

UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ

FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ

Institut mezioborových studií Brno

**Management řízení kvality na veřejných vysokých
školách**

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Vedoucí diplomové práce:

Mgr. Lenka Gulová, Ph.D.

Vypracovala:

Bc. Alexandra Peschlová

Brno 2012

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Management řízení kvality na veřejných vysokých školách“ zpracovala samostatně a použila informační zdroje, které jsou uvedeny v seznamu použitých pramenů, který je součástí této diplomové práce. Elektronická i tištěná verze této diplomové práce jsou totožné.

Brno 20. 3. 2012

.....

Bc. Alexandra Peschlová

Poděkování:

Děkuji paní Mgr. Lence Gulové, Ph.D., za poskytnuté rady a připomínky při zpracování této diplomové práce.

OBSAH

	ÚVOD	1
1.	Historický kontext definice kvality	1
1.1	Historický vývoj	3
1.2	Co je to kvality a její definice	5
2.	Kvalita v současném pojetí	8
2.1	Pojetí kvality ve vztahu k zákazníkovi	8
2.2	Management kvality	10
2.3	Nástroje řízení kvality	11
2.3.1	CAF	12
2.3.2	Benchmarking	14
2.3.3	ISO normy	14
2.3.4	EFQM Excellence Model	18
2.4	Koncepce managementu kvality	19
3.	Kvalita na vysoké škole	22
3.1	Systém managementu na vysoké škole	24
3.1.1	ISO v prostředí vysoké školy	26
3.1.2	Význam lidských zdrojů na vysoké škole	28
3.2	Hodnocení vysokých škol	30
3.2.1	Dokumenty, na základě kterých se hodnotí	31
3.2.2	Vnitřní a vnější hodnocení	33
	EMPIRICKÁ ČÁST	35
4.	Metodologie výzkumného šetření	35
4.1	Cíl výzkumu	35
4.2	Metody sběru dat	36
4.2.1	Výběr informantů	37
4.2.2	Kvalitativní výzkum	38
4.2.3	Kvalitativní dotazování	39
4.2.4	Jednotlivé kroky analýzy	39
5.	Analýza a interpretace dat	40
5.1	Otevřené kódování	40
5.2	Kategorizace	41
5.2.1	Kategorie č. 1 – Kvalita je subjektivní, každý ji vnímá jinak	41
5.2.2	Kategorie č. 2 – Dobře nastavené dokumenty řízení	46
5.2.3	Kategorie č. 3 – Lidské zdroje na vysoké škole	53
5.2.4	Kategorie č. 4 – ISO – jeden z rozhodujících nástrojů řízení	59
5.2.5	Kategorie č. 5 – Kvalitní vedoucí motivuje k lepšímu výkonu	67

5.2.6	Kategorie č. 6 – Kdo je zákazník na univerzitě?	70
5.3	Axiální kódování	77
5.4	Selektivní kódování	81
ZÁVĚR		85
RESUMÉ		89
ANOTACE		90
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ		91
SEZNAM PŘÍLOH		94

ÚVOD

„Koncem tohoto desetiletí budou organizace, které se nemění v procesní, spíše výjimkou než pravidlem. Hodnota procesního řízení na trhu prudce stoupá, protože procesní přístup funguje lépe než cokoli jiného. Zkrátka přišla doba procesní organizace, a jen tak neskončí.“ Michael Hammer, 2002

Vzdělávání a rozvoj profesních i osobních kompetencí je důležitou součástí celé moderní lidské společnosti. Dnešní lidé vyspělých zemí žijí v komplexním sociálním a politickém světě. Více než kdykoli předtím chtějí plánovat svůj život. Vzdělávání v tomto světě hraje jednu z nejdůležitějších rolí. Je klíčem k naučení a pochopení jak se vyrovnat s výzvami dnešní moderní společnosti. Vzdělávání souvisí jak se zaváděním nových technologií, výsledků výzkumu, inovativních administrativních procesů a postupů, tak také s rozšiřováním kompetencí a odborným růstem zaměstnanců.

Vysoké školy jako nejvyšší článek vzdělávací soustavy jsou vrcholnými centry vzdělanosti, nezávislého poznání a tvůrčí činnosti a mají klíčovou úlohu ve vědeckém, kulturním, sociálním a ekonomickém rozvoji společnosti. Řízení těchto institucí je proto významným a zodpovědným krokem.

Vzdělávání v dobře fungující instituci by mělo probíhat jako systematické předávání informací, které jsou dopředu zbaveny svého chaotického charakteru. Proto je nutné zajistit správný chod takové vzdělávací instituce, což lze velmi efektivně udělat zavedením procesního řízení.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, co je vlastně myšleno kvalitou na vysoké škole, jakým způsobem je kvalita na vysoké škole měřena a jaké nástroje řízení jsou nejvhodnější. Zkoumala jsem, jak vybrané nástroje řízení implementovat, aby vysoká škola obstála ve stále rostoucí konkurenci.

Protože dobře nastavený management na vysoké škole je zárukou dobrého hodnocení této instituce a zároveň zárukou kvality absolventů.

V rámci výzkumu byla položena výzkumná otázka, **zda je kvalita řízení na veřejných vysokých školách měřitelná, a jaký efekt přináší těmto institucím.**

Součástí diplomové práce byl rozbor současného stavu systému kvality na vysokých školách. Při analýze systému kvality v tomto prostředí bylo poukázáno na problémové oblasti v systému řízení kvality a její přínosy pro řízení vysoké školy. Pokud totiž management školy zná slabá místa ve fungování systému kvality, může účinně reagovat a tím zlepšit výkonnost instituce a jeho ekonomické výsledky.

Teoretická část se promítá ve třech kapitolách. V první kapitole jsem se zabývala historickým vývojem pojmu kvalita. **Ve druhé kapitole** jsem se snažila zaměřit na koncepci managementu kvality a nástrojů, které jsou v současné době používány v ziskovém, ale především neziskovém sektoru. **Třetí kapitola je zaměřena na řízení kvality** na vysokých školách. To je oblast, kterou jsem se snažila v diplomové práci přiblížit a zmapovat. V návaznosti na kritéria hodnocení vysokých škol, je třeba identifikovat jednotlivé oblasti vzdělávání. Zároveň je velice důležité také monitorování a hodnocení nejen procesů, ale také výsledků vzdělávání.

Aby mohla být vysoká škola dobře řízena, je k tomu zapotřebí nastavit systém managementu. Škola si může sama vytvořit nějaký systém, nebo využije některý z existujících nástrojů řízení.

Vysoká škola, na které jsem prováděla analýzu systému jakosti má **koncipovaný systém dle norem ISO**, další koncepce je obsažena v dokumentech řízení této organizace. Proto jsem se v této kapitole podrobněji zabývala i tímto nástrojem.

V Empirické části jsem nejprve popisovala výzkumné metody. Výzkumná část byla stanovena jako kvalitativní výzkumná strategie, kde prostřednictvím otevřeného axiálního a selektivního kódování byly analyzovány skutečnosti, které vzešly z mého kvalitativního výzkumu.

1 Historický kontext definice kvality

1.1 Historický vývoj

Nejprve, než se pustím do vymezení kvality v oblasti vysokého školství, považuji za nutné alespoň stručně vymežit, **co znamená kvalita jako pojem obecně**, kde se vzal a co lidstvo všeobecně vedlo k tomu, považovat kvalitu za tolik vzpomínanou, důležitou a žádoucí charakteristiku či vlastnost většiny lidské činnosti či jejích výstupů. Přestože je v současné době kvalita skloňována především v souvislosti s jejím zlepšováním a pohledem na ni, jako na kritérium úspěchu či neúspěchu téměř všech statků a služeb nabízených dnešním ziskovým i neziskovým sektorem, nejedná se zdaleka o termín nový.

Plášková ve své publikaci uvádí, že lidé již od svého prvopočátku při každodenních činnostech, jako byl lov, výstavba obydlí atd., hodnotili kvalitu, a to odpovědí na otázku, zda se jim něco podařilo nebo jim právě zhotovený výrobek poslouží tak, jak předpokládali. Už tehdy lidé srovnávali dosažené výsledky s představami o nich.¹

V publikaci „Základy managementu jakosti“ vymezuje dále Nenadál **koncepte řízení organizací** jako *prescriptivní (koncepte odvětvových standardů, koncepte ISO)*, *kdy požadavky na systém řízení jsou definovány ustanoveními příslušných standardů a neprescriptivní (koncepte TQM), která nevychází z předem definovaných požadavků.*

Pravděpodobně nejstaršími **neprescriptivními přístupy** k zajištění kvality ze sedmdesátých let minulého století jsou postupy „správné výrobní praxe“, tzv. GMP (Good Manufacturing Practice), užívané ve farmaceutických provozech či při zacházení s léky, které kladou důraz mimo jiné na čistotu provozů, hygienické zásady, uchovávání vzorků atd. Zajištění jakosti při laboratorní praxi potom stanovuje „správná laboratorní praxe“ – GLP (Good Laboratory Practice)².

Za další ze skupiny **neprescriptivních** norem stanovujících jisté požadavky na realizaci managementu (řízení) kvality považujeme normy řady ISO 9000. Prvotními byly normy

¹ PLÁŠKOVÁ, A. In VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 14 – 15.

² NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s. 14.

AQAP (Allied Quality Assurance Publications) sloužící NATO, které se později osvědčily i v civilní sféře. V roce 1987 byly přijaty normy ISO řady 9000, jejichž ustanoveními se mohou řídit všechny podniky světa.³

Od poloviny 20. století začali zákazníci u výrobků požadovat nejen technologické vlastnosti, ale i spolehlivost, vzhled, úspornost, snadnost užívání a další návazné služby. V této době začali odborníci přistupovat k řízení kvality komplexně a **kvalita se stala konkurenční výhodou** na trhu a cestou k prosperitě.⁴

V této době se podniky stále více snažily zefektivnit a zlevnit výrobu a to zákonitě vedlo k nastavení systému řízení celé výroby, tedy i kvality výstupů. Samozřejmě pro firmy bylo daleko jednodušší přijmout již nastavený model řízení kvality, tedy třeba normy ISO. Ve veřejném sektoru byly tyto nástroje řízení zaváděny v této době velice málo.

