroju "Hodnotenie dosiahnutia cieľov" Nástroj: - Hodnotenie dosiahnutia cieľov
Fáza 6: Analýza a zhodnotenie nového stavu, prenos, udržateľnosť	Reflexia celého procesu rozvoja kvality v organizácii, Individuálne a organizačné vzdelávacie skúsenosti; Organizovanie vhodných formátov pre tento proces reflexie, ktoré vyhovujú organizácii a jej členom; Reflektovanie spôsobu dosiahnutia výsledkov, ktoré cesty si organizácia vybrala / zmeny v organizačnej kultúre atď .; Reflektovanie ovplyvňujúcich faktorov; uznanie, ocenenie dosiahnutého nového stavu; rozhodovanie o pokračovaní procesu rozvoja kvality na základe výsledkov fázy 3;	Ocenenie podporuje motiváciu pre ďalšie kvalitné projekty rozvoja; Vzdelávacie skúsenosti je možné preniesť do iných situácií a využiť ich v budúcnosti; Posilnila sa schopnosť organizácie a zamestnancov riešiť problémy ako aj ich prispôbivosť; "Rozvoj kvality je rozvoj organizácie!"	Tipy: - Návod k nástroju "Vzdelávacie výstupy procesu rozvoja kvality". Nástroj: - Vzdelávacie výstupy procesu rozvoja kvality



5. Využívanie rámca pre rozvoj kvality – kroky, tipy a nástroje

Fáza 1:

Závazok k aplikovaniu rámca pre rozvoj kvality a zavedeniu štandardov

PREHĽAD

AKÉ KROKY sú potrebné pre aplikáciu rámca?

1. Zvyšovanie povedomia o plánovanej práci na zvyšovaní kvality medzi všetkými relevantnými aktérmi v organizácii (zamestnanci, manažment atď.).
2. Objasnenie očakávaní účastníkov zapojených do procesu rozvoja kvality
3. Zabezpečenie podpory vedenia organizácie
4. Objasnenie zdrojov pre tento proces
5. Zriadenie štruktúr potrebných na rozvoj kvality (napr. Vymenovanie zodpovedného zamestnanca pre kvalitu a / alebo skupiny kvality)
6. Závazok k používaniu noriem kvality, implementácii QDF a transparentnosti

Táto fáza slúži ako vstupný bod (alebo ako bod opakovaného vstupu) organizácie do QDF a pomáha pri vytváraní povedomia o plánovanej práci na rozvoji kvality u všetkých relevantných aktérov v organizácii. Cieľom je tiež objasniť, že prebiehajúci rozvojový proces bude síce vyžadovať energiu a zdroje, na druhej strane ale umožní zlepšenie smerom k vyššej kvalite, a preto bude užitočný a zmysluplný pre ďalšiu činnosť organizácie.

Konkrétne to znamená, že v úvodnej fáze sú všetci príslušní aktéri v organizácii informovaní o plánovanej práci na rozvoji kvality a jej referenčných bodoch – požiadavkách jednotlivých fáz QDF a štandardu kvality: je potrebné ich získať pre spoluprácu. Pritom má zmysel tematizovať očakávania a predchádzajúce skúsenosti účastníkov. Preto by sa mal začiatok procesu rozvoja kvality byť sprevádzaný aktivizujúcimi formami práce, napr. prostredníctvom úvodného workshopu alebo interného stretnutia.

Je dôležité, aby sa vedenie organizácie zaviazalo k implementácii QDF, súhlasilo so zavedením štandardu kvality a preukázalo ochotu zabezpečiť na to potrebné podmienky. To zahŕňa aj poskytovanie vhodných materiálnych a ľudských zdrojov a štruktúr, napríklad vytvorenie skupiny kvality a výber referenta pre kvalitu.

Zhoda ohľadom súladu spoločnej práce na rozvoji kvality so stratégiou organizácie, ako aj s inými vnútornými a vonkajšími podmienkami organizácie spolu s explicitne formulovaným záväzkom k implementácii QDF a zavedením štandardov kvality umožňuje začiatok práce na rozvoji kvality s potrebnou energiou a zabezpečením v organizácii.

Fáza 1 tip 1: Začíname s rámcom rozvoja kvality

Vymaníť sa z každodenného života a nájsť priestor pre rozvoj si vyžaduje motiváciu a odhodlanie všetkých účastníkov. Návrh úspešnej implementácie systémov kvality si vyžaduje, aby sa na začiatku všetky zodpovedné osoby organizácie vedome a záväzne dohodli na používaní rámca rozvoja kvality a dohodnutých štandardov kvality vo svojej organizácii. Preto je vhodné zorganizovať spoločnú informačnú poradu, alebo spúšťajúcu udalosť. Všetci aktéri zapojení do projektu rozvoja kvality by mali byť vopred informovaní o projekte pomocou nasledujúceho pracovného materiálu:

1. Štandard kvality pre kariérové poradenstvo, ku ktorému sa organizácia prihlasuje

2. Rámec rozvoja Qual-IM-G.

Aby sa dosiahla vysoká účasť všetkých, mali by sa identifikovať existujúce zdroje spolu so zamestnancami a rovnako by sa mali vytvoriť udržateľné štruktúry, ktoré by mali byť nielen zlučiteľné s cieľmi a hodnotami organizácie, ale mali by tiež čo najviac zodpovedať cieľom a hodnotám zamestnancov. Na tento účel je potrebné vopred preskúmať očakávania účastníkov týkajúce sa práce na rozvoji kvality (pozri **Nástroj: Očakávania a zdroje**).

Na začiatku procesu rozvoja kvality sa musia stanoviť osobitné zodpovednosti. V závislosti od veľkosti organizácie to môže byť zamestnanec zodpovedný za kvalitu alebo pracovná skupina kvality. Malo by sa zabezpečiť, aby sa vymedzil rozsah ich zodpovednosti. Zodpovedné osoba (osoby) za riadenie kvality môžu koordinovať procesy a delegovať úlohy. **Tip „Organizácia spolupráce“** podrobne popisuje oblasti zodpovednosti zamestnancov zodpovedných za kvalitu.

Môže sa uskutočniť ustanovujúce stretnutie/porada. Zodpovedné osoby môžu použiť vopred zaslané informačné materiály na objasnenie zodpovedností a na motiváciu všetkých priamo zapojených.

Záväzný komunikačný kanál, ako aj spracovanie a prípadné delegovanie vymedzených úloh a požiadaviek tvoria základné štruktúry trvalo udržateľnej práce na rozvoji kvality a mali by sa objasniť a zaznamenať na tomto prvom stretnutí. Pri príprave je možné využiť **tip „Organizácia spolupráce“**. Je vhodné, ak je vedenie organizácie zastúpené na tomto stretnutí, aby sa definoval rámec pre nadchádzajúcu prácu a - napr. formou motivačného príhovoru - inšpirovať zamestnancov k efektívnej práci na rozvoji kvality.

Fáza 1 -Tip 2: Organizácia spolupráce

Nasledujúce aspekty týkajúce sa zodpovednosti a komunikácie by mali slúžiť ako príprava na formovanie spolupráce v rámci procesu rozvoja kvality. Sú súčasťou stabilných rámcových podmienok, ktoré môžu vytvoriť štruktúrnú bezpečnosť pre nadchádzajúcu prácu. Forma, v ktorej sú tieto štruktúry integrované do bežného pracovného dňa, závisí od organizačných procesov jednotlivých organizácií. Nové štruktúry a procesy integrované do existujúcich štruktúr v organizácii (napr. v rámci pravidelných stretnutí a poradí tímov).

1. Zodpovednosti a štruktúry participácie

Definované úlohy a definované oblasti zodpovednosti zabezpečujú jasnú štruktúru práce. Zodpovednosti môžu byť štruktúrované tak, aby natrvalo sprevádzali a kontrolovali proces (pozri zodpovedný zamestnanec pre kvalitu / pracovná skupina pre kvalitu). Ostatné zodpovednosti môžu byť iba dočasné (pozri „Kružok kvality“) a zaoberať sa vybranými témami od prípadu k prípadu.

a) Zodpovedná zamestnanec / Pracovná skupina kvality

Organizácia môže vymenovať zamestnanca zodpovedného za kvalitu alebo skupinu kvality ako riadiacu jednotku a / alebo zodpovednú osobu na operačnej úrovni. Keď sa vytvorí skupina kvality, mala by byť zložená tak heterogénne, ako je to len možné, t. j. mali by v nej byť zastúpené rôzne pracovné oblasti konkrétnej organizácie.

Vo všeobecnosti by mali mať tieto zodpovednosti:

Vnútoraná koordinácia a riadenie informácií

- Pozvánka na stretnutia
- Rozdelenie úloh v rámci skupiny kvality
- Informácie pre členov skupiny kvality
- Zabezpečenie dokumentácie

Presadzovanie tímového rozvoja

- Dbanie na dodržiavanie dohodnutých pravidiel hry
- Podpora kolegiálnej a dôveryhodnej atmosféry
- Predchádzanie konfliktom a hľadanie spoločných riešení

Kontrola procesu

Stimulácia pravidelných (aj preventívnych) hodnotení procesu rozvoja kvality (s ohľadom na plány práce, času a nákladov, ako aj kvalitatívny vývoj)

b) Vytvorenie „kružkov kvality“

Kruhy kvality (pozostávajúce z osôb zo skupiny kvality a / alebo iných členov organizácie) príležitostne diskutujú a zaoberajú sa jednotlivými aspektmi kvality alebo časťami činností v oblasti rozvoja kvality a môžu skupinu kvality podporovať vykonávaním úloh, predkladaním návrhov na zlepšenie a kontrolu vykonávania návrhov.

c) Štruktúra participácie

Je potrebné zohľadniť rôzne formy účasti, t. j. malo by dôjsť k vedomej voľbe a dohode na tom, kto, kedy a akým spôsobom musí byť informovaný alebo zapojený:

- *Čisté informácie*, t. j. vedieť, čo sa deje, o ktorých témach sa diskutuje, ktoré rozhodnutia boli prijaté.
- *Účasť*, ak je to potrebné, t. j. pozvánka, ale žiadna povinnosť zúčastňovať sa stretnutí alebo diskusných kôl.
- *Účasť na dialógu*, t. j. Účasť na stretnutiach a diskusiách
- *Účasť na rozhodnutí*, t. j. povinné včasné zapojenie určitých členov organizácie, ktorých schválenie je relevantné pre implementáciu alebo ktorých funkcia je potrebná pre praktické vykonávanie.
- *Rozhodnutia* by mali prijímať tí, ktorých sa vykonávanie priamo dotýka a majú potrebnú odbornosť.

2. Komunikácia a transparentnosť

Ďalším krokom smerom k účinnej spolupráci je záväzné vymedzenie kanálov pre informácie, komunikáciu a dokumentáciu, aby sa procesy koordinácie počas procesu rozvoja kvality stali čo najúčinnejšie a najtransparentnejšie.

a) Pravidelné diskusné stretnutia

Neustála výmena informácií o stave plánovania dáva všetkým účastníkom príležitosť zapojiť sa.

Zloženie diskusných skupín by malo byť jasne regulované (záväzná hlavná skupina; v prípade potreby zástupcovia skupiny kvality alebo kruhy kvality, ktorí vopred zistia názor osôb, ktoré majú byť zastúpené).

Postup by mal byť navrhnutý tak, aby sa témy, ktoré sú relevantné pre všetkých účastníkov, prediskutovali skôr, ako sa menšie skupiny alebo jednotlivci zaoberajú osobitnými témami osobitne.

b) Continuous Documentation:

Osoby zapojené do procesu rozvoja kvality zaznamenávajú (čiastočné) výsledky svojej práce (napr. vo forme zápisníc / spracovaných nástrojov rámca). Toto uľahčuje komunikáciu o postupe projektu a umožňuje rozpoznávanie priebežných výsledkov, aby v prípade potreby zasiahli, napr. vykonaním potrebných úprav v pláne.