V dnešní době je řízení kvality jednou z důležitých cest k dosahování podnikatelské prosperity. Rozvoj řízení kvality je v České republice, díky realizaci politiky podpory kvality, podporován i vládou. Cílem národní politiky kvality je spoluvytvářet prostředí, ve kterém je kvalita součástí všech oblastí života společnosti.⁵

Kvalita je tedy předpokladem trvale udržitelného rozvoje podniků, ale i celé společnosti. V oblasti řízení kvality se skrývá velký potenciál a mnoho zajímavých aspektů, proto jsem si vybrala toto téma pro zpracování diplomové práce.

Z lingvistického pohledu pojem *kvalita* pochází z latinského slova „*qualis*“, což v překladu znamená „*taková, jaká věc ve skutečnosti je*“⁶

Názory týkající se pojmu kvality prošly dlouhým historickým vývojem. Kořeny lze zařadit do doby, kdy si lidé začali zhotovovat nástroje pro lov, oděvy, obydlí atd. a hodnotili dosažené výsledky s předem vytvořenými představami o nich. Dalším

³ VEBER, J. et al. *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, s. 16.

⁴ www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality

⁵ <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>

⁶ DALE, B. G. *Managing quality*. 4th ed. Bodmin: Wiley-Blackwell, 2003. s. 4

milníkem bylo období, kdy se výrobky a služby staly předmětem směny, a dále, když došlo k rozvoji průmyslové výroby.⁷

1.2 Co je to kvalita a její definice

Jakost (kvalita)⁸ je pojem vztahující se k výrobkům či službám, ale i k prováděným činnostem a je charakteristikou, která má svou historii. Tedy v době⁹, kdy několik řemeslných nebo průmyslových subjektů vyrábělo jeden a týž výrobek, nebo produkty téměř shodné, určené ke stejnému účelu a tyto produkty se setkávaly na jednom odbytí. Tyto nabízené výrobky mohly, ale nemusely mít stejnou cenu. Bylo však nutné srovnávat požadovanou cenu s užitnými vlastnostmi, aby určitý produkt byl takový, jak to očekáváme nebo vyžadujeme. Tím se dostáváme k vysvětlení kvality jako naplnění určitých požadavků, což můžeme také nazvat vhodnost k účelu. **Nejstarší definice pojmu „kvalita“ je přisuzována řeckému filozofu Aristotelovi (+322 př. Kr.).** V jeho spisech je kvalita (řecky POION, latinsky gualitas) definována jako kategorie myšlení. Pro využití v ekonomice však tato filosofická definice není vhodná.¹⁰

V literatuře existuje mnoho definic, protože každý vidí kvalitu z jiného pohledu. Někdo ji vnímá jako ekonomický přínos, jiný jako kvalitu konečného produktu, další potom jako efektivitu řízení organizace a tím i lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou ve výrobním procesu důležité, v sektoru služeb neboli terciálním sektoru potom klíčové.

Uveďme si některé z definic, tak jak je definovali někteří z významných osobností – guru (otcové, autority) působících v oblasti managementu jakosti:

- jakost je způsobilost pro využití (Juran)
- jakost je shoda s požadavky (Crosby)
- jakost je to, co za ni požaduje zákazník (Feibenbaum)

⁷ BRIŠ, P. Management kvality. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005., s.6

⁸ V češtině se lze setkat s pojmy jakost a kvalita. Z pohledu managementu jakosti je pokládáme za synonyma

⁹ většina autorů datuje tento rozvoj tržních vazeb do období po roku nebo blízko roku 1500

¹⁰ NENADÁL, J. et al. Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.5.

- jakost je minimum ztrát, které výrobek od okamžiku své expedice společnosti způsobí (Taguchi) ¹¹

Jednou ze základních otázek souvisejících s pojmem kvality ve veřejné správě je už jeho samotná definice, která tvoří základ pro rozvoj celé problematiky. Rozdíly v definicích jsou vyvolány rozdíly v historickém vývoji jednotlivých oblastí, ale také subjektivním postojem občanů. **Postoje vůči kvalitě se tedy mění časem i prostorem.** Ale ani v konkrétní zemi nemusí být shoda všech občanů na tom, jak má vypadat kvalitní veřejná služba. Historický vývoj chápání pojmu kvalita ve veřejné správě přitom prošel třemi etapami:

- Kvalita ve smyslu respektování norem a procedur
- Kvalita ve smyslu efektivního využití finančních prostředků
- Kvalita ve smyslu spokojenosti občanů ¹²

Pro vzájemné porozumění je proto nutné stanovit obecnou definici jakosti, která by byla univerzální.

Jak je patrné z definic jednotlivých osobností, každá z těchto definic směřuje ke kvalitě. Mnoho z těchto definic je použito v rámci konkrétních manažerských nástrojů. *Tato definice je uvedena v mezinárodní normě ISO 9000:2000. **Jakost je „stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků.“*** Za inherentní znaky jsou považovány vnitřní vlastnosti objektu kvality (produktu, procesu, zdroje, systému), které mu existenčně patří. Tyto, častěji označované jako „znaky jakosti“ můžeme členit na znaky měřitelné a atributy. Atributy nelze popsat číselnou hodnotou, nicméně mohou být pro spokojenost zákazníků rozhodující (např. příjemné vystupování, chuť) ¹³

Velice důležitý v celém systému kvality je **zákazník**. Ten vlastně hodnotí výsledný produkt a určuje poptávku po tomto výsledném produktu. Výrobce, který umí vyrobit efektivně a kvalitně (tedy s nejnižšími náklady) má na trhu větší šanci.

¹¹ NENADÁL, J. et al. Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.5.

¹² CADDY, Joanne, VINTAR, Mirko: Building better quality administration for the public.,str. 16

¹³ NENADÁL, J. et al. Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.5.

Ve všech těchto definicích lze v zákulisí spatřit zákazníka (osobu, která přijímá produkt). Jeho požadavky, jichž se ve vztahu k jakosti domáhá, jsou různé, proměnlivé v čase a jsou výslednicí působení řady nejrůznějších faktorů:

- biologických (pohlaví, věk, zdravotní stav),
- sociálních (zařazení do určitého spotřebitelského segmentu podle vzdělání, zaměstnání a tomu odpovídajícího finančního ocenění i společenského postavení),
- demografických (klíma, lokalita, v nichž žije, a jim odpovídající spotřební zvyklosti),
- společenských (reklama, různá hnutí, veřejné mínění i názory odborníků).

Odtud pramení vysoká míra subjektivity, která se vkrádá do jakosti a která vede k různé interpretaci pojmu.¹⁴

¹⁴ VEBER, J. a kol. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele, Grada Publishing, 2002, s.18

2 Kvalita v současném pojetí

Pojem kvalita a jeho chápání prošlo značným vývojem. Nejdříve se pojem kvalita využíval pouze pro zhodnocení produktů, výstupů organizace a v rámci posuzování kvality se zkoumala především oblast výroby a procesy vzniku produktů. V současné době se pojem kvality začal přesouvat do oblasti řízení, do samotné organizace, převážně v soukromém sektoru. **Klíčovým se stal zákazník a jeho spokojenost.** Důležitým posunem je posuzování kvality v rámci veřejného sektoru. Uplatnění metod kvality ve **veřejném sektoru** se začíná rozvíjet v 80. a 90. letech v anglosaských zemích a v západních evropských zemích. Nyní se začínají tendence ke zkvalitnění veřejného sektoru pronikat i do východní Evropy.

Dle Vebera většina podnikatelských subjektů ve světové ekonomice vynakládá úsilí, aby dosáhla kladného ekonomického výsledku. Postupem času se ukazuje, že při podnikání nelze sledovat pouze dosahování zisku, ale je nutné respektovat zájmy tzv. stakeholders, tedy osob nebo organizací, které mají vliv na chod podniku nebo jsou jeho fungováním dotčeny. Důležitou roli v udržení konkurenceschopnosti tedy hraje i řízení kvality.¹⁵

Při výběru poskytovatele služby se klient nemůže rozhodovat na základě pevných specifikací vymezujících službu, proto se často spoléhá na své předešlé zkušenosti. Autorky Gasterová a Squiresová z tohoto důvodu *nazývají služby jako „produkty zkušeností“ nebo „produkty zážitku.“*¹⁶

2.1 Pojetí kvality ve vztahu k zákazníkovi

V České republice se kvalita do veřejné správy a tedy i do vysokého školství dostává na konci 90. let a stává se součástí reforem. Z teoretického zasazení kvality do jednotlivých dílčích reforem veřejné správy – reformy územní veřejné správy,

¹⁵ VEBER, J. a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe, s. 15,16

¹⁶ GASTER, L., SQUIRES, A. *Providing quality in the public sector*. 1. vyd. Philadelphia: Open University Press, 2003, s. 7.

reformy vysokého školství a reformy ústřední státní správy vyplývá, že kvalita se stává součástí určitého standardu pro činnost organizací veřejné správy. Vzhledem k tomu, že se v České republice vytvořilo již určité **institucionální zázemí pro kvalitu** a to jak na vládní úrovni a úrovni vládních institucí, tak i v neziskovém sektoru, můžeme předpokládat, že se kvalita institucí veřejné správy bude neustále zvyšovat. Institucionální rámec je důležitý pro zvyšování informovanosti jak samotných organizací veřejné správy, tak i veřejnosti, které se činnost těchto organizací týká.

Podle Squiresové se služby od produktů liší účelem, s kterým jsou vytvářeny, tím jak jsou vytvářeny, spotřebovávány a hodnoceny. **Služby jsou nedefinovatelné**, díky změnám v očekávání poskytovatele i uživatele různorodé, neviditelné, v závislosti na nabídce a poptávce nestabilní, skryté ve smyslu dřívějšího prodeje před spotřebou a obsahují vysoký podíl lidské práce. **Další specifikací služby je také to, že nemůže být oddělena od samotného procesu poskytování služby.**¹⁷

Zeithaml a kol. uvádějí, že spokojenost zákazníka je definována jako „*rozdíl mezi zákaznickým očekáváním a vnímáním skutečného výkonu.*“ Snížení spokojenosti může pramenit buď z rostoucích zákaznických očekávání, nebo ze zvýšeného vnímání špatného výkonu služby. S výše uvedenou nesnadností specifikace konkrétních vlastností služeb souvisí také to, že zlepšení kvality služeb je často označováno za hlavní vnitřní cíl organizace, avšak to, co je kvalitou myšleno a jaký konkrétní obsah je mu přikládán, není často výslovně vyjádřeno.¹⁸

Pro kvalitní řízení je nutné jednotné chápání pojmů, neboť chápání obsahu potom ovlivňuje chování pracovníků i způsob řízení kvality, ale důležité je i to, zda tento obsah chápou stejně pracovníci instituce i jejich zákazníci.¹⁹

V oblasti vysokého školství je někdy obtížné přesně vymezit, co je vlastně kvalita. Především by to měla být služba zajišťující **uspokojení zákazníka**. V případě vysoké školy je zákazníkem **student**. Jedno z kritérií výběru školy, kde student chce studovat je

¹⁷GASTER, L., SQUIRES, A. *Providing quality in the public sector*. 1. vyd. Philadelphia: Open University Press, 2003, s. 7.

¹⁸ ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. *Service quality. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2004. s. 173*

¹⁹NUNVÁŘOVÁ, S., ŠPAČEK, D. In LUKÁŠOVÁ, R. et al. *Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2009, s. 10.

určitě **kvalita instituce**. Řízení kvality na vysokých školách má svá specifika. V této oblasti významnou úlohu hrají mimo jiné i **lidské zdroje**.

Na to, jak je vnímání pocitů zákazníka důležité upozorňuje i Grönroos, jež se s výše uvedeným ztotožňuje, když uvádí, *že je třeba mít vždy na paměti, že to, s čím se počítá, je kvalita tak jak jí vidí zákazníci.*²⁰

Pokud nejsou sjednoceny názory organizace s názory zákazníka, dojde k tomu, že zákazníci budou nespokojeni i přesto, že instituce svá předsevzetí z oblasti kvality plní.

Slovo "**kvalita**" představuje **vlastnosti výrobků anebo služby**, které jsou oceňovány spotřebiteli.²¹

Jak píše Hutýra, *pokud tedy podnikatelé chtějí zaujmout spotřebitele a udržet si pozici na trhu, musí se zajímat o kvalitu své produkce. Pokud jsou v podnicích prováděny koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace co se týče kvality, mluvíme o managementu kvality. Management kvality může být řízen podle různých koncepcí.*²²

2.2 Management kvality

Zavádění systému managementu kvality se stalo pro běžnou podnikatelskou praxi téměř nutností. Firmy, které usilují o partnerství s ostatními a kterým záleží na kvalitě svých produktů, pochopily, že asi není jiné cesty než takové systémy řízení zavést a certifikovat je, obvykle dle normy ISO 9001. Proč se však něčemu takovému vyhýbají univerzity? Vždyť slovo kvalita se objevuje ve všech možných strategických dokumentech a hovoří se o něm na celé řadě setkání nevyššího managementu univerzit.

Management kvality je důležitá součást celkového systému řízení každé organizace. ***Cílem managementu kvality je maximální spokojenost zákazníků při minimálních nákladech.***²³

²⁰ GRÖNROOS, CH. *Service management and marketing. Customer Management in Service Competition*. 3. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2007, s. 73.

²¹ <http://www.qualitydigest.com/inside/standards-news/iso-standards-makers-work-make-iso-simpler-faster.html> - vlastní překlad

²² HUTÝRA, M. a kol. *Management jakosti*, s.15

²³ BARTES, F. *Řízení jakosti*, s. 36

Management kvality, což jsou **koordinované činnosti pro vedení a řízení organizace** pokud se týče kvality, má v organizaci tuto náplň a funkce:

- identifikace zákazníků
- identifikace potřeb zákazníků
- definice politiky organizace pro uspokojování potřeb zákazníků
- vývoj produktů naplňujících požadavky zákazníků
- realizace a dodávání těchto produktů zákazníkům
- poskytování prodejní podpory zákazníkům
- zjišťování spokojenosti zákazníků
- uplatňování principu zpětné vazby²⁴

Naplněním svých funkcí by management jakosti měl v organizaci přispívat k maximální spokojenosti zákazníků a dalších zainteresovaných stran, k vytváření prostředí pro neustálé zlepšování a rozvoj organizace a spotřebovávat co nejméně lidských, materiálových, finančních a dalších zdrojů.

Systém managementu kvality je pak systémem managementu pro vedení a řízení organizace pokud se týče kvality je tvořen souborem na sebe navazujících procesů.

Základními procesy managementu jakosti jsou:

- stanovování politiky jakosti,
- definování cílů jakosti,
- plánování jakosti,
- řízení jakosti na operativní úrovni,
- prokazování jakosti,
- zlepšování jakosti.

V praxi lze identifikovat řadu dalších procesů, jako např. řízení neshodných produktů, interní auditování, řízení lidských zdrojů atd.²⁵

2.3 Nástroje řízení kvality

Řízení českých institucí veřejné správy není zdaleka dokonalé, ale určitě to neznamená, že by se o něj instituce nesnažily. Z dříve uvedeného textu vyplývá, že pojem kvalita

²⁴ NENADÁL, J. et al. Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.9

²⁵ HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*, str. 15

a jeho řízení je jedním z často skloňovaných pojmů v těchto organizacích. Instituce veřejné správy využívají v současnosti ke svému neustálému zlepšování se v oblasti kvality moderní **nástroje řízení kvality**, díky nimž mohou organizace, tedy i veřejné vysoké školy lépe fungovat. V oblasti řízení vysokých škol jsou nejčastěji využívány nástroje CAF, EFQM, ISO, Benchmarking. ISO je asi takový základ, který nastaví v organizaci pořádek. V této podkapitole se zabývám i dokumenty vztahující se k této normě.

V rámci stručné charakteristiky nejvyužívanějších nástrojů můžeme nástroje řízení kvality rozdělit na dvě základní skupiny, na ty, které dodržují určité **standardy** (to jsou prescriptivní, např. ISO normy) a ty, které vychází z modelu **TQM**, tzv. neperscriptivní. Podrobněji můžeme organizace, které používají model CAF (též EFQM), zařadit do skupiny institucí, které používají ke svému zlepšování **sebehodnocení**. Naopak ti, kteří využívají benchmarking své zlepšování zakládají **na učení se od jiných**, úspěšnějších, „kolegů“. ²⁶

2.3.1 CAF

Common Assessment Framework (dále jen CAF) je označován česky jako „Společný hodnotící rámec“, je nástrojem TQM inspirovaný modelem excelence Evropské nadace pro management kvality (EFQM)²⁷.

V podmínkách vysokých škol je tento model také využíván. CAF je pravda mezi přístupy a výsledky. CAF vlastně říká, o určitých procesech (protože má asi 250 otázek) na co všechno bychom se měli dívat u těch procesů a u toho dění ve firmě, protože to je jeden z nástrojů tzn. total culty management. CAF se snaží zabývat celou firmou, protože má za to, že nejen ty nosné procesy jsou důležité, ale i ty podpůrné když nefungují třeba dobře, tak mohou být rizikem pro firmu.

²⁶ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 111.

²⁷ Společný hodnotící rámec CAF 2006 [online], [cit. 2009-12-24]. Dostupný na WWW: <<http://www.csq.cz/res/data/000097.pdf>>. s. 7.

Špaček ve své publikaci uvádí, že je však na rozdíl od EFQM model CAF méně náročný a vhodný pro organizace začínající s aplikací TQM.²⁸

Model CAF je nástrojem, který byl vyvinut primárně pro veřejnou správu. Slouží subjektům veřejné správy ke zdokonalování manažerských dovedností a zavádění řízení kvality. Dále je nástrojem sbližování různých modelů řízení kvality v rámci EU a je prostředkem pro benchmarkingové porovnávání mezi organizacemi veřejného sektoru.

Model CAF je složen z devíti okruhů (viz obr. č. 1) v rámci nichž jsou vymezena další subkritéria. Pro **sebehodnocení** model CAF využívá metodu bodování stupně kvality, skóre je založeno na bodování od 0 do 100 bodů.²⁹

Obrázek 1: Model CAF/Model EFQM



Pramen: Model Excellence EFQM. Dostupný na: www.csq.cz/cs/model-excelence-efqm.html.

Poznámka: Grafické znázornění obou modelů bývá v odborné literatuře uváděno stejně, model EFQM je někdy doplněn o procentuální vyjádření jednotlivých kritérií.

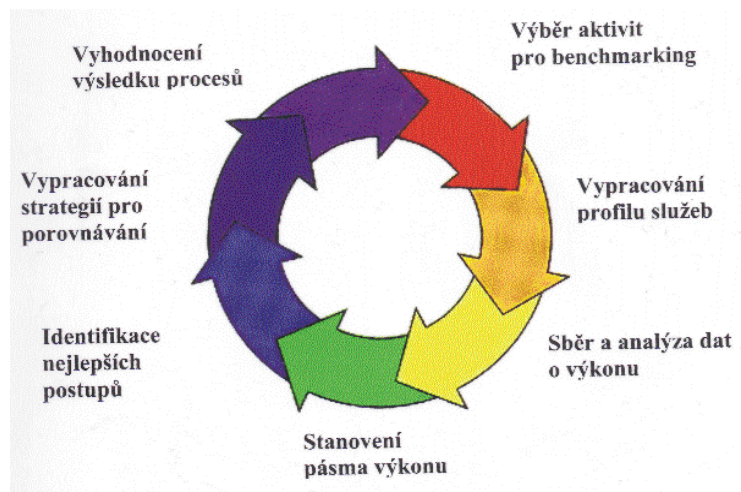
²⁸ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, str. 111.

²⁹ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, str. 112 a 115.

2.3.2 Benchmarking

Podstata slova benchmarking, jako přístupu k řízení organizací, je odvozena od základu slova „benchmark“, které celý přístup dobře charakterizuje. Mezi nejužitečnější překlady slova „benchmark“ patří „komparativní bod“ či „porovnávací ukazatel“. Jedná se tedy o metodu založenou na zlepšování se založeném na srovnání se s ostatními neboli, jak stručně uvádí Široký, „*Je to metoda zlepšování učním se od druhých*“³⁰.

Obrázek 2: Benchmarkingový cyklus (proces)



Pramen: ŠIROKÝ, J. et al. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: MV ČR, 2004, přebal.