Nástroj „Kontrola“ pre vstup do procesu rozvoja kvality môže byť nápomocný pri kontrole toho, či boli vzaté do úvahy všetky príslušné komponenty pre plánovanú prácu v oblasti rozvoja kvality.

Fáza 1 – Nástroj 1:

Vstupný kontrolný zoznam do procesu rozvoja kvality

Jadrom prvej fázy rámca rozvoja kvality je dohodnúť sa na nadchádzajúcom procese rozvoja kvality, zahrnúť rôzne perspektívy na rozvoj kvality, poskytnúť zdroje a vytvoriť transparentné pracovné štruktúry. Splnením týchto požiadaviek je možné vytvoriť stabilné rámcové podmienky, ktoré umožnia všetkým členom organizácie zapojiť sa do nadchádzajúcich zmien a podieľať sa na návrhoch.

Nasledujúci zoznam („Kontrola“) môže slúžiť pre **vlastnú kontrolu** na konci fázy 1 pred začatím prác v nasledujúcich fázach. Otázky sa týkajú najdôležitejších aspektov pri vstupe do procesu rozvoja kvality.*)

- Sú zamestnancom alebo skupine zodpovedajúcej za kvalitu jasne definované úlohy?
- Majú všetci účastníci k dispozícii potrebné informácie o Rámci rozvoja kvality a Štandarde kvality ako základu pre proces rozvoja kvality?
- Je zrejmé všetkým účastníkom, o čo sa organizácia zavádzaním štandard kvality usiluje?
- Podporuje vedenie organizácie koncept rozvoja kvality zavedenie štandardi?
- Je menovaný zodpovedný pracovník rozvoja kvality alebo skupina, ktorá sa zaoberá rozvojom kvality?
- Je spôsob informovania a rozhodovania transparentný a odsúhlasený účastníkmi?
- Bolo rozhodnuté, ktoré materiálne a ľudské zdroje sú pre rozvoj kvality k dispozícii?
- Zohľadnili sa (rôzne) očakávania členov danej organizácie o procese rozvoja kvality?
- Je naplánovaná a realizovaná začiatočná porada/udalosť?
- Sú všetci členovia organizácie (vrátane tých, ktorí nie sú priamo súčasťou rozvoja kvality) informovaní o začiatku procesu rozvoja kvality?

*) V súlade s: Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2011): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3., durchges. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, S. 178

Fáza 1 – Nástroj 2: Zdroje a očakávania

Vstup do procesu rozvoja kvality si vyžaduje aktiváciu zamestnancov organizácie. Aktivácia znamená: Po prvé, identifikovať ľudské, časové zdroje a organizačné zdroje, ktoré je možné mobilizovať, po druhé, diskutovať o očakávaniach z nadchádzajúcej práce na rozvoji kvality. Tento nástroj (dotazník) môže pomôcť identifikovať a dokumentovať zdroje a očakávania.

Ako pracovať s dotazníkom:

1. Na otázky môžu odpovedať priamo v nástroji buď zamestnanci zodpovední za kvalitu alebo osoba vybraná skupinou pre kvalitu.
2. Ak je to potrebné, môžu byť tieto otázky použité aj pre skupinovú diskusiu (napr. so zamestnancami, ktorí sa v budúcnosti budú podieľať na práci na rozvoji kvality). Výsledok tejto diskusie môže potom osoba zdokumentovať ako skupinový výsledok priamo v nástroji.
3. V rámci prípravy na vypracovanie výsledku spoločnej skupiny kvality môžu jednotliví zamestnanci na otázkach tiež pracovať.
4. Je tiež vhodné, aby aj aby samostatne zárobkovo činní „free-lance“ poradcovia pracovali na otázkach (s výnimkou otázok 2 a 4); to ich podporuje pri zapájaní sa do procesu rozvoja kvality a pri úvahách o tom, čo je možné a uskutočniteľné.

Práca s osobnými očakávaniami a výmena nápadov v tíme podporuje transparentnosť vo vnútri organizácie a tým aj bezpečnosť a motiváciu pri implementácii nadchádzajúceho „neistého“ procesu. Posúdenie jednotlivých zdrojov umožňuje primerané rozdelenie úloh. Na konci procesu môžu byť tieto otázky užitočným referenčným bodom na hodnotenie výsledkov a skúseností.

Fáza 1 QDF-Nástroj 2: Dotazník „Zdroje a očakávania“

1. Čo očakávame od procesu rozvoja kvality?

2. Čo je pre nás dôležité z hľadiska spolupráce v procese rozvoja kvality?

3. Aké predchádzajúce skúsenosti máme, ktoré by mohli byť relevantné pre proces rozvoja kvality?

4. Aké roly by mali byť určené účastníkom procesu rozvoja kvality? (napr. Zodpovedný zamestnanec, pracovná skupina)

5. Aké časové zdroje môžeme investovať?

6. Komentáre

Fáza 2:

Analýza a dokumentácia súčasného stavu na základe štandardu kvality

PREHĽAD

CIEĽ tejto fázy

- Zaznamenanie, dokumentácia a transparentnosť súčasnej situácie v organizácii

AKÉ KROKY sú potrebné pre aplikáciu rámca?

1. Zaznamenávanie súčasnej situácie v organizácii podľa kontrolných zoznamov, v ktorých sú štandardy kvality konkretizované ukazovateľmi pre činnosti poradcov a pre činnosti organizácie.
2. Diskusia v skupine kvality o význame štandardu kvality, o súčasnom stave v organizácii a potrebe konať vzhľadom na štandard kvality.

Druhá fáza sa zaoberá analýzou súčasnej situácie a identifikáciou relevantných vplyvov prostredia. Na tento účel QDF stanovuje, že stav organizácie sa má porovnať s požiadavkami a odporúčaniami štandardu kvality.

Cieľom je určiť, čo je dobré a čo by bolo možné zlepšiť, kde sú silné stránky organizácie a ponuky služieb a ktoré oblasti môžu byť štartovacím bodom pre zmenu. Tento krok je realizovaný na základe kontrolných zoznamov (checklistov) založených na štandarde kvality, ktoré pomáhajú identifikovať súčasnú situáciu, ale aj zdokumentovať ju a urobiť ju transparentnou. Kontrolné zoznamy môžu byť doplnené a podložené existujúcimi dôkazmi, napr. dokumentami, správami. Zapojením relevantných aktérov (zamestnancov, manažmentu, alebo iných podľa potreby) a zohľadnením rôznych perspektív môže byť v rámci analýzy vypracovaný spoločný, jasný obraz súčasného stavu organizácie a poradenskej ponuky. Tomuto intenzívnemu komunikačnému procesu je potrebné venovať dostatočný čas a pozornosť, a to na úrovni poradcov, ako aj na úrovni organizačného zabezpečenia.

Preskúmaním štandardov kvality a diskusiou o ich význame pre organizáciu a možnostiach zlepšenia dochádza ku komplexnej inventarizácii a analýze, na základe ktorej je navrhnutý ďalší rozvoj kvality ako cieľená a plánovaná intervencia. Výsledok tejto inventarizácie slúži predovšetkým ako podklad pre vyvodenie cieľov rozvoja kvality a plánovanie aktivít rozvoja kvality vo fáze 3.

Fáza 2: Tip and Nástroj:

Kontrolný zoznam pre analýzu status quo

Návod ku kontrolnému zoznamu

Funkcie kontrolného zoznamu:

Kontrolné zoznamy použité v druhej fáze sa týkajú činností v oblasti kvality v súvislosti so štandardom kvality pre kariérové poradenstvo. Aby sa zistilo, ako organizácia a jej poradenské služby stoja v porovnaní s týmito štandardmi, je potrebné zaznamenať a analyzovať súčasný stav. V ďalšom priebehu procesu slúži spracovanie kontrolného zoznamu na definovanie rozvojových cieľov, kontrolu výsledkov a zviditeľnenie úspechov.

Cieľom analýzy je predovšetkým zaznamenať súčasný stav v organizácii a zabezpečiť transparentnosť existujúcich činností v súlade so štandardom. V tomto procese sa musia zistiť zdroje a potenciál na zlepšenie. Získané informácie o organizácii a jej službách môžu viesť k uisteniu zamestnancov a manažmentu. To môže zvýšiť pocit bezpečnosti vzhľadom na existujúce silné stránky a podporiť motiváciu usilovať sa o zmeny v oblastiach, ktoré sú hodnotené menej pozitívne. Po druhé, výsledok inventára slúži ako základ pre vedomé a ciele plánovanie činností rozvoja kvality (vo fáze 3), keďže popri komplexnej dokumentácii práce rozvoja kvality sa hodnotí aj relevantnosť rôznych aspektov kvality poradenstva a činnosti organizácie.

Práca s kontrolným zoznamom:

Kontrolné zoznamy zaznamenávajú súčasný stav organizácie so zreteľom na **všetky kritériá a indikátory štandardu kvality**. Ukazovatele sú overiteľné skutočnosti, ktoré opisujú jednotlivé časti štandardu kvality. Môžu odkazovať na tri rôzne úrovne zapojených aktérov: na činnosti poradcov, na činnosti riadenia organizácie a na činnosti zodpovedných politických aktérov.

Odporúčaný postup:

- Aby bolo možné pokryť celé spektrum oblastí, je potrebné najskôr **získať prehľad** o tom, ktoré kritériá alebo ukazovatele patria do ktorého kritéria kvality (napr. Štúdiom štandardu kvality). Pomáha to lepšie pochopiť vzťah medzi jednotlivými kritériami kvality a slúži tiež na pochopenie rôznych aktérov (poradcovia, vedenie organizácie).
- Skutočné spracovanie **sa začína** vyhodnotením kritérií a indikátorov štandardu kvality vzhľadom na jeho „**relevantnosť**“ **pre organizáciu**. Na tento účel sa subjektívne hodnotenie hodnotí na stupnici od najnižšej (1) po vysokú (3) vzhľadom na to, ako dôležitý je ukazovateľ pre kvalitu poradenstva v organizácii.
- V **druhom kroku** je potrebné zbierať informácie k otázke „**Ako spĺňame toto kritérium?**“ V tomto okamihu by sa mali zozbierať činnosti, ktoré sa v organizácii vykonali s cieľom splniť požiadavku formulovanú v kritériu a jeho indikátoroch. V tomto ohľade sa teda poskytuje komplexná dokumentácia a zviditeľňujú sa aj skryté činnosti.



- Odpoveďou na otázku „Ako dokážeme plnenie kritéria?“ sa **v treťom kroku** konkretizujú predchádzajúce vyhlásenia spôsobom, ktorý sa zameriava na „**dokazovanie**“ požadovaného ukazovateľa. Je potrebné premýšľať tak, že organizácia akoby vysvetľovala vonkajšej osobe, ako spĺňa príslušné kritérium kvality. Ako **dôkaz** možno uviesť napr. Vymenovanie a opis úloh a funkcií, system reportovania, opis poradenských služieb, informačné letáky, záznamové listy poradcov, dotazníky vyplnené klientmi a poradcami alebo kľúčové údaje z oblasti controllingu.
- **Štvrtým krokom** je zdokumentovanie konkrétnych skutočností a hodnotenie týkajúce sa otázky „Aký je výsledok vašej implementácie?“ Tento krok spočíva **v predložení výsledkov** (ak je to vhodné a možné) vo forme kvantifikovaných alebo kvalitatívnych informácií. Ak to nie je možné, malo by sa urobiť subjektívne zhrnutie práce, ktorá sa doteraz vykonala v súvislosti s príslušným kritériom alebo ukazovateľom.

Výsledky môžu pochádzať z veľmi odlišných zdrojov. Napríklad kvantitatívne správy o počte konzultácií vykonaných podľa poradcov, o finančných zdrojoch, počte zamestnancov, ktorí sa zúčastnili na kurzoch ďalšieho vzdelávania, alebo o výsledkoch opatrení týkajúcich sa vzťahov s verejnosťou. Kvalitatívne údaje, napr. o použití kompetenčných profilov pre zamestnancov, možno poskytnúť a použiť aj výsledky hodnotení z prieskumov, opis činností v oblasti vytvárania sietí a spolupráce.