2.3.3 ISO normy

Označení norem „ISO“ vychází z řeckého slova „isos“, které znamená „stejný“ či „rovný“. **ISO normy jsou mezinárodní standardizační normy**, které vydává Mezinárodní organizace pro standardizaci v Ženevě, jeho českým zástupcem je Český normalizační institut. Standardy znamenají určitý vzor pro hodnocení, jejich smyslem je

³⁰ HONUS, R., ŠIROKÝ, J. In ŠIROKÝ, J. et al. *Benchmarking ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004, s.5.

vymežit specifikaci a kritéria, která odrážejí dohodu celé řady subjektů a která mají odrážet vhodnou praxi.³¹

Pro oblast vysokého školství jsou ISO normy vhodným nástrojem řízení. Je to soubor požadavků, které musí organizace splnit. Mimo jiné musí mít správně nastaveny dokumenty řízení, což v dané organizaci vytvoří pořádek v těchto dokumentech. Dále musí být v organizaci nastaveny procesy řízení, což umožňuje efektivnější řízení organizace.

ISO normy normalizují různé oblasti, a to od zemědělských či konstrukčních aktivit po informační technologie. Ve veřejném sektoru jsou uplatňovány především normy ISO 9000 a ISO 14000, které **představují tzv. standardy pro obecně použitelné systémy řízení** – mohou tedy být použity v jakékoliv organizaci. Stejně tak jako ostatní normy ISO, nejsou ani tyto automaticky všeobecně závazné.³²

Když se pokusím o jisté zjednodušení a mezi systém managementu jakosti a systém řízení postavím rovnítko. Jinými slovy řečeno, **systém managementu jakosti je vlastně systém řízení**, který respektuje požadavky dané normou, v našem případě již zmíněnou ISO 9001. Je tedy důležité si uvědomit, že zavedení takového systému je věci managementu daného pracoviště, v našem případě fakulty. Je to jeho systém řízení a měl by jím být i definován normou.

Organizace se normou může řídit pouze „z dobré vůle“ nebo může závaznost potvrdit certifikací a registrací. Standardy řady **ISO 9000** se zabývají řízením kvality. Řízení by podle nich mělo zvyšovat uspokojení zákazníků plněním jejich potřeb a požadavků a v tomto směru zdokonalovat svoji výkonnost. Veřejnou správou nejčastěji využívanou normou je v současnosti **ISO 9001:2000**, která specifikuje požadavky na systém řízení kvality orientovaný na zákazníka. Norma **ISO 9004** potom uvádí návod k dosažení vrcholového vedení nad rámec **ISO 9001**. Série **ISO 14000** klade požadavky na výkon procesů, které mohou mít dopad na životní prostředí.³³

³¹ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 134.

³² ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 136.

³³ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 137 – 139.

Dokumenty v systému řízení kvality ISO

Dokumenty vytvářející dokumentaci organizace se dělí na dvě skupiny:

- **Specifikace** – definují produkty organizace, její procesy, postupy nebo činnosti. Je to například výrobní nebo výkresová dokumentace, směrnice, rozhodnutí apod.
- **Záznamy** - jsou dokladem o realizované činnosti. Příkladem záznamů jsou protokoly kontrol zápisy z jednání záznamy o školeních apod.

Specifikace mají definovat aktuální stav a reagovat na měnící se podmínky a prostředí. U záznamů je naopak potřebné, aby se obsažené informace neměnily. Dokumenty tvořící **dokumentaci firmy lze rozdělit dle místa vzniku** na:

- interní, jejichž původ je v organizaci
- externí, které vznikají mimo organizaci³⁴

Ve všech druzích organizací existují dva základní typy dokumentace:

- **operativní dokumentace**, která zaznamenává okamžité úkony. Jedná se především o rozhodnutí, nařízení, opatření, sdělení atd.
- **systémová dokumentace**, která standardizuje činnosti, procesy nebo postupy. Mívá podobu organizačně-řídící dokumentace nebo provozně-technické dokumentace. Obsah systémové dokumentace bývá určován příslušnými standardy. Dokumentace týkající se managementu jakosti je definována normou ISO 9001.³⁵

Každá organizace musí vytvořit a udržovat příručku kvality. **Příručka kvality je vrchní vrstvou systémové dokumentace** a je to stručný, úplný a jasný přehled systému managementu kvality dané organizace, která je dostupná zaměstnancům, zákazníkům a dalším zainteresovaným stranám.³⁶

Příručka kvality obsahuje tyto údaje:

- informace o organizaci (název, zřizovatel, identifikační údaje, sídlo a další)

³⁴ NENADÁL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky : základní dílo*, kapitola 6

³⁵ NENADÁL, J. *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky : základní dílo*, kapitola 6

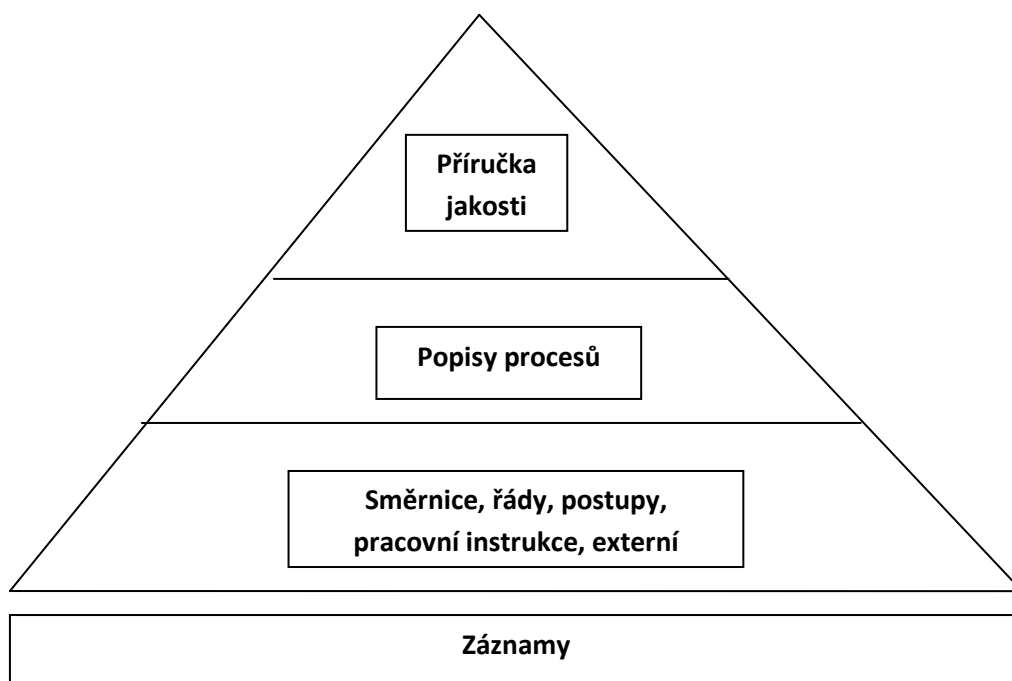
³⁶ HRUDKA, O. a kol. *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008*, str. 49

- organizační uspořádání
- mise, vize a politika kvality organizace
- popis systému managementu organizace pro nasměrování a řízení organizace s ohledem na jakost
- mapa procesů (obsahuje jednotlivé procesy a jejich vzájemné návaznosti a souvislosti)³⁷

Popisy procesů tvoří základ systémové dokumentace organizace. Forma popisů může být různá v závislosti na charakteru organizace. Je obsažena v příručce kvality organizace. Třetí vrstva systémové dokumentace je tvořena dokumenty, **kteří specifikují nebo upravují postupy realizace určitých procesů nebo činností.**³⁸

Poslední, čtvrtou vrstvou jsou záznamy organizace, které dokumentují realizovanou činnost, jsou např. zápisy z porad, protokoly z kontrol atd.

Obrázek č. 3 : Struktura systémové dokumentace



Zdroj: **NENADÁL, J. et al.** *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s. 31*

³⁷ **NENADÁL, J. et al.** *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.31*

³⁸ **NENADÁL, J.** *Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro manažery jakosti, ekology a bezpečnostní techniky : základní dílo, kapitola 6*

2.3.4 EFQM Excellence Model

Oba modely – tzv. **modely excellence kvality**, EFQM (European Foundation for Quality Management) a CAF (Common Assesment Framowork), jsou založeny na již výše zmiňovaných principech TQM.³⁹

Modely excellence kvality, tj. modely určené k dosahování výjimečné práce v oblasti řízení a dosahování výsledků organizací uspokojujících své stakeholders, jsou určeny především pro **sebehodnocení a jsou nástrojem diagnostiky**. Model EFQM předpokládá, že vynikajících výsledků je dosaženo pouze s maximální spokojeností zákazníků a zaměstnanců při respektování okolí.⁴⁰

Ještě předtím, než se budeme věnovat podrobnějšímu popisu dílčích kritérií modelu, bude užitečné se zmínit o některých základních charakteristikách tohoto modelu.⁴¹

Logika EFQM Modelu Excellence je poměrně jednoduchá. Vychází z předpokladu, že vynikajících výsledků organizace může být dosaženo pouze za podmínky maximální spokojenosti externích zákazníků, spokojenosti vlastních zaměstnanců a při respektování okolí. Tyto souhrnně označované⁴² výsledky jsou však podmíněny precizním zvládnutím a řízením procesů, což vyžaduje nejenom vhodně definovanou a rozvíjenou politiku a strategii, ale i propracovaný systém řízení všech druhů zdrojů (lidské zdroje nevyvíjíme) a budování vztahů partnerství. To je umožněno adekvátní kulturou a přístupy vedení, tedy všech úrovní managementu.

Popis všech devíti hlavních kritérií EFQM je v příloze č. 1.

³⁹ OPLUŠTILOVÁ, I. In HRABALOVÁ, S. et al. *Řízení místních samospráv*. Brno : Masarykova univerzita, 2006, s. 28.

⁴⁰ ŠPAČEK, D. In BAKOŠ, E. et al. *Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext*. 1. vyd. Brno : Masarykova univerzita, 2008, s. 121.

⁴¹ NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.38

⁴² NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti*. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.39

2.4 Koncepce managementu kvality

V současnosti se ve světě rozlišují tři základní koncepce managementu jakosti:

Koncepce podnikových standardů

Požadavky na systémy jakosti jsou zde soustředěny do norem, které mají platnost v rámci jednotlivých firem nebo odvětví. Normy mohou mít různé přístupy a musí se jimi řídit i dodavatelé těchto firem. Stanovené standardy jsou náročnější než požadavky dle norem ISO řady 9000. Tato koncepce není vhodná pro malé podniky.

Koncepce ISO

Je to koncepce managementu jakosti řídicí se souborem norem ISO, které definují minimum požadavků, které by měly být v organizacích dodržovány.

Koncepce „Total Quality Management (TQM)“

Jde o filosofii managementu bez předepsaných pravidel pro učící se podnik zaměřený a zákazníka. TQM a ISO jsou založeny na podobných principech, které blíže charakterizují níže. **V koncepci TQM je navíc oproti normám ISO zahrnuta odpovědnost vůči okolí.** Organizace s filosofií TQM usiluje o uspokojování potřeb svých zaměstnanců a svého okolí. Požadavky koncepce TQM jsou kvalitativně na vyšší úrovni než požadavky norem ISO. **Zavádí se v organizacích, které mají již nějaký systém řízení kvality zaveden a chtějí dosáhnout vyšší úrovně na cestě ke zdokonalování.**⁴³

Monitorování a měření procesů

Procesní řízení je nejvíce obsaženo na úrovni ISO, která je založena na definování | a měření procesů. Jak píše ve své publikaci Veber, *přístup je další ze zásad, která byla v rámci implementace systému managementu jakosti velmi podrobně rozpracována. Proces je dán po částech uspořádanou množinou činností směřujících ke splnění požadovaných cílů opakovatelným způsobem, svými vstupy a výstupy, regulátory (pravidly dle kterých je proces řízen) a zdroji, kterými je proces uskutečňován. Každý z uvedených procesů má svého vlastníka, který zodpovídá nejen za jeho průběh, ale také za jeho neustálé zlepšování, jakožto uplatnění další z výše uvedených zásad systému managementu jakosti.*

⁴³ NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*, str. 22-30

Norma ISO 9001 vyžaduje identifikaci procesů, ale také stanovení kritérií výkonnosti těchto procesů. Management organizace by měl každoročně stanovit konkrétní hodnoty výkonů procesů pro příslušný rok. V souladu se stanovenými kritérii musí být aplikovány vhodné metody monitorování nebo měření, s cílem zjistit, zda bylo dosaženo plánovaných kritérií pro dané období. Pokud nebylo plánovaných hodnot dosaženo, musí být učiněna nápravná opatření.⁴⁴

Monitorování a měření produktu

Produktem je dle normy 9001:2008 myšleno hmotný výrobek nebo služba. Pro včasné potvrzení splnění požadavků nebo pro včasné rozhodnutí o dalším postupu musí organizace provádět vstupní, průběžné a výstupní kontroly kvality produktu.⁴⁵

O monitorování nebo měření musí být vyhotoven záznam, kde je třeba uvést zjištěné hodnoty. **Záznamy** mohou mít různou podobu, je však nutné uvést osobu, která kontrolu prováděla.⁴⁶

Prověřování systému jakosti

Management organizace musí průběžně ověřovat **funkčnost systému** a spolehlivost jeho řízení. Činnosti prováděné při ověřování funkce systému jakosti lze rozdělit na tři základní skupiny: auditní, inspekční, kontrolní. Inspekční a kontrolní činnosti jsou prováděny na střední a operativní úrovni. **Auditní činnosti** jsou nástrojem vrcholového managementu. Podle Nenadála *audity jsou hlavním nástrojem prověřování a přinášejí nezávislý zdroj informací týkajících se všech podnikových procesů systému kvality. Informace zjištěné z auditů musí vedení promítnout do opatření ke zlepšení systému jakosti.*⁴⁷

⁴⁴ **VEBER, J. a kol.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe*, s.194

⁴⁵ **HRUDKA, O. a kol.** *Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008*, s. 127

⁴⁶ **VEBER, J. a kol.** *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: Legislativa, systémy, metody, praxe*, s.197

⁴⁷ **NENADÁL, J. a kol.** *Moderní systémy řízení jakosti: quality management*, s. 174

Tabulka č. 1: Druhy auditů

Druh auditu	Auditorská strana	Auditovaná strana	Rozsah auditu
Interní – prováděný první stranou	Náš podnik, externí pracovník	Náš podnik	Úplný, dílčí, následný
Externí aktivní	Náš podnik, externí pracovník	Náš dodavatel	Úplný, dílčí, následný
Externí pasivní - prováděný druhou stranou - prováděný třetí stranou	Náš zákazník Externí nezávislá organizace	Náš podnik	Úplný, dílčí, následný

Pramen: NENADÁL, J. a kol. Moderní systémy řízení jakosti: quality management, str. 175

Měření kvality služeb

Měření kvality služeb je součástí procesu zlepšování kvality služeb, a tudíž je důležité jak z hlediska organizace poskytující dané služby a jejich zaměstnanců, tak i samotných zákazníků a celé veřejnosti.

Měření umožňuje:

- identifikaci problémů souvisejících s kvalitou;
- stanovení jasných standardů pro poskytování služby;
- srovnání stavu před a po provedených změnách, které byly navrženy pro docílení zlepšování kvality služeb.⁴⁸

⁴⁸ **SHAHIN, A. SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps.** 2009-10-06 . Dostupné z WWW: <http://umsacc.wikispaces.com/file/view/ServQual+teor%C3%ADa.doc.pdf>., s.2

3 Kvalita na vysoké škole

Proč vůbec zavádět systém managementu jakosti na univerzitní pracoviště? V případě komerčních firem, tam je to vcelku zjevné, ale akademická půda? Domnívám se, že i přes svá specifika, která akademické prostředí má, je toho možná více, co máme společného s komerční sférou. Je třeba si uvědomit, že i univerzita má své zákazníky. Na rozdíl od komerční sféry primárně netvoří zisk, tak minimálně musí efektivně hospodařit se svěřenými prostředky. Obecně platí, že vždy je třeba s těmito prostředky nakládat efektivně.

Výše zmíněná **orientace na zákazníka** znamená, že tento musí mít nejen své potřeby a požadavky, ale měl by být také s poskytovanými službami spokojen. Právě **spokojenost zákazníka** je klíčovým momentem systému managementu jakosti a také asi i jeden z nejproblematictějších bodů implementace takového systému na akademické půdě. Stačí si uvědomit, že jeden z nejdůležitějších zákazníků univerzity je student a služba poskytnutí vzdělání nebývá vždy v korelaci s představami studenta.

Kvalita vzdělávání patří mezi témata, vyvolávající diskuse mnoha odborníků jako i tzv. laické veřejnosti. Debata o kvalitě vzdělávání se týká nejvíce škol základních, středních, odborného vzdělávání i vysokých škol. Není ale bezvýznamná ani pro jiné vzdělávací organizace nebo různé druhy vzdělávání v organizacích.

Roberts uvádí dva Barnettovy základní axiomy, ze kterých vychází hodnocení kvality vysokoškolského vzdělání. *Z epistemologického axiomu vyplývá předpoklad určitého „množství“ objektivních znalostí, se kterými by studenti měli být seznámeni, a které by měli s jistotou demonstrovat. Pokud tento předpoklad je akceptován, pak lze posuzovat jednotlivé předměty v rámci studijních programů jako více či méně vhodné, pokud jsou stanovena kritéria a standardy, sloužící pro jejich hodnocení a srovnávání. Druhý axiom vychází z předpokladu, že objektivní znalosti jsou více rozvíjeny a šířeny, pokud vzdělávací instituce jsou relativně autonomní a akademická komunita má poměrnou svobodu. Tento axiom je ovlivňován vztahy státu k vzdělávacím institucím. Z těchto předpokladů vyplývá řada otázek, zahrnujících např. problematiku stanovení objektivních kritérií pro hodnocení jednotlivých předmětů a programů nebo interního*

*a externího hodnocení kvality. Je zřejmé, že stanovení kvalitativních kritérií pro hodnocení vzdělávání je obtížnější, než je to v případě kvantitativních kritérií.*⁴⁹

Kvalita vzdělávacího procesu

Kvalita vzdělávání souvisí s kvalitou studia. K diskusi o kvalitě studia Witzany (2002) upozorňuje na souvislost kvality studia s kvalitou vlastního vzdělávacího procesu, tj. se zprostředkováním poznatků, jejich objasněním a jejich ověřením. Množství poznatků nevyovídá o kvalitě. Důležitá je shoda v otázce „**co je kvalita studia**“ a jaká kritéria jsou použita pro její hodnocení a ověření. Kvalita vzdělávacího procesu zahrnuje mj. úroveň přednášek, seminářů, cvičení, metody výuky a také kvalitu a zapojení studentů do vědeckovýzkumné činnosti.⁵⁰

Vzdělávací proces poskytovaný fakultou má v podstatě **tři typy zákazníků**: Studenti, kteří přichází na univerzitu s požadavkem dosažení požadovaného vysokoškolského vzdělání. V tomto našem případě se jedná o poskytnutí bakalářského, magisterského a doktorského stupně vzdělání. Zaměstnavatelé, jejichž prioritou je přijetí absolventů připravených pro praxi. Stát, který jako jediný je v daný okamžik platicím zákazníkem.

Tvůrčí činnost, která zahrnuje komplexní problematiku vědy a výzkumu má následující tři typy zákazníků: Grantové agentury poskytující finanční krytí v oblasti plnění hlavních úkolů vědy a výzkumu na principu výběru projektů určených k financování. Podniky a organizace, které na rozdíl od předchozího zákazníka požadují plnění úkolů vědy a výzkumu definovaných v kontextu působení dané společnosti na trhu. Stát cestou financování výzkumu v podobě prostředků určených jím spravovaných institucí.

Doplňková činnost: Podniky a organizace, které požadují plnění konkrétních úkolů cestou spolupráce s fakultou. V podstatě by se v tomto případě nemělo jednat o úkoly vědy a výzkumu.

O kvalitě vzdělávání vyovídají tzv. výstupy, a to nejen pouze počty absolventů, statistická kritéria, ale také jejich znalosti, dovednosti, které by měly představovat jeden z přínosů tohoto studia, a současně i z cílů.⁵¹

⁴⁹ **ROBERTS, V.:** *Global Trends in Tertiary Education Quality Assurance: Implication for the Anglophone Caribbean. Educational Management Administration and Leadership. 2001; 29; s. 425–440.*

⁵⁰ **WITZANY, J.:** *Příspěvek k diskusi o kvalitě studia. Česká konference rektorů, 2002, dostupné z:*

<http://crc.muni.cz/documents/witzany.html>

51 http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/SAVS/Konference/Konference_Sbornik_2008.pdf

3.1 Systém managementu na vysoké škole

Je zjevné, že každý nově nastupující management má v daný okamžik dvě možnosti, jak se zachovat na prahu svého funkčního období. Využít poměrně značného momentu setrvačnosti a nechat věcem volný průběh s ne zcela jasnou budoucností, nebo zavést systém řízení, který bude mít potenciál přežití více než jednoho či dvou volebních období. Jinými slovy **nahradit přímé řízení, mnohdy dané subjektivním rozhodováním, řízením podle jasně definovaných pravidel**, kde se management bude moci více věnovat plnění dlouhodobých cílů namísto operativního řízení.