- Nakoniec je potrebné **zhrnúť informácie** poskytnuté k predchádzajúcim otázkam a subjektívne hodnotenie na stupnici od najnižšej (1) po vysokú (3) sa musí opäť vykonať v rámci „potreby konať“ v súvislosti so zisteným zlepšením. potenciály.
- Okrem otázky „Čo to znamená? Aké dôsledky chcete z výsledku vyvodiť?“, je možné **zaznamenať** napríklad počiatkové nápady týkajúce sa možných činností pre rozvoj kvality, komentáre alebo diskusné body, ktoré sú prekvapivé vzhľadom na požiadavky štandardu, odôvodnenie hodnotenia a pod.

Vo fáze 3 slúži tento prehľad výsledkov odkazujúci na súčasný stav ukazovateľov kvality a ako schematický prehľad potenciálnej potreby konať, a aj ako **základ pre formulovanie tém** pre projekty rozvoja kvality (stanovovanie priorít) a na formuláciu cieľov.

Pre ilustráciu logiky “kontrolných zoznamov“ a ako pomoc pri zodpovedaní otázok je nižšie uvedené ako príklad spracovanie kontrolného zoznamu pre niektoré kritériá štandardu kvality pod názvom „**Tip: Príklady spracovania noriem kvality**“.

Fáza 2 – Nástroj: Kontrolný zoznam pre analýzu status-quo

Názov/popis kritéria/indikátoru	Relevantnosť	1. Ako je kritérium zavedené v organizácii?	2. Ako je možné dokázať splnenie kritéria?	3. Aký je výsledok zavedenia?	Potreba opatrení	Čo to znamená? Aké dôsledky chcete vyvodiť z výsledkov? Zaznačte prvé nápady, komentáre.	
<p>Číslo/ Skratka Kritérium</p>							
	Kritérium A	vysoká <input type="checkbox"/> Stredná <input type="checkbox"/> Nízka <input type="checkbox"/>				vysoká <input type="checkbox"/> Stredná <input type="checkbox"/> Nízka <input type="checkbox"/>	
	Kritérium B	vysoká <input type="checkbox"/> Stredná <input type="checkbox"/> Nízka <input type="checkbox"/>				vysoká <input type="checkbox"/> Stredná <input type="checkbox"/> Nízka <input type="checkbox"/>	

Fáza 2 – Tip: Príklad kontrolného zoznamu podľa štandardu Be-Qu

Štandard Be-Qu	Záznam		Výsledok	Hodnotenie		
	Relevantnosť	Spôsob implementácie	Dôkaz	Výsledok	Potreba opatrení	Čo to znamená? Aké dôsledky chcete vyvodiť z výsledkov?
Skupina: Prierezové štandardy						
T1 Poradca, No.1: Zameranie sa na potreby, obavy, záujmy a hodnoty klienta Poradcovia sa zameriavajú na individuálne požiadavky, obavy a hodnoty svojich klientov a berú do úvahy ich sociálno-kultúrne zázemie.	vysoká 3 X 2 <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> Nízka	Každý konzultant sa zaväzuje k tomuto ukazovateľu, zamestnávame iba vhodných odborníkov. Workshop minulý rok o rogeriánskom prístupe	Hodnotiace dotazníky a ich štatistické spracovanie	<i>Dáme možnosť spätnej väzby, ale prostredníctvom viacerých uzavretých možností. Tým sú uvedené možnosti odpovede, t. j. ťažko možno poskytnúť individuálnu spätnú väzbu. Vedíme tiež štatistiku spokojnosti klientov, z individuálnej negatívnej spätnej väzby nevyvodzujeme žiadne závery.</i>	vysoká 3 <input type="checkbox"/> 2 X 1 <input type="checkbox"/> nízka	<i>Poskytovanie individuálnej spätnej väzby a jej reálne vzatie do úvahy</i>
T3 Vedenie, No.1: Kariérové poradenstvo je pre klientov viditeľné a ľahko dostupné Vedenie poradenskej organizácie zabezpečuje, aby boli ciele, obsah a štruktúra poradenských služieb dobre oznamované verejnosti a navrhnuté tak, aby umožňovali ľahký prístup pre všetky cieľové skupiny.	vysoká 3 <input type="checkbox"/> 2 X 1 <input type="checkbox"/> nízka	Naše publikácie korigujú najmenej traja rôzni zamestnanci, z ktorých všetci venujú pozornosť potrebným zvláštnostiam.	Pozri naše publikácie	Všetko je ok!	high 3 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 1 X low	

<p>T4 GP1: Etické princípy</p> <p>Poradcovia sa zaväzujú rešpektovať etické štandardy pre kariérové poradenstvo, ktoré boli vyvinuté a zavedené rôznymi národnými a medzinárodnými asociáciami poradenstva a ktoré sú v súlade s týmto štandardom. Medzi ne patria tieto zásady:</p> <ul style="list-style-type: none"> - podpora uvedomenia si práce a vzdelávania ako dôležitých a zmysluplných oblastí ľudského života, - posilňovanie klientov a predchádzanie akýmkoľvek škodám na klientovi, - rešpektovanie a oceňovanie rozmanitosti klientov, - zachovávanie dôvernosti údajov klientov a dodržiavanie požiadaviek na ochranu údajov, - vhodným spôsobom informovať klientov o ich právach a povinnostiach, - obhajovanie klientov a ich záujmov, - zdieľanie zistení z poradenských postupov s príslušnými inštitúciami na uskutočnenie potrebných organizačných alebo sociálnych zmien / zlepšení, pokiaľ je to možné, - reflektovanie vedeckých a etických východísk činnosti. 	<p>vysoká</p> <p>3 X</p> <p>2 ?</p> <p>1 ?</p> <p>nízka</p>	<p><i>Po prijatí do zamestnania bude každý zamestnanec písomne informovaný o etických usmerneniach IAEVG, ktoré podpíše.</i></p>	<p><i>Podpísané etické usmernenia a.</i></p>	<p><i>Etické usmernenia IAEVG boli podpísané a poradcovia sa preto zaviazali dodržiavať tieto zásady. Skúsenosti však ukázali, že zamestnanci sú príliš ochotní podpísať čokoľvek, čo znie ako etický štandard, bez toho, aby o tom vedeli alebo si ho prečítali. Formálne sú povinní tak urobiť, ale je ťažké skontrolovať, či sa dodržiavajú.</i></p>	<p>vysoká</p> <p>3 ?</p> <p>2 ?</p> <p>1 X</p>	
---	---	--	--	---	---	--



Fáza 3:

Definovanie cieľov rozvoja a plánovanie aktivít

PREHĽAD

CIELE tejto fázy

- Definovanie rozvojových cieľov a plánovanie aktivít na zlepšenie kvality služieb na základe analýzy status-quo

AKÉ KROKY sú potrebné pre aplikáciu rámca?

1. Zhoda na spoločných prioritách pre projekty rozvoja kvality,
2. Definovanie cieľov rozvoja kvality alebo kritérií pre dosiahnutie cieľov, pomocou ktorých je možné overiť stanovené ciele,
3. Ďalší rozvoj vhodných činností, ktoré majú podporovať všetci členovia organizácie,
4. Identifikácia faktorov ovplyvňujúcich a brzdiacich dosiahnutie cieľov rozvoja kvality

V tretej fáze sa používajú výsledky analýzy súčasného stavu ako podklad pre diskusiu a rozhodovanie o tom, ktoré kritériá kvality alebo súvisiace oblasti zlepšenia by mali byť iniciované. Týmto krokom by mala začať aktívna zmena súčasnej situácie. Zmeny je možné najprv iniciovať v malom meradle a potom rozšíriť.

Keďže žiadna organizácia nemôže meniť a zlepšovať všetko naraz, v tejto fáze sa najprv rozhodne o hlavných prioritách v oblasti rozvoja kvality v organizácii. Aj keby sa dalo určiť niekoľko možných zlepšení, v tejto fáze sa určia oblasti činnosti - s odkazom na štandard – na ktorých sa bude pracovať prioritne a tie, ktoré sa budú riešiť neskôr.

V následnom definovaní cieľov rozvoja kvality a plánovaní dosahovania cieľov formou aktivít v oblasti rozvoja kvality by sa mali zohľadniť aj organizačné podmienky a zdroje, o ktorých sa okrem iného hovorí vo fáze 1 QDF. Je tiež užitočné identifikovať podporné a prekážajúce faktory pre dosahovanie stanovených cieľov rozvoja kvality a realizáciu aktivít v oblasti rozvoja kvality a zohľadniť ich pri plánovaní.

Obsah aktivít zameraných na rozvoj kvality sa môže výrazne líšiť. Môžu byť nasmerované na ponuku poradenských služieb, poradcov alebo na rámcové organizačné podmienky. Nemusí ísť nevyhnutne o zavedenie inovácie alebo implementáciu zmeny v rámci celej organizácie. Môže to znamenať aj testovanie, ktoré sa týka vybraných čiastkových oblastí činnosti. Napríklad „malý cieľ“ a zvládnuteľné kroky v spojení s počiatočnými úspechmi môžu viesť k ďalším, komplexnejším aktivitám.

Je dôležité, aby sa do tejto fázy zapojili aj príslušní zamestnanci - aby sa tí, ktorí sú najviac ovplyvnení požadovanou zmenou, boli aktívne zapojení do realizácie alebo ju aspoň podporovali. Ciele a aktivity práce na rozvoji kvality by preto mali byť formulované čo najkonkrétnejšie a byť prijaté spoločne.

Plánovanie aktivít na dosiahnutie cieľov rozvoja kvality môže byť podporené metódami projektového riadenia. Zahŕňa to aj definíciu kritérií dosiahnutia cieľov (kritériá úspešnosti). Táto fáza teda nielen formuluje, čo sa má dosiahnuť a ako, ale aj to, ako možno po realizácii aktivít v oblasti rozvoja kvality



zistiť, či boli ciele dosiahnuté a či boli opatrenia úspešne implementované. Kritériá pre dosiahnutie cieľov tvoria základ analýzy a hodnotenia výsledkov aktivít vo fáze 5. V ďalšom priebehu rozvoja kvality je vhodné byť pri definovaní cieľov flexibilný a aby nebolo definovanie cieľa chápané ako jednorazová definitívna záležitosť.

Rôzne typy a nástroje sú k dispozícii pre túto fázu, ktorá je jednou z najdôležitejších častí procesu rozvoja kvality.

Fáza 3: Typy a nástroje - prehľad

- 1: Stanovenie priorít - príklady metód na určovanie priorít
- 2: Stanovenie priorít - príklad hodnotiacej matice
- 3: Stanovenie a konkretizácia cieľa - kritériá SMART
- 4: Plánovanie aktivít rozvoja kvality
- 5: Príklad prístupu k podporným a ovplyvňujúcim ovplyvňujúcim faktorom
- 6: Opis cieľov a činností

Fáza 3 – Tip 1: Stanovovanie priorít

Zaznamenávanie a analýza súčasnej situácie pomocou kontrolných zoznamov (fáza 2) poskytla komplexný prehľad o tom, ako na tom organizácia stojí v súvislosti s štandardom kvality. Tento krok slúžil na odhalenie silných stránok a potenciálu, zhodnotenie relevantnosti kritérií kvality a ich ukazovateľov pre organizáciu a v neposlednom rade identifikáciu príležitostí na zlepšenie.

Vo fáze 3 slúžia výsledky týchto prehľadov ako základ

- pre stanovenie priorít, na ktoré sa zameriava štandard kvality, a na tomto základe
- formulovať ciele (požadované cieľové stavy) (pozri Tip: Stanovenie cieľa a - konkretizácia), z podľa ktorých je možné
- plánovať konkrétne činnosti a kroky pre rozvoj kvality pre dosiahnutie cieľov (pozri Tip: Plánovanie aktivít rozvoja kvality).