Jak uvádí Michálek, i v systému vzdělávání se používají systémy managementu kvality, např. norma ISO 9001:2000.⁵²

Dosavadní zkušenosti vypovídají o tom, že napomáhají školám zlepšit jejich řízení. „Nelze jimi např. hodnotit naplňování poslání školy vzdělávání a výchovu žáků. Souvislost mezi aplikací systému managementu kvality a zlepšením výuky, resp. vzděláváním, nebyla nikde v Evropě zatím prokázána“.⁵³

Vysoká škola, na které jsem prováděla analýzu systému jakosti má koncipovaný systém řízení dle norem ISO, další koncepce je obsažena v dokumentech řízení této organizace. V následujícím textu se budu zabývat hlavně koncepcí ISO.

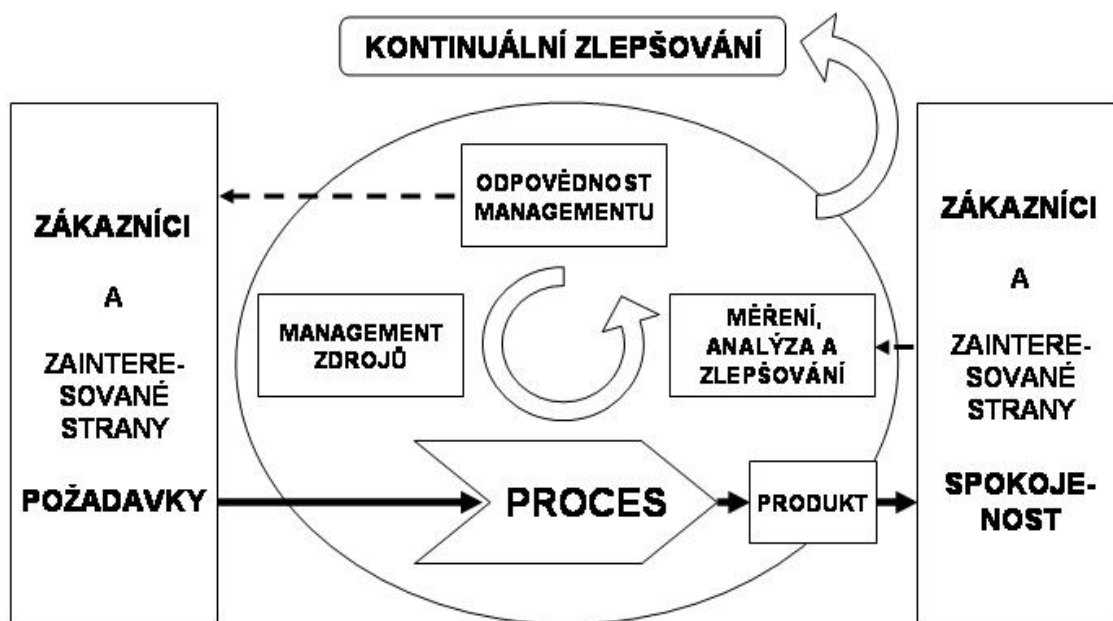
Zavedení systému řízení nesporně vyžaduje další pracovní úsilí zejména od představitelů vedení fakulty. Jedná se o poměrně značné množství práce a je třeba přiznat, že požadavek certifikace celého systému toto množství vydané energie výrazně navyšuje. Je na vedení akademických institucí zvážit tento fakt, ale je pravdou to, že certifikace znamená cílový stav, jehož dosažení lze jednoznačně vyjádřit. Výsledkem je vytvoření transparentního a standardizovaného systému řízení umožňující jasně vymezit kompetence, předejít nedostatkům, případně napravit vzniklé chyby, zajistit kontinuitu

⁵² MICHEK, S.: Možnosti systémů managementu kvality pro evaluaci škol. [online],[cit. 2007-11-11], dostupné z: <http://www.vuppraha.cz/media/407>

⁵³ MICHEK, S.: Možnosti systémů managementu kvality pro evaluaci škol. [online],[cit. 2007-11-11], dostupné z: <http://www.vuppraha.cz/media/407>

řízení a jeho další zlepšování a v neposlední řadě umožnit se podílet na řízení všem, kteří o to stojí.⁵⁴

Obrázek č. 4: Procesní model systému managementu jakosti



Pramen: HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*, str. 25

Kvalitu vnímáme jako komplexní pojem, na který je možno nahlížet více způsoby. V souladu s definicí mezinárodních standardů řady ISO 9000 je pojímána jako schopnost entity plnit účely, pro něž byla určena; jako stupeň plnění požadavků; jako vhodnost k účelu. **Toto pojetí je v národním i mezinárodním měřítku doporučováno i pro oblast vzdělávání a školství obecně.** Což znamená, že pro zabezpečování své kvality musí vysoké školy nejdříve správně vytýčit účel své existence, své poslání, cíle a úkoly. **Jejich naplňování je pak mírou kvality.**⁵⁵

⁵⁴ HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*, str. 25

⁵⁵ Münsterová, E., a kol.: *Implementace Boloňského procesu a kvalita vysokých škol*, (Materiál pro 8. zasedání sněmu Rady vysokých škol ze dne 19. května 2005)

3.1.1 ISO v prostředí vysoké školy

Důvodem zavedení systému řízení, který vyhovuje normě ISO 9001 a fakt, že tato norma je v našich podmínkách nejpoužívanější a má tedy i odpovídající zázemí v oblasti různých školení i certifikačních společností. Jistou nevýhodou je, diplomaticky řečeno, nutnost vedení a řízení dokumentace, která má někdy až příliš formální charakter.

V prostředí vysoké školy jak píše Nenadál ve své studii hodnocení kvality, *norma ČSN EN ISO 9001:2001 je souborem základních požadavků, které musí všechny organizace (včetně vysokých škol, pokud to uznají za vhodné nebo jsou k tomu vedeny) plnit, aby byla prokázána jejich schopnost zabezpečovat požadovanou úroveň svých produktů a služeb. Není určena k interní aplikaci, ale především pro účely externího posuzování shody (např. při certifikačních auditech). V prostředí škol by tak reprezentovala určitý „etalon“ – kritérium, vůči kterému by byla realita v oblasti řízení a výsledků vysokých škol hodnocena.*

Norma ČSN EN ISO 9004:2001 je návodem, co všechno by měl efektivní systém managementu kvality obsahovat. Právě tato norma je určena k interní aplikaci v rámci jednotlivých organizací. Její respektování zvýší celkovou výkonnost organizací, včetně nemocnic, poliklinik, lázeňských provozů a dalších zdravotnických zařízení. Znamená to, že vysoké školy si mohou tento standard vybrat jako vodítko k rozvoji svých systémů řízení, ale **nemohou ji využívat k internímu, ani externímu hodnocení.**⁵⁶

Poslední z norem ČSN EN ISO 19011:2002 je obecně vypracovaná směrnice pro realizaci tzv. auditů, tedy procesů posuzování stavu systému managementu kvality s cílem identifikovat příležitosti k jeho dalšímu zlepšování. **Tato norma se pravděpodobně nejvíce dotýká oblastí hodnocení kvality vysokých škol.** Nejdůležitější obecnou charakteristikou všech těchto standardů je to, že jsou tzv. generické, to znamená uplatnitelné v jakýchkoliv organizacích bez ohledu na jejich velikost, druh procesů i výstupních produktů. Základem pojetí norem **ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 9004:2001** je skutečnost, že systémy managementu kvality

⁵⁶ NENADÁL, J., *Komparativní studie hodnocení kvality dle norem ISO a metodiky komplexního hodnocení*, Říjen 2006, s.3

jsou považovány za soustavu na sebe navazujících procesů! Jde o revoluční změnu v pohledu na povahu systémů managementu kvality.⁵⁷

Procesní řízení na fakultě

Pro potřeby diplomové práce bych uvedla strukturu systémové dokumentace na vysoké škole.

Příručka jakosti

Organizace musí vytvořit a udržovat příručku jakosti, která zahrnuje:

- oblast použití systému managementu jakosti, včetně podrobností o jakýchkoli vyloučeních a jejich zdůvodnění,
- dokumentované postupy vytvořené pro systém managementu jakosti nebo odkazy na tyto postupy,
- popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti.⁵⁸

Příručka jakosti slouží pro popis a uplatnění efektivního systému managementu jakosti, zajištění kontinuity systému managementu jakosti a jeho požadavků za měnících se okolností a k zajištění dokumentovaných podkladů pro prověřování systému managementu jakosti a prokazování shody s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2009.⁵⁹

Struktura Příručky jakosti odpovídá našemu přístupu k systému managementu jakosti jako systému orientovaného na procesy. Příručka jakosti je členěna do 5 kapitol:

I Úvod

II Odpovědnost vedení

III Management zdrojů

IV Realizace služeb

V Měření, analýza a zlepšování⁶⁰

⁵⁷ NENADÁL, J., *Komparativní studie hodnocení kvality dle norem ISO a metodiky komplexního hodnocení*, Říjen 2006, s.3

⁵⁸ Systémy managementu jakosti-Požadavky, ČSN EN ISO 9001, ed. Š, 010321, český normalizační institut 2002.

⁵⁹ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/>, kap. 1

⁶⁰ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.1>

Příručka jakosti je základní dokument systému managementu jakosti, který stanovuje oblast použití systému managementu jakosti, politiku jakosti, popis vzájemného působení mezi procesy systému managementu jakosti a postupy potřebné pro úspěšné fungování, tj. udržování a zlepšování našeho systému managementu jakosti.⁶¹

Příloha č. 8 : Struktura příručky jakosti PdF MU

3.1.2 Význam lidských zdrojů na vysoké škole

Systémy řízení v soukromém sektoru stavějí vždy na zdrojích. V oblasti služeb a ve vysokém školství obzvlášť, mají lidské zdroje velký význam. Největší část rozpočtu instituci veřejné správy tvoří náklady na lidské zdroje. Důležité také je, nejen si kvalitní lidské zdroje umět vybírat, ale umět s těmi lidmi pracovat. Organizace by měla stanovit požadavky na to, co ten člověk má dělat, čeho má dosahovat, a na základě těchto parametrů vybrat člověka, který pro danou pozici má odpovídající předpoklady. **Ti lidé pokud jsou kvalitní, tak představují pro tu organizaci určitou hodnotu.**

Dobrý vedoucí pracovník

Pro manažerskou funkci je velmi významné „**umět řídit**“. Někdo je intuitivním vedoucím. Pokud se intuitivnímu řízení nastaví procesy, do určité míry se řízení zformalizuje. Tyto činnosti lze potom vykonávat řízeným způsobem. Tak stejně lze řízeným způsobem vykonávat plánování a měření.