Funkcie stanovovania priorít

Pretože žiadna organizácia nemôže zmeniť všetko súčasne, stanovenie priorít pomáha zúžiť rozmanitosť tém identifikovaných v analýze súčasného stavu a pomáha organizácii pri identifikovaní konkrétnych vybraných aktivít. Okrem toho sa prioritizácia týka rozhodovania, ktoré kritériá kvality sa budú riešiť prioritne a ktoré neskôr. Takýto odôvodnený proces rozhodovania sa tiež podporuje komunikáciu a legitimizáciu zvolených kritérií kvality, napr. smerom k nepriamo zapojeným členom organizácie.

Proces stanovovania priorít

Východiskovým bodom pre výber sú výsledky nástroja „Kontrolný zoznam“.

Prvým krokom je vytvorenie vhodného základu pre rozhodovanie, t. j. Zostavenie prehľadu výsledkov.

V závislosti od výsledkov môže tento prehľad obsahovať tie kritériá kvality, ktoré boli vyhodnotené s najväčšou potrebou konať, pre ktoré už boli počiatočné nápady zaznamenané v poliach s komentármi, alebo tie kritériá kvality, ktoré boli vyhodnotené s najvyššou potrebou konať a zároveň s najvyššou relevantnosťou.

Ďalšou možnosťou vytvorenia prehľadu výsledkov a vytvorenia základu pre stanovenie priorít je identifikácia oblastí opatrení relevantných pre kvalitu pre organizáciu, ktoré napríklad kombinujú niekoľko kritérií kvality a z hľadiska organizácie sú takpovediac « za » štandardmi kvality. Napríklad téma „lepšia orientácia na zákazníka“ alebo „jasne opísané poradenské služby“ by sa mohla identifikovať vo vzťahu k vysokej potrebe konať v T1 a P1. Takáto identifikácia oblastí činnosti na základe štandardov kvality sa dá najlepšie uskutočniť v diskusii v tíme.



Ak z prehľadu kritérií kvality alebo diskusie o oblastiach činnosti vyplynie jednoznačná potreba opatrení, na ktorých existuje konsenzus, **možno už v tejto fáze rozhodnúť**, ktoré štandardy kvality alebo ktoré oblasti pôsobenia by sa mali zlepšiť.

Ak je **ťažké urobiť rozhodnutie**, v ďalšom kroku je užitočné sformulovať rozhodovacie otázky a kritériá, ktoré podporujú konečné hodnotenie a výber. Môže ísť o otázky ako:

- Pre ktoré kritérium kvality / oblasť pôsobenia je **najdôležitejšie** zlepšenie?
- Pre ktoré kritérium kvality / oblasť pôsobenia je zlepšenie **najnaliehavejšie**?
- Ktoré kritérium / oblasť pôsobenia je možné **najefektívnejšie** vylepšiť?
- Ktoré kritérium / oblasť pôsobenia sa dá **najľahšie** zlepšiť?

Je potrebné poznamenať, že každá z týchto otázok môže viesť k inému výsledku. Napríklad opatrenia na zlepšovanie kritéria kvality, ktoré ovplyvňujú „externú komunikáciu“, môžu priniesť najúčinnejšie zmeny, ale nie tie najnaliehavejšie. Kritériá kvality týkajúce sa poradenského procesu môžu byť z hľadiska potreby zlepšenia najdôležitejšie, ale nie najľahšie zlepšiteľné.

Okrem vyššie uvedených otázok sa môžu použiť ďalšie metódy, ktoré pomôžu určiť najdôležitejšie opatrenia pre organizáciu, napr. štruktúrovať skupinové diskusie alebo vizualizovať hodnotenia.

Aby sa zabezpečil výsledok stanovenia priorít, ktorý tvorí základ pre formuláciu cieľov (pozri **Tip: Stanovenie cieľa a konkretizácia**) a plánovanie činností (pozri **Tip: Plánovanie aktivít rozvoja kvality**), vybrané kritériá kvality alebo identifikovaná oblasť činnosti (a súvisiace kritériá kvality) sa môžu spracovať v nástroji „Opis cieľov a činností“ v prvom stĺpci „Stanovenie priorít“.

Fáza 3 – Nástroje 1 a 2:

Príklady metód pre stanovovanie priorít

Pri výbere najdôležitejších kritérií kvality / oblasti činnosti pre organizáciu, pre ktorú sa majú vykonať zlepšovacie opatrenia, môžu byť užitočné metódy, ktoré podporujú a umožňujú vizualizovať výmenu jednotlivých pohľadov zúčastnených členov organizácie.

1. Bodové otázky:

Táto metóda je vhodná na štruktúrovanie skupinových diskusií a prípravu tímových rozhodnutí. Pozitívnym aspektom je, že účastníci sa môžu vyjadriť bez kategorického hodnotenia „buď - alebo“.

- Materiál: Vyžaduje sa flipchart alebo nástenka a plagáty s kartami, lepiace pásky alebo perá.
 - Realizácia: Všetky kritériá kvality / oblasti činnosti z prehľadu výsledkov sa zaznamenávajú na flipchart alebo nástenku, formuluje sa jasná otázka a vizualizuje sa (napr. jedna z rozhodovacích otázok z tipu: Stanovenie priorít).
- Ak ide o **jednu bodovú otázku**, všetci účastníci majú k dispozícii jednu nálepku. Všetci (pokiaľ je to možné, súčasne) tento bod lepia alebo namaľujú pripomienky ku kritériu / oblasti pôsobenia, ktorú posudzujú s najvyššou prioritou vo vzťahu k formulovanej rozhodovacej otázke.
- Ak ide o **viacbodovú otázku**, účastníci sa nemusia obmedzovať na jedno kritérium kvality alebo oblasť činnosti. Každý dostane polovicu nálepiek, koľko štandardov / oblastí činnosti je k dispozícii a môžu „hierarchicky bodovať“, t.j. rozhodnúť sa, ktorému kritériu kvality / oblasti činnosti pripisujú najvyššiu, druhú najvyššiu, tretiu najvyššiu prioritu vo vzťahu k formulovanej rozhodovacej otázke. Je tiež možné vyhodnotiť dve kritériá kvality / oblasti činnosti s rovnakou prioritou. Podľa kritéria kvality / oblasti pôsobenia môžu byť zlepené / namaľované maximálne dva (alebo tri) body. Potom sa body spočítajú a určí sa poradie..

Pre **vyhodnotenie a konečné rozhodnutie** možno diskutovať o individuálnych motiváciách k jednotlivým bodom, o spokojnosti s výsledkom, o výhodách a nevýhodách výsledku hlasovania alebo o ďalšom postupe (napr. potrebné jemné doladenie alebo prechod na formulovanie cieľov).

2. Hodnotiaca matica:

Túto metódu môžu jednotlivci aj skupiny použiť na porovnanie viacerých otázok a súvisiacich hodnotení. Pozitívnym efektom je opäť to, že nejde o vylučovací postup, ale účastníci môžu poskytnúť diferencované hodnotenie, ktorého výsledok sa môže použiť na rozhodovanie.

- Materiál: Vyžaduje sa flipchart alebo nástenka a plagáty s kartami a perami.
- Realizácia: Na úvod sú sformulované rozhodovacie kritériá, pre ktoré sa má hodnotenie vykonať (napr. Na základe rozhodovacích otázok z tipu „Stanovenie priorít“). Hodnotiaca matica sa potom vytvorí ako graf. Kritériá rozhodnutia sa horizontálne prenášajú ako nadpisy stĺpcov. Počet stĺpcov závisí od počtu kritérií, o ktorých sa bude hlasovať - plus jeden stĺpec na zobrazenie výsledkov. Kritériá kvality / oblasti činnosti z prehľadu výsledkov sa vkladajú vertikálne do každého riadku.



Všetci účastníci označia kritériá, s ktorými súhlasia. Má zmysel špecifikovať spôsob odovzdávania hlasov. Napríklad, či môže každý účastník odovzdať jeden hlas pre každé kritérium kvality / oblasť činnosti, alebo či je pre každé kritérium kvality / oblasť činnosti k dispozícii toľko voľne rozdeliteľných hlasov, koľko je kritérií hlasovania. Posledný stĺpec v tabuľke slúži na spočítanie odpovedí a vedie k určeniu poradia, ktoré je základom rozhodnutia (prioritizácia). Na účely vyhodnotenia sa tu môžu na konci diskutovať aj otázky uvedené v bodových dotazoch.

Príklad hodnotiacej matice:

<i>Zlepšenie tohto kritéria / oblasti považujem za...</i>	<i>...dôležití</i>	<i>...efektívne</i>	<i>...jednoducho realizovateľné</i>	<i>...</i>	<i>Výsledok / Celkové skóre</i>
<i>(kritérium / činnosť A)</i>	xx	x	x		4
<i>(kritérium / činnosť A)</i>	x	xxx	xx		6
<i>(kritérium / činnosť A)</i>	x	xx			3
...

Fáza 3 – Tip 3: Určenie a konkretizácia cieľa

Po výbere (pozri tip: „Stanovenie priorít“) z výsledkov analýzy súčasného stavu (nástroj „Kontrolný zoznam“), do ktorého sa majú zaradiť kritériá kvality / oblasti činností rozvoja kvality, je teraz potrebné konkretizovať ciele takým spôsobom, aby na nich bolo možné vychádzať pri plánovaní, kontrole a preskúmaní výsledkov. Je dôležité formulovať ciele ako dosiahnuteľné, pozitívne budúce stavy, ktoré považujú všetci relevantní členovia organizácie za žiaduce. Je teda možné iniciovať prvé kroky pre rozvoj kvality už vo fáze konkretizácie cieľov - tak, aby sa názory, postoje a hodnotenia účastníkov zmenili v dôsledku spoločne podporovaných cieľov.

1. Funkcie určovania a konkretizácie cieľov

Po prvé, stanovenie cieľov zahŕňa definíciu celkových riešení pre identifikovanú potrebu zlepšenia (kľúčové ciele).

- *Hľadanie odpovedí na otázku „Čo by sme mali dosiahnuť?“*

Po druhé, definícia cieľa zahŕňa diferenciaciu a popis riešenia (čiastkových cieľov).

- *Hľadanie odpovedí na otázku: "Ako bude tento celkový cieľ vyzerat'?"*

Po tretie, pre cieľ sa musia definovať merateľné / preukázateľné výsledky. Ide o otázku:

- *"Ako zistíme, že cieľ bol dosiahnutý?"*

To zahŕňa aj určenie kritérií, ktoré budú neskôr slúžiť na vyhodnotenie úspechu. Nasledujúce sa týka všetkých troch vyššie uvedených otázok (cieľové úrovne): Odpoveď formuluje požadované stavy a výsledky (ČO), nie cestu (AKO) k nim. Týmto krokom zostanú otvorené všetky možnosti plánovania aktivít (pozri Tip: Plánovanie aktivít rozvoja kvality).

Jasne stanovené ciele

- *ponúkajú všetkým účastníkom v priebehu procesu rozvoja kvality jasnú orientáciu.*
- *Podporujú motiváciu všetkých zúčastňovať sa na činnostiach rozvoja kvality a podporovať dosahovanie cieľov.*
- *tvoria základný rámec pre štruktúrovanie aktivít pre rozvoj kvality a podporujú plánovanie a kontrolu jednotlivých krokov.*
- *Umožňujú kontrolu priebežných výsledkov počas vykonávania činností pre rozvoj kvality s cieľom upraviť v prípade potreby kroky na dosiahnutie cieľov (fáza 4).*
- *Pomáhajú pri systematickom hodnotení realizovaných aktivít na zlepšovanie kvality (fáza 5).*



2. Cieľové úrovne

V nasledujúcom texte sa budeme venovať vyššie uvedeným otázkam a rozlíšime medzi tromi cieľovými úrovňami, ktoré sa vzťahujú na postupy z literatúry o projektovom riadení. Konkretizácia cieľov prostredníctvom týchto troch úrovní umožňuje naplánovať konkrétne kroky (opatrenia pre rozvoj kvality) pre vybrané alebo prioritné kritériá kvality / oblasti činnosti. Výsledky konkretizácie sa zaznamenávajú do stĺpcov nástroja „Opis cieľov a činností“, ktorý sa má chápať ako krátke a jasné zhrnutie cieľov pre ďalšiu prácu a predstavuje súčasť dokumentácie celého procesu vývoja kvality.

Kľúčové ciele: Opíšte požadovaný konečný stav zamýšľanej zmeny. Prínosy cieleného rozvoja kvality sa stanú jasnejšími prostredníctvom kľúčových cieľov. Vychádzajú z priorit stanovených pre rozvoj kvality. Kľúčové ciele by zároveň mali zodpovedať hodnotám, na ktorých je organizácia založená (kľúčový cieľ pre rozvoj kvality zapadá do našej identity, našej dlhodobej stratégie atď.). Kľúčové ciele sú uvedené v stĺpci 3 nástroja „Opis cieľov a činností“.

Čiastkové ciele: Umožňujú špecifikovať kľúčové ciele a zefektívniť projekt rozvoja kvality. Čiastkové ciele dávajú jasnú orientáciu pre neskoršie plánovanie projektu (ako je možné tieto čiastkové ciele dosiahnuť?). Spoločne niekoľko kľúčových cieľov opisuje kľúčový cieľ. Okrem toho poskytujú cieľ pre ďalšiu nižšiu úroveň cieľov: cieľové hodnoty (pozri stĺpec 4 Nástroj: Opis cieľov a činností).

Cieľové hodnoty: Opisujú jasne dosiahnutý stav a špecifikujú čiastkové ciele ako merateľné a overiteľné výsledky. Sú plne operacionalizované. Cieľové hodnoty objasňujú, ako sa dosiahol hlavný cieľ počas a po implementácii činností v oblasti rozvoja kvality (pozri stĺpec 5 Nástroj: Opis cieľov a činností). Kritériá „SMART“ sú vhodné na vypracovanie cieľov v oblasti výsledkov.

Kritériá SMART

Pri definovaní cieľových hodnôt je možné využiť tzv. kritériá SMART: Ciele by mali byť konkrétne, merateľné, prijateľné, realistické a s jasným časovým ohraničením.

“SMART” ciele slúžia ako orientácia pre implementáciu aktivít pre rozvoj kvality vo fáze 4 s cieľom dokumentovať a kontrolovať dosahovanie cieľov. Vo fáze 5 poskytujú cieľové hodnoty základ pre vyhodnotenie výsledkov a slúžia ako kritériá úspechu pre diferencované hodnotenie.

Fáza 3 – Nástroj 3

Stanovenie a konkretizácia cieľov– Kritériá SMART

č. / Cieľová hodnota	Stanovenie priorit: Ku ktorým kritériám/ oblastiam sa vzťahujeme?	Kľúčové ciele: Čo chceme dosiahnuť?	Podciele: Ako konkretizujeme celkový cieľ?	Cieľové hodnoty (kritériá úspechu): Ako zistíme, že sme cieľ dosiahli?	Aktivity: Ako a kedy dosiahneme cieľ? (pozri nástroj "Plán implementácie")
1				
2				
3	...				
4				
N				

Proces pre stanovenie a konkretizáciu cieľov

Spôsoby určovania cieľov môžu byť rôzne a mali by zodpovedať kultúre - zvykom - organizácie. V zásade by sa malo dbať na to, aby sa zohľadnili rôzne názory a nápady. Konsenzuálny a transparentný postup podporuje identifikáciu členov organizácie s cieľmi a podporuje záväzok podieľať sa na dosahovaní cieľov.

Formulácia cieľov môže byť navrhnutá spontánne a intuitívne. V prvom kroku sa na základe stanovených priorit zhromažďujú všetky podnety a nápady týkajúce sa cieľového stavu vybraného kritéria kvality / oblasti činnosti bez obmedzenia pomocou kreatívnych metód (napr. brainstorming, príbeh "čarovná palička" a pod.).



Myšlienky sa potom dajú usporiadať a prediskutovať s ohľadom na ich význam, dosiahnuteľnosť, stupeň konsenzu atď. V ďalšom kroku sa (vybrané) nápady štruktúrujú ako kľúčové ciele, čiastkové ciele a cieľové hodnoty a v prípade potreby sa doplnia. Formulácia alebo kompilácia myšlienok môže podporiť konkretizáciu cieľov.

V systematickom prístupe je kľúčový cieľ definovaný hneď od začiatku na základe stanovených priorít. Následne sú z tohto kľúčového cieľa postupne odvodené čiastkové ciele a cieľové hodnoty. Na vizualizáciu a zabezpečenie výsledkov sa môžu použiť metódy ako Mind-maps alebo techniky kariet či Clusteringu. V praxi sa osvedčila kombinácia intuitívnych a systematických postupov. Nápady na činnosti (opatrenia, projekty) už často vznikajú v priebehu stanovovania cieľov; môžu sa zbierať ako cenný zdroj a využívať pri neskoršom plánovaní činností v oblasti rozvoja kvality a je možné overiť ich vhodnosť na dosiahnutie cieľov.

Na záver procesu stanovovania cieľa by sa mala skontrolovať logika cieľových úrovní skôr, ako sa výsledky špecifikácie cieľa prenesú do nástroja „Opis cieľov a činností“. Znamená to detailne kontrolovať, či si čiastkové a cieľové hodnoty navzájom neodporujú a / alebo sa neprekrývajú a či sú zlučiteľné s kľúčovým cieľom. Výzvou je chápať stanovovanie cieľov nie ako jednorazovú úlohu na začiatku procesu rozvoja kvality, ale skôr ako dynamický proces, ktorý je charakterizovaný opakovaním, preskúmaním, prispôbením v čase: Ciele možno bude potrebné upraviť v dôsledku zmeny rámcových podmienok alebo pôvodne menšie ciele môžu byť potrebné z dôvodu počiatočných úspechov pretransformovať na komplexnejšie a ďalekosiahlejšie ciele.

Celkovo je konkretizácia cieľov dôležitým krokom v rozvoji kvality, ktorému by sa mala venovať dostatočná pozornosť. Výzvou je vytvorenie vhodného vzťahu medzi časom potrebným na formulovanie cieľa, následným plánovaním a realizáciou činností v oblasti rozvoja kvality (pozri Tip: Plánovanie činností v oblasti rozvoja kvality).

Fáza 3 – Tip a Tool 4

Plánovanie aktivít pre rozvoj kvality

Na základe formulovania cieľov, v ktorých sa konkretizovalo požadované zlepšenie (zlepšenia) („Čo sa má dosiahnuť“) a výsledky („Ako možno zistiť, že sa cieľ dosiahol“) (porovnaj Tip „Stanovenie a konkretizácia cieľa“), sa plánovanie aktivít rozvoja kvality vykonáva v súlade s nasledujúcou otázkou:

- *"Ako – akými prostriedkami – budú dosiahnuté stanovené ciele?"*

Zahrňa to hľadanie a určenie vhodných aktivít pre dosiahnutie cieľa, ako aj plánovanie časového harmonogramu a kalkuláciou ľudských a finančných zdrojov potrebných na implementáciu.

Funkcia plánovania aktivít

Aj keď *plánovanie* pri realizácii činností v oblasti rozvoja kvality zohľadňuje „náhodné incidenty“ iba do určitej miery a nemôže od začiatku obsahovať všetky potrebné podrobnosti, má pri navrhovaní rozvoja kvality dôležitú funkciu.

- *Štruktúrované plánovanie umožňuje rozdeliť komplexné ciele na činnosti s zvládnuteľnými (čiastočnými) úlohami a pracovnými balíkmi a posúdiť, ktoré zdroje sú na tieto účely potrebné.*
- *Podrobné plánovanie umožňuje skontrolovať činnosti počas implementácie a podľa potreby vykonať nápravné opatrenia, ale tiež posúdiť priebežné výsledky a čiastočné úspechy.*
- *Dobré plánovanie v súvislosti s dokumentáciou výsledkov objasňuje výsledky rozvoja kvality v rámci organizácie aj mimo nej.*
- *Transparentné plánovanie vytvára bezpečnosť pre zapojených a ovplyvnených členov organizácie v súvislosti s nadchádzajúcimi zmenami na ceste k rozvoju kvality.*

Činnosti v oblasti rozvoja kvality vo väčšine prípadov nepredstavujú štandardizovaný postup. Metódy plánovania by preto mali byť primerané projektu - veľkosti a rozsahu cieľa - a mali by byť prispôbené organizačným podmienkam alebo im zodpovedať.

Pri plánovaní je užitočné - vzhľadom na metódy projektového riadenia - oddeliť plánovanie obsahu od plánovania času, ktoré zahrňa aj finančné a personálne plánovanie.

1) Plánovanie obsahu

- „Aké sú úlohy?“
- Výber a systematizovanie vhodných aktivít pre dosiahnutie cieľov



Plánovanie obsahu je najdôležitejší prvok plánovania, ktorý štruktúruje činnosti kvality. Cieľom je získať prehľad o tom, čo je potrebné urobiť, aby bol dosiahnutý cieľ, a rozhodnúť, ktoré činnosti sú pre organizáciu vhodné. Môže byť potrebné urobiť výber, napríklad, ak sa cieľ dá dosiahnuť rôznymi spôsobmi, alebo ak medzi účastníkmi nemožno dosiahnuť konsenzus o jednotlivých možných činnostiach.

Odporúča sa usporiadať túto činnosť do (čiastkových) úloh a pracovných balíkov. Podúlohy popisujú komplexné časti projektu alebo fázy projektu, ktoré sú opäť rozdelené podľa pracovných balíkov (konkrétne procesy, uzavreté úlohy v zmysle „mini-projektov“). Ak je zložité opísať nadriadené (čiastočné) úlohy, obsahové plánovanie projektu rozvoja kvality sa môže vykonať aj na úrovni pracovného balíka.

Takáto systematizácia najprv objasňuje vzťah medzi jednotlivými zložkami plánovania obsahu a poskytuje informácie o rozhraniach, ktoré sú dôležité pre vykonávanie činnosti v oblasti rozvoja kvality, napríklad rôzne oddelenia alebo kolegovia. Po druhé, predstavuje základ pre následné plánovanie zdrojov - časového harmonogramu, personálnych kapacít a rozpočtovania.

Pokiaľ ide o metodiku, plánovanie obsahu, podobné konkretizácii cieľov, sa môže formovať buď štruktúrovanejším prístupom, alebo intuitívnejším prístupom (pozri tip „Stanovenie a konkretizácia cieľov“). Je možné systematicky plánovať podrobnosti začatím od celkového projektu (kľúčového cieľa). Najskôr sa určia (čiastočné) úlohy rozvoja kvality a potom sa definujú a diferencujú súvisiace pracovné balíky. Ďalším možným spôsobom je začať od detailov: Najprv sa zhromaždí množstvo možných aktivít, v ďalšom kroku sa vyberú tie, ktoré sú vhodné pre dosiahnutie cieľov a potom sa spoja do (čiastkových) úloh a pracovných balíkov. V oboch prístupoch sa osvedčilo zaznamenávať výsledok graficky, napríklad v stromovom diagrame, v ktorom je možné dobre ilustrovať vzájomné prepojenia a závislosti jednotlivých (pod) úloh a pracovných balíkov.

2) Plánovanie času

- „Ktoré (čiastkové) úlohy / pracovné balíky na sebe závisia, ktoré bežia paralelne?“
- Určenie rolí a zodpovedností
- Kalkulácia nákladov

Plánovanie časového harmonogramu, vymedzenie zodpovedností, ako aj odhad finančných výdavkov prispievajú k plánovaniu obsahu a podporujú efektívnu implementáciu a kontrolu aktivít rozvoja kvality vo fáze 4.

Po prvé, stanovením primeranej a logickej postupnosti (čiastkových) úloh a pracovných balíkov sa stanoví prehľad, ktoré aspekty sú časovo navzájom prepojené počas vykonávania činnosti v oblasti kvality. Podporiť je to možné aj vymedzením míľnikov, pri ktorých sa musia plniť ústredné úlohy alebo sa musia robiť ťažké rozhodnutia, aby bolo možné skontrolovať priebežné výsledky a v prípade potreby vykonať nápravy v procese. Na základe tohto dosť hrubého harmonogramu sa uskutoční podrobnejšie plánovanie času, personálnych a finančných zdrojov: Ako dlho bude trvať implementácia jednotlivých aktivít, koľko a akých ľudí bude zapojených a aké náklady vzniknú.