Pro výkon zaměstnání, pro samostatné podnikání i pro soukromý život jsou manažerské dovednosti velmi cenným a dobře využitelným „kapitálem“. Ten, kdo si organizování, rozhodování a ovlivňování řádně osvojí, je připraven zvládnout i ostatní oblasti teorie managementu a je připraven efektivně rozvíjet své manažerské dovednosti jak prostřednictvím aktivních metod výuky managementu, tak i cestou bezprostřední praxe.

⁶¹ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.1>

ISO a lidské zdroje

Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, výcviku, dovednosti a zkušenosti. Proto organizace musí:

- určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu,
- poskytovat výcvik nebo provádět jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit efektivnost provedených opatření,
- zajišťovat, aby si její zaměstnanci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti
- Udržovat vhodné záznamy o vzdělání, výcviku, dovednostech a zkušenostech⁶²

Na každé instituci, tedy i na vysoké škole by měla být vypracována systematizace pracovních míst a popis pracovních rolí. Vysoké školy, které chtějí dobře řídit své instituce, by měly mít také vypracovány způsoby a postupy, jak se ubezpečit, že zaměstnanci zabývající se vzděláváním studentů jsou **kvalifikovaní a kompetentní** k této činnosti. Na zkoumané instituci je řízení lidských zdrojů nastaveno na základě **Plánů osobního rozvoje.**

Jak fungují plány osobního rozvoje

Plán rozvoje má čtyři oddíly. V prvním má pracovník napsat, co vlastně očekává od fakulty a od dané pozice. Potom jeho nadřízený napíše, co očekává od něj, dále by mělo být specifikováno, co chce ta osoba dosáhnout ve svém osobním rozvoji, to znamená, čemu se chce věnovat, jestli chce více učit, dělat vědu, v jakých časových horizontech chce habilitovat, publikovat a potom tam má být to, jestli to splňuje představy nadřízeného. **Vždy dvě věci z pohledu pracovníka a dva z pohledu nadřízeného.** Teď by se to mělo potkat. Vedoucí si potom najde čas a každý rok si s tím pracovníkem na deset minut sedne a probere a sepíše, jestli se představy obou naplnily a jaké budou další plány. Osobně si myslím, že to má obrovský význam. Může to pomoci vedoucím kateder v personalistice udržet si dobré zaměstnance a mít metr na ty, kterých by se případně mohli zbavit. V praxi je to ale mnohdy velice

⁶² Systémy managementu jakosti-Požadavky, ČSN EN ISO 9001, ed. Š, 010321, český normalizační institut 2002.

těžko realizovatelné.

3.2 Hodnocení vysokých škol

Hovoříme-li o zákaznících a hodnocení jejich spokojenosti, pak bylo nutné systematizovat i zpětnou vazbu. Vzdělávací procesy, které dnes tvoří na univerzitách asi největší podíl na jejich financování, je nutné hodnotit z pohledu všech uvedených zákazníků. **V případě studentů** se stalo standardem, že každý předmět je možné anonymně hodnotit cestou **ankety**. Hodnocení je k dispozici nejen přednášejícímu a cvičícím, ale je také dostupné nadřizeným.

Velkou vypovídací schopnost o kvalitě absolventů mají informace poskytované zaměstnavateli. Tito mají mimo jiné i své zastoupení v rámci vědeckých rad. Asi nejhorší zpětná vazba je poskytována ze strany státu a de facto má podobu fiskální politiky uplatňované vůči univerzitě jako celku. Procesy tvůrčí a doplňkové činnosti mají rozpracovaný systém kontroly daný způsobem předání výsledků jednotlivým zákazníkům a vnitřními předpisy fakulty.

Witzany poznamenává, že ***zajištění kvality studia je kontinuální proces, aktivizující vnitrouniverzitní i mimouniverzitní dialog o vzdělávání a případných opatřeních k zajištění jeho kvality. Mezi nejčastější metody hodnocení kvality univerzitního vzdělávání patří interní hodnocení. Může se jednat o hodnocení výuky a přednášejících studenty, hodnocení vypracovaná univerzitními komisemi, apod. Externí hodnocení představují externí experti a hodnocení realizována externími evaluačními agenturami. Příkladem externího hodnocení kvality vysoké školy je např. povinná akreditace realizovaná akreditační komisí.***⁶³

Výsledek vyhodnocení kvality prostřednictvím jediného ukazatele spokojenosti zákazníků nemusí být vždy objektivní a přesný. Proto je vhodné definovat větší počet měřítek a nespoléhat se pouze na jeden jediný ukazatel. Je nutné využít i jiných kritérií. Skutečnost, že **ne všechny aspekty kvality jsou měřitelné**, způsobuje, že hledání vhodných indexů je často časově náročné.

⁶³ WITZANY, J.: *Příspěvek k diskusi o kvalitě studia. Česká konference rektorů, 2002, dostupné z: <http://crc.muni.cz/documents/witzany.html>*

V souvislosti s problematikou vnitřního hodnocení není možné nezmínit evropský impuls, který v podobě „Standards and Guidelines for Quality Assurance in European Higher Education Area“⁶⁴ celou oblast vydatně podporuje tím, že staví následující minimální požadavky pro oblast vnitřního hodnocení, které by měla každá vysoká škola splnit.

3.2.1 Dokumenty, na základě kterých se hodnotí

Pojetí kvality vysokých škol jako „vhodnosti k účelu“ zdůrazňuje nezbytnost stanovení správných cílů a úkolů vysokých škol. Vhodným nástrojem a prostředím k tomu je zákonem požadovaný dokument „**Dlouhodobý záměr vzdělávací a vědecké, výzkumné, vývojové, umělecké a jiné tvůrčí činnosti**“, který vypracovává MŠMT pro celé vysoké školství v ČR a v návaznosti na to i každá vysoká škola sama pro sebe.

Důležitým zákonným dokumentem a východiskem pro hodnocení kvality vysokých škol pak je „**Výroční zpráva o činnosti**“, ve které je uvedeno, zda a v jaké míře byly stanovené cíle ve skutečnosti splněny.

Příprava Dlouhodobých záměrů představuje tvorbu budoucí strategie vysokého školství i jednotlivých vysokých škol a měla by se řídit obecnými pravidly a požadavky tvorby strategických dokumentů.⁶⁵

Dlouhodobé záměry

Při zpracování svých dlouhodobých záměrů vysoké školy vycházejí z dlouhodobého záměru ministerstva. Dlouhodobý záměr nemá předepsanou strukturu a vysoké školy ve svých záměrech většinou navazují na strukturu záměru ministerstva, která má tři hlavní části: **internacionalizace, kvalita a excelence akademických činností a kvalita a kultura akademického života**. Téma kvality a jejího hodnocení těsně souvisí se všemi těmito oblastmi. V tomto smyslu také hodnocení kvality většina vysokých škol ve svých dlouhodobých záměrech pojímá.⁶⁶

⁶⁴ Vypracovala Evropská asociace pro hodnocení kvality ve vysokém školství ENQA .

⁶⁵ MUNSTEROVÁ, E.,: *Implementace Boloňského procesu a kvalita vysokých škol (Materiál pro 8. zasedání sněmu Rady vysokých škol dne 19. května 2005)*

⁶⁶ VINŠ, VÁCLAV a kol.: *Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“, s.11*

Dlouhodobý záměr se zpracovává většinou jak za celou univerzitu, tak za jednotlivé fakulty a sestavuje se na období 5ti let. V tomto dokumentu se snaží instituce naplánovat jednotlivé oblasti v tomto horizontu. V případě zkoumané vysoké školy se jedná o dlouhodobý plán v rámci plánované organizační struktury, zkvalitnění studia, nastavení nových akreditací oborů a výzkumné činnosti. Nemalou část plánu také instituce věnuje lidským zdrojům a vnějším vztahům. Důležitou oblastí je oblast financí, kde se v dlouhodobém horizontu plánují investiční i neinvestiční akce.

V oblasti výzkumu a vývoje je pozornost směřována k zefektivnění vnější spolupráce s vědeckými pracovišti (Akademie věd ČR) a spolupráce s komerční výzkumnou sférou (především u technických vysokých škol). Zmiňována je rovněž problematika získávání grantů, posilování vazeb mezi vzdělávací a výzkumnou činností (např. zapojování studentů magisterského a doktorského studia do výzkumných týmů) a zefektivnění doktorských studijních programů.⁶⁷

Výroční zprávy

Většina vysokých škol chápe celou výroční zprávu **jako nástroj svého vnitřního hodnocení**. Kapitoly výroční zprávy týkající se vzdělávací činnosti, výzkumu a vývoje, akademických pracovníků, mezinárodní spolupráce a rozvoje vysokých škol v podstatě odpovídají vnitřnímu hodnocení školy, neboť vysoké školy v nich analyzují svou činnost v uplynulém roce.⁶⁸

Výroční zpráva se na rozdíl od dlouhodobých záměrů zpracovává za celou univerzitu a obsahuje zhodnocení činnosti univerzity za poslední období, většinou kalendářní rok. Zhodnocení je za všechny oblasti, kterými se univerzita zabývá. Důležitou zprávou, která je součástí výroční zprávy je i hospodaření fakulty s přidělenými prostředky. Důležitým dokumentem je také statut univerzity, ten určuje systém a způsob vnitřního hodnocení organizace, hlavně fakulty.