Užitočnou alternatívou k výpočtu klasického času od začiatku do odhadovaného času ukončenia činnosti v oblasti rozvoja kvality môže byť opačná cesta: spätný výpočet. To znamená, že posledná



aktivita (alebo pracovný balík) je definovaná najskôr od dátumu ukončenia projektu, potom predposledného atď. Tento postup podporuje rozvoj realistických a uskutočniteľných činností už počas tvorby plánu. Napríklad stĺpcový diagram s míľnikmi a symbolmi spojenia medzi činnosťami, ktoré sú navzájom časovo spojené, poskytuje komplexný prehľad o priebehu činnosti v oblasti rozvoja kvality.

Na konci plánovania obsahu a času by sa malo uskutočniť preskúmanie **užitočnosti, úplnosti a uskutočniteľnosti**:

- *Sú úlohy / pracovné balíky činnosti v oblasti rozvoja kvality vhodné na dosiahnutie stanoveného cieľa?*
- *Existujú medzery v plánoch, ktoré je potrebné vyplniť?*
- *Sú jednotlivé aktivity navzájom protichodné z hľadiska času alebo obsahu?*
- *Odrážajú jednotlivé úlohy a pracovné balíčky komplexne činnosť v oblasti rozvoja kvality?*
- *Je výpočet času, nákladov a osobných zdrojov realistický a je v súlade s dostupnými zdrojmi?*

Okrem toho sa odporúča, aby sa pri preskúmaní zohľadnili podporné a prekážajúce vnútorné a vonkajšie vplyvy. Patria sem napríklad postoje a hodnotenia nadriadených manažérov, kolegov a oddelení, ktoré sa priamo nezúčastňujú na činnosti v oblasti rozvoja kvality, alebo právny rámec a partneri spolupráce.

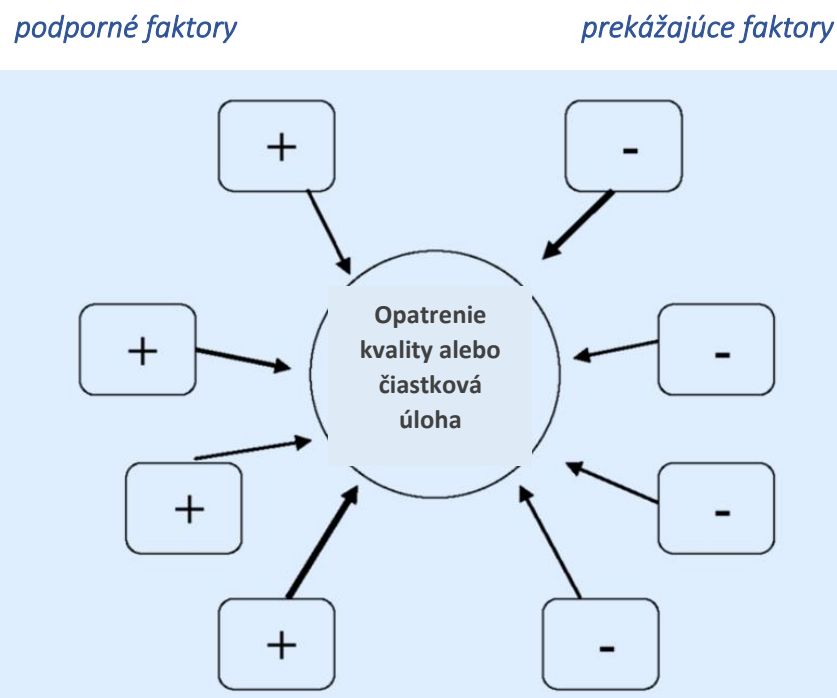
Podporné a prekážajúce faktory:

Pri štruktúrovaní obsahu a harmonogramu projektu rozvoja kvality sa odporúča preskúmať čiastkové úlohy alebo pracovné balíčky s ohľadom na podmienky, od ktorých je možné očakávať, že budú podporovať alebo brzdiť vykonávanie činností rozvoja kvality. Zahrnutie úvah o ovplyvňujúcich faktoroch do plánovania umožňuje realistické plánovanie a plynulý tok jednotlivých opatrení.

Fáza 3 Nástroj 5:

Príklad prístupu k podporným a prekážajúcim faktorom

Ovplyvňujúce faktory môžu pochádzať z obsahovej, finančnej, motivačnej oblasti alebo od jednotlivcov, resp. ich postojov alebo názorov.



Kroky:

- Vyplňte do stredy opatrenie v oblasti rozvoja kvality alebo čiastočný balík úloh.
- Zhromažďujte - najprv individuálne - dôležité ovplyvňujúce faktory (napíšte na karty).
- Tieto ovplyvňujúce faktory sú klasifikované podľa symbolov (napr. + alebo -) (alebo podľa rôznych farieb) vzhľadom na ich pozitívnu (= potenciál / zdroje) alebo negatívnu (= riziká) kvalitu.
- Zoskupte ovplyvňujúce faktory, ktoré boli zhromaždené!
- Sila vplyvu (podporná alebo prekážajúca) môže byť vyznačená hrúbkou šípok

Hodnotiace otázky:

- Ak sa pozriete na celý obraz: Aký je pomer podporných a obmedzujúcich vplyvov na implementáciu? Zvážte silu faktorov!
- Existujú podobnosti medzi priaznivými a brzdiacimi ovplyvňujúcimi faktormi (napr. ovplyvňujúce faktory súvisiace s človekom na pozitívnej strane, finančné ovplyvňujúce faktory na negatívnej strane)?
- (Ako) môžu byť pozitívne ovplyvňujúce faktory konkrétne použité alebo posilnené?
- (Ako) možno negatívne ovplyvňujúce faktory znížiť?
- Môžu byť medzi prekážajúcimi faktormi identifikované také, ktoré nedokážeme ovplyvniť alebo kontrolovať a ktoré môžu ohroziť implementáciu alebo dosiahnutie cieľov?

Fáza 3 – Nástroj 6

Popis cieľov a aktivít

Kľúčový cieľ:

Čiastkový cieľ: Ako môžeme konkretizovať kľúčový cieľ?

Cieľové hodnoty (kritériá úspechu): Ako a kedy zistíme, že sme dosiahli cieľ?

Aktivity: Ako a akými prostriedkami dosiahneme náš cieľ? (pozri nástroj „Plán implementácie“ pre viac detailov)

Zhrnutie



Fáza 4:

Implementácia aktivít pre rozvoj kvality

PREHĽAD

CIELE fázy

- Systematická implementácia naplánovaných aktivít pre rozvoj kvality

AKÉ KROKY sú potrebné pre aplikáciu rámca?

1. Stanovenie a špecifikácia cieľov a zodpovedajúcich činností v oblasti rozvoja kvality
2. Rozhodnutie o začiatku, ukončení a zodpovednosti za činnosti rozvoja kvality
3. Dokumentácia a kontrola priebežných výsledkov, aby bolo možné v prípade potreby zasiahnuť

Fáza 4 zahŕňa implementácie projektov v rámci organizácie, ktoré sú odvodené z cieľov identifikovaných vo fáze 3 QDF. Aktivít pre rozvoj kvality by sa mali realizovať prostredníctvom vhodných krokov, pričom realizácia by mala byť flexibilná a predovšetkým s aktívnou účasťou príslušných členov organizácie.

Podobne ako pri plánovaní vo fáze 3 QDF je možné pri implementácii použiť metódy projektového riadenia. Tieto pomáhajú proces štruktúrovať a tak vytvárať istotu a jasnosť, rozumne využívať dostupné zdroje, ako aj dohliadať na dosahovanie cieľov a výsledkov. To uľahčuje nielen kontrolu projektov, ale podporuje aj nevyhnutnú reflexiu počas realizácie projektov a umožňuje reagovať na meniace sa podmienky počas implementácie: akčné plánovanie možno upraviť a projektové kroky prispôbiť.

V závislosti od rozsahu a štruktúry zvolených činností rozvoja kvality organizácia dokumentuje a monitoruje priebežné výsledky počas tejto fázy, napr. s ohľadom na míľniky definované vo fáze 3.



Fáza 4 – Nástroj 1

Vzor plánu implementácie a monitorovania

Č.	Kategória kritéria kvality/ Projektový názov activity pre rozvoj kvality	Zodpovednosť	Začiatok	Koniec	Súčasný stav	Pokrok	Posledná aktualizá cia
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							

Fáza 5:

Dokumentácia a vyhodnotenie efektu opatrení pre rozvoj kvality

PREHĽAD

CIELE tejto fázy

- Dokumentácia a vyhodnotenie výsledkov

AKÉ KROKY sú potrebné pre aplikáciu rámca?

1. Zaznamenávanie výsledkov činností v oblasti rozvoja kvality vykonávaných vo vzťahu k príslušným kritériám kvality
2. Systematické hodnotenie dosahovania cieľov na základe kritérií stanovených vo fáze 3
3. Transparentná komunikácia a diskusia výsledkov

V tejto fáze sú zdokumentované a reflektované výsledky aktivít zameraných na rozvoj kvality. V závislosti od vykonaných opatrení v oblasti rozvoja kvality sú pre dokumentáciu zvolené vhodné formuláre, napr. správy, prezentácie alebo aktualizácie kontrolných zoznamov fázy 2.

Pri hodnotení sa výsledky porovnávajú s kritériami dosahovania cieľov stanovenými vo fáze 3. Cieľom hodnotenia je zviditeľniť konkrétne úspechy aktivít zameraných na rozvoj kvality a uzavrieť ich, ale aj odhaliť všetky existujúce alebo novo vyvinuté potreby pre rozvoj kvality a na základe toho sa rozhodnúť pre ďalšie opatrenia.

Výsledky aktivít zameraných na rozvoj kvality by mali byť v čo najväčšej možnej miere prístupné všetkým zamestnancom s cieľom informovať tých, ktorí nie sú priamo zainteresovaní. Reflexia a hodnotenie výsledkov pomáha ich validácii v rámci organizácie a robí ich transparentnými.

Dôležitým aspektom tejto fázy je externá komunikácia výsledkov. Toto sa môže uskutočniť rôznymi spôsobmi, napr. uverejňovaním správ o stave kvality alebo prezentovaním aktivít pre rozvoj kvality a ich výsledkov na domovskej stránke organizácie. Takto sa diskusia o kvalite a jej ďalšom rozvoji stáva viditeľnou pre všetkých aktérov - tých, ktorí potrebujú poradenstvo, zamestnávateľov, iných poskytovateľov poradenstva, partnerov spolupráce..

Fáza 5 – Tip 1

Zaznamenávanie a spracovanie výsledkov

V priebehu aktivít na rozvoj kvality (pozri fázu 4) boli ich výsledky už čiastočne zdokumentované. Tieto výsledky sa znova začnú používať vo fáze 5. Záznam sa prípadne doplní. Dokumentácia a prepracovanie výsledkov sú základom pre ich hodnotenie (porovnaj Tip: Vyhodnotenie výsledkov činností v oblasti rozvoja kvality). Na konci fázy 5 sú výsledky prezentované tak, aby úspechy boli zviditeľnené interne aj externe.

1. Funkcie zaznamenávania

Zber a spracovanie zdokumentovaných výsledkov podporuje bez ohľadu na formu a podrobnosti

- zabezpečenie výsledkov a legitímnosť vašej práce,
- predloženie nového aktuálneho stavu v kontrolnom zozname (pozri 2. fázu),
- zabezpečovanie vedomostí a získavanie skúseností ako zdroja, ktorý možno použiť v budúcich projektoch rozvoja kvality (pozri fázu 6),
- oznamovanie výsledkov tým, ktorí nie sú priamo zapojení do organizácie, ako aj prezentácie výsledkov vonkajšiemu svetu.

2. Spôsob zaznamenávania výsledkov

Pri ďalšej práci s rámcom by sa mal výsledok - ako nový skutočný stav - vo všeobecnosti zaznamenať do kontrolného zoznamu s odkazom na tie kritériá a ukazovatele kvality, na ktoré sa činnosti kvality vzťahovali. Na tento účel nie je potrebné revidovať celý kontrolný zoznam, ale iba tie kritériá a ukazovatele kvality, na ktoré majú výsledky priamy alebo nepriamy účinok.

Spôsob, akým sa výsledky zaznamenávajú a spracúvajú ďalej, sa môže líšiť a mal by byť zameraný na praktiky organizácie a typ kvalitnej činnosti.

Minimálnym formulárom je príprava dokumentácie „tak, ako je“, pričom sa použijú výsledky obsiahnuté v nástrojoch na plánovanie a vykonávanie činností v oblasti kvality. Napríklad výsledky možno zaznamenať ako súčasný stav - „tak, ako sú“ - na základe aktualizovaných časových plánov a zdokumentovaných priebežných výsledkov z preskúmania pokroku projektu.

Okrem toho už existujúci systém reportingu (napr. výročná správa) alebo webová stránka organizácie môžu slúžiť ako možné formy na prezentáciu výsledkov. Okrem toho je možné na zaznamenanie použiť prezentácie, zápisnice zo schôdzí alebo dokumentácie zo seminárov o udalostiach, na ktorých boli prezentované a prediskutované (interne alebo externe) výsledky.

Pre komplexnejšie činnosti v oblasti rozvoja kvality alebo pre systematickú prípravu určitého počtu aktivít v priebehu času je dobré vytvoriť si kroniku rozvoja kvality. Odporúča sa pripraviť štandardizovanú štruktúru, napr. formulár alebo druh denníka. Súčasťou toho môžu byť tieto prvky: názov aktivity/opatrenie, cieľ sledovaný aktivitou, trvanie, zodpovední a zainteresovaní jednotlivci, použité zdroje, spôsob realizácie / metodika počas vykonávania, medzníky, výsledky, hodnotenie výsledkov, otvorené body / pracovné balíčky, zhrnutie. Takáto systematizácia môže tiež podporiť prípravu záverečnej správy, čo je časovo náročnejšia forma dokumentácie.

Fáza 5 – Tip 2

Hodnotenie výsledkov aktivít rozvoja kvality

Po dokončení implementačnej fázy aktivít rozvoja kvality v QDF fáze 4 je ďalším krokom vo fáze 5 spracovanie aktivity vo vhodnej forme (pozri Tip „Zaznamenávanie a spracovanie výsledkov“) a vyhodnotenie reálneho výsledku činností v oblasti rozvoja kvality.

1. Funkcie hodnotenia

Vyhodnotenie výsledkov vedie k ukončeniu činností v oblasti rozvoja kvality (pozri fázu 4). Je to dôležité aj vtedy, ak máte dojem, že neboli podniknuté všetky kroky na úspešné dosiahnutie cieľov, alebo že hodnotenie toho, čo sa dosiahlo, bolo zanedbané sústredením sa na iné činnosti v oblasti rozvoja kvality, ktoré sa začali súčasne. Týmto spôsobom je možné objasniť, čo sa dosiahlo. (Čiastočné) úspechy sa dajú oceniť a je možné prijať opodstatnené rozhodnutia o tom, ako stabilizovať pozitívne zmeny. Vyhodnotenie skutočných výsledkov tiež podporuje reflexiu celého procesu v ďalšom kroku - fáza 6 - a úvahy o možnostiach prenosu dosiahnutých výsledkov do organizácie pre budúcu prácu na rozvoji kvality (pozri Fáza 6: Tip Vzdelávacie výsledky).

2. Zavedenie hodnotenia

Hodnotenie činností v oblasti rozvoja kvality sa zameriava tak na skutočné výsledky, ako aj na štruktúru činností v oblasti rozvoja kvality. V procese tvoria „kritériá úspechu“ (fáza 3, nástroj „Opis cieľov a činností“) základ pre hodnotenie úspešnosti činnosti v oblasti rozvoja kvality. Čím konkrétnejšie sú tieto kritériá opísané vo fáze 3, tým ľahšie je vyhodnotiť dosiahnutie cieľov. Nasledujúce otázky umožňujú diferencované hodnotenie výsledkov činností v oblasti rozvoja kvality (pozri nástroj QDF „Hodnotenie dosiahnutia cieľa“):

➤ *Do akej miery boli výsledky dosiahnuté?*

Toto hodnotenie sa týka vzťahu medzi sledovaným cieľom a skutočne dosiahnutým výsledkom (efektívnosť).

➤ *Ako dobre bola implementácia pripravená pre dosiahnutie cieľov?*

Toto hodnotenie sa týka vzťahu medzi vynaloženým úsilím a výsledkom (efektívnosť). Tu by sa mali brať do úvahy „tvrdé faktory“, ako je využitie času alebo finančných zdrojov, ako aj „mäkké faktory“, ako napríklad návrh spolupráce alebo riešenie demotivácie.

Je dôležité vyhodnotiť čiastkové ciele (míľniky), najmä pri rozsiahlych činnostiach v oblasti rozvoja kvality, aby sa zviditeľnili čiastočné úspechy a aby sa identifikovali akékoľvek ďalšie kroky. Nie vždy je možné skontrolovať všetky ciele bezprostredne po ukončení činnosti. Napríklad cieľ „vytvoriť vyhlásenie o poslaní organizácie“ možno rozdeliť na „uskutočnenie 2 seminárov o participatívnom rozvoji“, „publikovanie na webovej stránke“, „uverejnenie v miestnostiach, kde prebiehajú stretnutia s klientmi“, „prezentácia v našej sieti“, „podporované všetkými zamestnancov a je živou súčasťou našej organizácie“ a dá sa hodnotiť ako dosiahnuté v rôznej miere. Posledný čiastkový cieľ sa dá hodnotiť až po určitom časovom období na základe vykonávania ďalších činností (napr. tímový deň o hodnotách a cieľoch).



Malo by sa poznamenať, že hodnotenie v rámci organizácie môže byť rôznorodé a že by sa malo nájsť konštruktívne riešenie rôznych názorov na výsledok. Vo vyššie uvedenom príklade „vytvorenie vyhlásenia o poslaní organizácie“ môžu niektorí zamestnanci výsledok pozitívne hodnotiť napriek vysokému časovému úsiliu pri implementácii alebo možnému oneskoreniu, pretože z neho profitujú pri svojej každodennej práci, zatiaľ čo iní zamestnanci alebo úroveň riadenia hodnotia menej priaznivo, pretože vynaložené prostriedky považujú za neprimerané.

Ďalšou súčasťou posudzovania by malo byť skúmanie nezamýšľaných výsledkov. Akýkoľvek zásah alebo zmena je proces dynamického rozvoja, ktorý sa neuskutočňuje „vo vákuu“, ale vo vzťahu k vnútorným a vonkajším podmienkam. Napríklad spoločný vývoj vyhlásenia o poslaní organizácie môže zmeniť komunikačnú kultúru organizácie alebo spätná väzba zo siete na zverejnené vyhlásenie o poslaní môže viesť k záveru, že opis ponuky by sa mal presnejšie špecifikovať pre konkrétne cieľové skupiny.

3. Návod pre nástroj „Hodnotenie dosiahnutia cieľov“

Nástroj „Hodnotenie dosiahnutia cieľov“ slúži na vyhodnotenie úspechu vašich aktivít v oblasti rozvoja kvality s ohľadom na účinnosť (stupeň dosiahnutia cieľov) a efektívnosť (cesta k dosiahnutiu cieľov).

- Posúdenie **účinnosti** znamená posúdenie vzťahu medzi požadovaným cieľom a tým, čo sa skutočne dosiahlo, a slúži na zodpovedanie otázky „Do akej miery sme dosiahli náš cieľ?“
- Hodnotenie **efektívnosti** sa týka spôsobu implementácie, a teda pomeru vynaložených prostriedkov (napr. využitie času alebo finančných zdrojov) k výsledku aktivít a poskytuje informácie o otázke „Ako dobre bol navrhnutý spôsob implementácie pre dosiahnutie cieľov?“

Kritériá úspechu definované v nástroji „Opis cieľov a činností“ (pozri fázu 3) tvoria základ vášho hodnotenia dosahovania cieľov („Ako budeme vedieť, kedy sme dosiahli naše ciele?“). Tieto kritériá úspechu je možné preniesť do polí uvedených v nástroji a použiť ich ako hodnotiace kritériá. Môže byť užitočné odlíšiť alebo zlúčiť kritériá úspechu od fázy 3 pre hodnotenie - v závislosti od toho, ako konkrétne alebo vágne boli opísané.

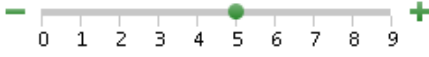
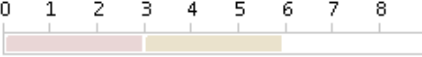
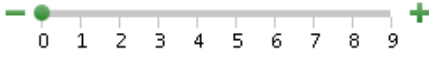
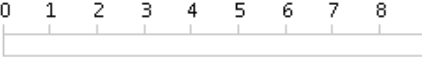
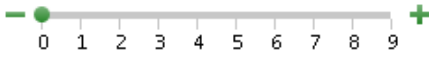
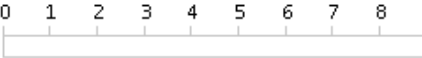
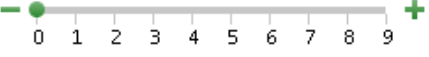
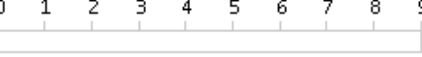
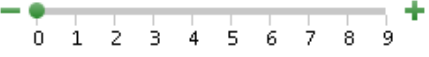
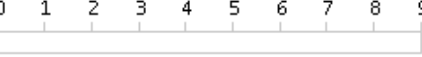
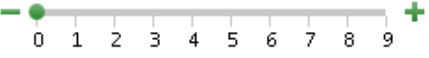
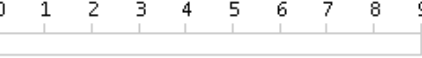
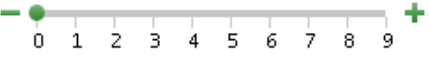
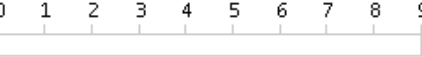
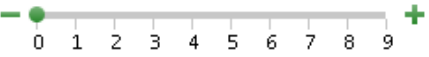
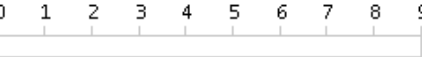
Na stupnici od 0 (*Vôbec*) do 9 (*Vynikajúce*) možno úspech hodnotiť na základe nasledujúcich dvoch otázok:

- *Do akej miery bol cieľ dosiahnutý?*
- *Ako dobre bol navrhnutý spôsob implementácie pre dosiahnutie cieľov?*

Hodnotiacia matica uvedená v tomto nástroji je tiež vhodná na použitie v tímoch. Napríklad hodnotenie sa môže vykonať procesom diskusie v rámci stretnutia tímu, alebo každý člen tímu najprv vykoná individuálne hodnotenie, ktoré sa potom prediskutuje v tíme.

Fáza 5-Nástroj 1:

Hodnotenie dosiahnutia cieľa

Kritériá hodnotenia	Do akej miery bol cieľ dosiahnutý?	Ako dobre bol navrhnutý spôsob implementácie pre dosiahnutie cieľov?
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
		
		
		

Fáza 6:

Analýza a zhodnotenie nového stavu na základe štandardov, prenos a udržateľnosť

PREHĽAD

CIELE tejto fázy:

- Trvalo udržateľné zabezpečenie skúseností s vývojom kvality pre budúcu prácu v organizácii
- Posilnenie schopnosti organizácie meniť sa

AKÉ KROKY sú nevyhnutné?

1. Navrnutie procesu reflexie pre členov zúčastnenej organizácie a pre zodovedných zamestnancov / skupinu za kvalitu
2. Spracovanie výsledkov vzdelávania a rozvoja z predchádzajúceho procesu a možnosti ich prenosu pre budúcu spoluprácu
3. Primerané ukončenie cyklu a ocenenie (oslava) dosiahnutých výsledkov
4. Rozhodnutie o tom, ako by mal pokračovať proces rozvoja kvality

Šiesta fáza QDF vyžaduje od organizácie a jej členov, aby sa reflektovali celý proces rozvoja ako individuálnu a spoločnú skúsenosť učenia. Na tento účel by sa mali zvoliť vhodné formy, napr. individuálna reflexia na základe dopredu poskytnutých otázok a / alebo spoločný vývoj a diskusia o faktoroch, ktoré prispeli k zmene. Aby sa zabezpečil prenos skúseností, je skúmaný spôsob, akým boli dosiahnuté ciele a na aké nové cesty sa organizácia vybrala, k akým zmenám organizačnej a komunikačnej kultúry viedli, a ktoré z nich by sa mali využiť do budúcnosti. Reflexia užitočných a dôležitých ovplyvňujúcich faktorov alebo udalostí v priebehu realizovaného procesu zmeny a výsledkov učenia a rozvoja umožňuje identifikovať pozíciu pre ďalšiu prácu rozvoja kvality.

Je dôležité, aby celý proces došiel ku (predbežnému) koncu a aby bola vykonaná práca, energia účastníkov a dosiahnuté úspechy primerane uznané a ocenené, napr. ich verejným vyhlásením.

V tejto fáze je tiež dôležité uvedomiť si, že je potrebné pokračovať v rozvoji kvality. V závislosti od potrieb a úrovne rozvoja je možné pokračovať v rôznych fázach QDF, napr. vo fáze 3 formulovaním cieľov pre ďalšie opatrenia, vo fáze 4 realizáciou už plánovaných činností, novej komplexnej alebo čiastočnej analýzy súčasného stavu vo fáze 2, alebo vo fáze 1 zriadením štruktúr a vyjasnením očakávaní od nového procesu.

Fáza 6 Tip 1

Návod k nástroju “Vzdelávacie výstupy procesu rozvoja kvality”

1. Reflektovanie vzdelávacích výstupov

Procesy rozvoja kvality sú vždy procesy učenia, ktorých cieľom je rozšíriť dosiahnutú zmenu nad rámec prvej konkrétnej realizácie. Dosiahnuté zmeny musia byť zabezpečené a okrem toho by sa mala organizácia zamerať na prenos skúseností. Aby sa zabezpečil prenos, v 5. fáze sa pozornosť sústredila na to, čo bolo skutočne dosiahnuté (výsledky). Teraz sa pozornosť sústreďuje na to, ako boli ciele dosiahnuté a aké nové cesty organizácia prijala pre ich dosiahnutie, ktoré zmeny viedli ku kultúre spolupráce a ktoré z týchto zmien by sa mali v budúcnosti užitočne využiť (proces). Tieto otázky o užitočných faktoroch pre dosiahnutie cieľov alebo o možnostiach transferu, ktoré sú k dispozícii na dosiahnutie úspechu, pomáhajú iniciovať tento prenos.

2. Úlohy a ciele pre reflexiu vzdelávacích výstupov

Ústrednou úlohou tejto fázy je návrh **procesu reflexie** zapojených zamestnancov a celého tímu alebo členov organizácie ako skupiny. Túto reflexiu môže podporiť **nástroj „Výsledky vzdelávania“**. Hlavným cieľom reflexie je preskúmanie realizovaného procesu, zmien a výsledkov z hľadiska učenia sa a rozvoja. To zahŕňa výsledky, ktoré môžu byť zovšeobecnené pre budúcu prácu (učenie druhého rádu). Učenie sa v organizácii odráža napr. zmenou jazykových a komunikačných vzorcov. Ďalšími odkazmi na organizačné učenie sú zmenené postupy, procesy, pravidlá atď.

Odporúča sa, aby reflexia bola umožnená jednotlivým zúčastneným zamestnancom, ale aj skupine zodpovednej za riadenie či skupine zainteresovaných zamestnancov. To by sa mohlo uskutočniť na záverečnom workshope, na ktorý sa všetci pozvaní zamestnanci pripravujú pomocou otázok nástroja QDF „Výsledky vzdelávania“. Hlavnými témami by mohli byť

- Vypracovanie výsledkov vzdelávania a rozvoja z predchádzajúceho procesu a **možnosti ich prenosu** pre budúcu spoluprácu
- **Trvalo udržateľné zabezpečenie** skúseností s rozvojom kvality pre budúcu prácu v organizácii
- Posilnenie **schopnosti organizácie zmeniť sa** a rozhodnutie pokračovať v rozvoji kvality

Okrem týchto rozmerov súvisiacich s obsahom môže byť užitočné zvážiť aj **aspekty konania, myslenia a emócií**. Pokiaľ ide o úspech v učení a posúdenie pokračovania v rozvoji kvality, mali by zohrávať úlohu *krátkodobé, dlhodobé alebo nepretržité aspekty*. Okrem toho by sa mali zvážiť aj malé, zdanlivo menej významné zmeny a účinky, ktoré neboli zamýšľané.

Ďalším cieľom je **získať alebo udržať väčšiu bezpečnosť a stabilitu po fáze zmeny**. Môže to byť podporené ubezpečením o situácii a uznaním a oslavou (!) dosiahnutých úspechov. Zahŕňa to aj internú a externú komunikáciu úspešne ukončeného procesu rozvoja kvality a jeho výsledkov.

Tretím cieľom tejto fázy je **pozrieť sa na budúcnosť**. Na základe predchádzajúcich skúseností a uznania nových schopností (jednotlivca, skupiny kvality, organizácie) by sa malo posúdiť pokračovanie rozvoja kvality, jeho tempo a priority.



Fáza 6 Nástroj 1

Výstupy procesu rozvoja kvality

Nasledujúce otázky by mohli najprv zodpovedať jednotliví účastníci (manažéri, zamestnanci, zodpovední zamestnanci za kvalitu alebo skupina pre kvalitu) a potom diskutovať a vypracovať ako spoločný výstup. Výsledky tejto reflexie sa samozrejme môžu najprv zaistiť jednotlivo a v skupinách rôznymi spôsobmi. Po otvorenejšej reflexnej fáze pri otázkach (pozri vyššie Tip 1) sa tento nástroj môže použiť na zabezpečenie hlavných aspektov pre ďalšiu prácu.

1. Ako a akými prostriedkami sa v procese dosiahli zmeny? Ktoré cesty boli obzvlášť užitočné?
2. Ktoré podporné alebo brzdiace ovplyvňujúce faktory boli dôležité pre proces zmeny?
3. Ako ovplyvnil proces rozvoja kvality činnosti v organizácii (napr. Spolupráca, komunikácia)?
4. Ako ovplyvnil tento proces vedomosti o usporiadaní organizácie a ponukách poradenstva (napr. došlo k zmenám postojov zamestnancov pri jednotlivých udalostiach, výsledkoch alebo novo vyvinutých postupoch, ktoré vyjadrujú takéto zvýšenie vedomostí)?
5. Ako tento proces ovplyvnil emocionálne aspekty organizácie (napr. náladu, atmosféru)?
6. Existujú nejaké zmeny, ktoré nie sú na prvý pohľad rozpoznateľné alebo ktoré neboli zamýšľané?
7. Možno z týchto skúseností odvodiť dôsledky pre budúcu prácu na kvalite v organizácii a ponúkaných službách?
8. Máte nejaké nápady alebo úvahy o tom, ako by sa dosiahnuté zmeny mohli preniesť na iné témy/oblasti?
9. Je možné pomenovať konkrétne témy, ktoré sa majú ďalej rozvíjať?

Zoznam tipov a nástrojov

Fáza	Tipy	Strana	Nástroj	Strana
1: Záväzok	1: Začínáme s rámcom	13	1: Kontrola vstupu do procesu rozvoja kvality 2: Zdroje a očakávania	16
	2: Organizácia spolupráce	14		17/18
2: Analýza status-quo	1: Kontrolný zoznam pre analýzu - sprievodca kontrolným zoznamom	20	1: Kontrolný zoznam na analýzu stavu a stavu	22-24
3: Definovanie cieľov rozvoja a plánovanie aktivít	1: Stanovenie priorít - príklad Metódy stanovenia priorít	27/28	1 a 2: Vzorové metódy stanovenia priorít 2: Hodnotiacia matica	29
	2: Stanovenie priorít - príklad Hodnotenie Matrix			30
	3: Stanovenie a konkretizácia cieľa - kritériá SMART	31-34	3: Kritériá SMART	33
	4: Plánovanie aktivít rozvoja kvality	35-37	5: Podporné a brzdiace faktory 6: Ciele a činnosti nástroja	38
	5: Príklad prístupu k analýze faktorov			
	6: Opis cieľov a aktivít			
				39
4: Implementácia			1: Šablóna plánu implementácie a monitorovania	41
5: Dokumentovanie a hodnotenie výsledkov	1: Zaznamenávanie a spracovanie výsledkov	43	1: Hodnotenie dosiahnutia cieľa	46
	2: Vyhodnotenie výsledkov	44/45		
6: Analýza/Hodnotenie nového stavu, prenos a udržateľnosť	1: Výsledky vzdelávania z procesu rozvoja kvality	48	1: Výstupy procesu rozvoja kvality	50
	2: príručka k nástroju „vzdelávacie výstupy“	49		

Referencie a zdroje

Vanessa Dodd, Erik Hagaseth Haug, Tristram Hooley and Siobhan Neary (2019): "Quality Assurance Standards. A synthesis of quality standards across partner countries", Derby 2019 (<http://guidancequality.eu/o1-analytical-paper-on-quality-assurance-practices-in-career-guidance/>)

Hooley, T. and Rice, S. (2018): "Ensuring quality in career guidance: a critical review". British Journal of Guidance and Counselling, DOI: 10.1080/03069885.2018.1480012

NCGE (2017). A Whole School Guidance Framework. Retrieved from: <https://www.ncge.ie/school-guidance-handbook/ncge-whole-school-guidance-framework>

nfb (2014): *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am IBW der Universität Heidelberg*: „Professionell beraten mit dem BeQu-Konzept – Qualitätsstandards, Kompetenzprofil, Qualitätsentwicklungsrahmen“, Berlin/Heidelberg 2014; (<https://www.forum-beratung.de/cms/upload/BQ/BeQu-Konzept.pdf>)

nfb (2014): *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung/ Forschungsgruppe Beratungsqualität am IBW der Universität Heidelberg*; QER-Handbuch (unveröffentlicht)

English Versions:

nfb, The BeQu Concept for Quality Development in Career Guidance and Counselling: The BeQu Quality Standards and Competence Profile (2014/2016): https://www.forum-beratung.de/projekt_bq/upload/BeQu_EN_2016-12-15.pdf;

and:

nfb, The BeQu Concept for Quality Development in Career Guidance and Counselling: The BeQu Quality Development Framework (QDF) – QDF Manual, Berlin/Heidelberg 2014/2019 (unpublished manual)

Schiersmann, Christiane/ Thiel, Heinz-Ulrich (2011): *Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen*. 3., durchgesehene Auflage, Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaft, S. 178

Schiersmann, Christiane/Peter Weber (Ed.) (2013), *Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts*. W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

Schober, Karen (2019): *Designing a Quality Development Framework for Organizations Providing Career Guidance (QDF)*. ERASMUS+ Project Qual-IM-G, Intellectual Output IO4 (<http://guidancequality.eu/project-outputs/>)

Sultana, Ronald. (2018). *Enhancing the quality of career guidance in secondary schools - A Handbook*. MyFuture, Erasmus + project output. Retrieved from: <https://myfutureproject.eu/resources/>.

Vyhlásenie

K publikovaniu čiastočne nepublikovaného materiálu z príručky QQ BeQu dochádza so súhlasom Národného poradenského fóra, Nemecko. Reprodukcia obsahu je povolená pod podmienkou uvedenia zdroja.

© Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb)
www.forum-beratung.de ; info@forum-beratung.de