Pozice veřejné vysoké školy, která se dělí na fakulty, bývá zpravidla složitější. Jednotlivé součásti (především fakulty) se vzájemně liší svým charakterem, danými rozdílnými nároky na uskutečňování studijních programů a s tím spojené tvůrčí,

⁶⁷ VINŠ, VÁCLAV a kol.: *Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“*, s.13

⁶⁸ VINŠ, VÁCLAV a kol.: *Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“*, s.8

vědecké, výzkumné či umělecké činnosti, a pro vysokou školu proto nebývá jednoduché vytvořit na základě dílčích zjištění celkový obraz vysoké školy.⁶⁹

3.2.2 Vnitřní a vnější hodnocení

Výsledky hodnocení kvality vzdělávání musí sloužit především jako významný informační zdroj pro rozhodování a přijetí opatření ze strany vedení univerzit a fakult, nikoliv jako záminka pro bezprostřední restriktivní opatření ze strany zřizovatele university. Náročnost a složitost procesu hodnocení systému vzdělávání a dosažené kvality absolventů vzdělávání na universitách vyžaduje, aby odpovídající rozhodnutí byla plně v kompetenci vedení universit, které jsou za kvalitu vzdělávání odpovědné.⁷⁰

Vnější hodnocení

Výsledky hodnocení kvality vzdělávání musí sloužit především jako významný informační zdroj pro rozhodování a přijetí opatření ze strany vedení universit a fakult, nikoliv jako záminka pro bezprostřední restriktivní opatření ze strany zřizovatele university. Náročnost a složitost procesu hodnocení systému vzdělávání a dosažené kvality absolventů vzdělávání na universitách vyžaduje, aby odpovídající rozhodnutí byla plně v kompetenci vedení universit, které jsou za kvalitu vzdělávání odpovědné.⁷¹

Vnější hodnocení univerzity **probíhá z pozice externích organizací** jako například akreditační komise, která jednak uděluje akreditace, ale zároveň kontroluje dodržování jejich parametrů. Některé univerzity měly v posledních letech výrazné problémy a některé akreditace jim byly odebrány z důvodů nenaplnění jejich podmínek a garancí výuky.

Vnitřní hodnocení

Vinš ve své zprávě o hodnocení kvality hovoří o tom, že *Zákon o vysokých školách pamatuje na tzv. „vnitřní“ hodnocení, tj. **hodnocení samotnou vysokou školou***

⁶⁹ VINŠ, VÁCLAV a kol.: *Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“*, s.10

⁷⁰ WITZANY, J.: *Příspěvek k diskusi o kvalitě studia. Česká konference rektorů, 2002.*, dostupné z: <http://crc.muni.cz/documents/witzany.html>

⁷¹ WITZANY, J.: *Příspěvek k diskusi o kvalitě studia. Česká konference rektorů, 2002.*, dostupné z: <http://crc.muni.cz/documents/witzany.html>

v ustanoveních týkajících se pravomocí akademického senátu, správní rady veřejné vysoké školy, v povinnostech vysoké školy a především pak v obsahu vnitřních předpisů, které mají vymezit obsah, podmínky a četnost hodnocení vysoké školy, a to v jejich statutech.

Hodnocení vysoké školy z pohledu vnitřního hodnocení není tak významné, jako hodnocení vnější. Vnitřní hodnocení pomáhá škole vidět její silné a slabé stránky a napomáhá jí sledovat plnění cílů, které si škola sama vytýčila v rámci dlouhodobého záměru. Na vysoké škole, kde jsem se snažila zmapovat hodnocení kvality, kvalitu řídí pomocí nástroje ISO, který vyžaduje každoroční interní audity, kde certifikační komise zjišťuje, zda nejsou některé procesy v neshodě.

Četnost a podmínky hodnocení – většinou **jedenkrát za rok** jako součást zpracování a vyhodnocení výročních zpráv, dále pak v určitém rozpětí akademických roků, přičemž převažuje rozpětí 3 až 6 akademických let. Vymezení podmínek, postupů a kritérií hodnocení je různé, často v úrovni směrnice rektora vydané k tomuto účelu po vyjádření akademického senátu a vědecké rady.⁷²

Vnitřní hodnocení je v pojetí **Metodiky komplexního hodnocení kvality** (vysokých škol) považováno za určitý interní nástroj řízení s tím, že výsledky jsou využívány výhradně vedením hodnocené vysoké školy k identifikaci a následnému odstraňování neshod, resp. slabých stránek. To znamená, že vedení školy reprezentuje jediného zákazníka pro výsledky tohoto hodnocení.⁷³

V pojetí norem ISO 9000 je této formě hodnocení nejbližší požadavek normy ČSN EN ISO 9001 na realizaci tzv. interních auditů. V čl. 8.2.2 této normy je stanoveno: „Organizace musí v plánovaných intervalech provádět interní audity, aby se stanovilo, zda systém managementu jakosti. Vyhovuje plánovaným činnostem, požadavkům této mezinárodní normy a požadavkům na systém managementu jakosti stanoveným organizací a je efektivně uplatňován a udržován.“⁷⁴

⁷² VINŠ, VÁCLAV a kol.: *Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol*

⁷³ NENADÁL, J., *Komparativní studii hodnocení kvality dl e norem ISO a metodiky komplexního hodnocení, Říjen 2006, s.9,*

⁷⁴ Systémy managementu jakosti-Požadavky, ČSN EN ISO 9001, ed. Š, 010321, český normalizační institut 2002.

EMPIRICKÁ ČÁST

4 Metodologie výzkumného šetření

4.1 Cíl výzkumu

V České republice se kvalita na vysoké školy začíná prosazovat ke konci 90. let a stala se nedílnou součástí její reformy. Protože vývojem již pro kvalitu vzniklo určité institucionální zázemí, můžeme předpokládat, že kvalita těchto institucí bude i nadále růst. To potvrzuje i skutečnost, že kvalitou na vysokých školách se zabývá stále více organizací. V této oblasti došlo v poslední době k velkému pokroku, k čemuž přispěl mimo jiné vstup do Evropské unie. I nadále je však zapotřebí v oblasti vysokého školství prosazovat moderní způsoby řízení tak, aby docházelo k zefektivnění všech procesů.

Zavádění nástrojů řízení kvality je v České republice relativně novým fenoménem, proto mne zaujala možnost analyzovat průběh a dosavadní výsledky tohoto procesu ve vztahu k vysokým školám.

Cílem diplomové práce bylo zjistit, zda je kvalita řízení na veřejných vysokých školách měřitelná, a jaký efekt přináší těmto institucím.

Postup práce pro dosažení tohoto cíle byl rozdělen **do pěti na sebe navazujících kapitol**. V první kapitole jsem se zabývala **definicemi a historickým vývojem** zavádění kvality. Na tuto kapitolu navazuje rozbor **pojetí kvality v současné době**. Tyto teoretické základy byly dále rozvíjeny a konkretizovány v následující kapitole, kde jsem se snažila analyzovat **systém managementu kvality na vysoké škole**, jeho řízení a hodnocení. V praktické části jsem se snažila popsat **výzkumnou metodu**, kterou jsem ve své práci zvolila a jak jsem postupovala při získávání dat. V páté kapitole prostřednictvím rozhovorů jsem měla za úkol získat co nejvíce informací pro svůj **kvalitativní výzkum**. Pomocí otevřeného kódování jsem dávala do souvislosti vlastnosti a jejich dimenze.

Získané poznatky poskytly odpověď na otázku, **proč zavádět systémy řízení na tyto instituce, zda je kvalita na vysoké škole měřitelná, a co takové zavedení organizaci přinese.** V tomto spatřuji přínos své práce.

4.2 Metody sběru dat

V diplomové práci jsem se zaměřila na názory odborníků na zkoumanou oblast a jejich zkušenosti se zaváděním manažerských metod ve veřejném sektoru, popřípadě na veřejných vysokých školách. Informanty mého kvalitativního zkoumání byli pracovníci vysokých škol, akademičtí i neakademičtí, kteří mají k dané problematice blízko. K získání dat jsem použila metodu rozhovoru pomocí návodu.

Jak uvádí Hendl, „*návod k rozhovoru je seznam otázek nebo témat, jež je nutné v rámci interview probrat. Tento návod má zajistit, že se skutečně dostane na všechna pro tazatele zajímavé témata.*“⁷⁵

Během letních měsíců jsem postupně oslovila konkrétní osoby a začaly probíhat neformální rozhovory na téma řízení kvality na vysokých školách. Jednotlivé rozhovory jsem nahrávala na diktafon a postupně přepisovala. K dosažení výzkumného cíle jsem použila kvalitativní způsob zkoumání.

Jak píše Hendl „*rozhovor se přizpůsobuje povaze problému a je orientován na proces, to znamená, že jde o postupné zjišťování, ověřování a analýzu dat, přičemž se pomalu odhaluje jejich podstata a vzájemný vztah.*“⁷⁶

Pro svůj výzkum jsem použila paradigmatický model Straussa a Corbinové, otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování.

⁷⁵ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základy metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005., s.174

⁷⁶ HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základy metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005., s.175

4.2.1 Výběr informantů

Základní soubor tvořili **zaměstnanci univerzit**. Jednalo se o akademické i neakademické pracovníky. Snažila jsem se oslovit informanty, kteří mají k dané problematice blízko, nebo je tato problematika přímo jejich pracovní náplní. Řízení kvality je v naší zemi poměrně mladou disciplínou.

Jak píše Švaříček, Šeďová, „vstoupit do terénu znamená určitý zlom v celém procesu výzkumu. Badatel začíná sbírat data podle předem naplánovaného schématu. Právě způsob vstoupení do zkoumaného prostředí může ovlivnit přístup k datům. Nejsnadnější vstup do zkoumaného terénu mají ti výzkumníci, kteří mají osobní vztahy s účastníky.“⁷⁷

Pro potřeby tohoto výzkumu jsem si vybrala ty pracovníky, kteří se zabývají manažerskými metodami a jejich zaváděním ve státní správě a také na veřejných vysokých školách. Každý z nich viděl manažerské řízení těchto organizací z jiného pohledu. Chtěla jsem znát jejich názor i na jiné manažerské metody než je ISO 9001. Také mne zajímalo, koho vidí jako zákazníka na vysoké škole a jaký význam pro ně mají lidské zdroje v procesu řízení vysoké školy. Všechny mé otázky informanti rozvinuli i do dalších oblastí, kterých se dle mého názoru kvalita na vysoké škole hodně týká. Složení respondentů je v následující tabulce.

Tabulka č. 2: Složení respondentů

Informant	Vzdělání	Praxe	Věk	Míra zapojení do procesu zavádění manažerských metod
Karel	VŠ ekonomie	10 let	39 let	střední
Josef	VŠ ekonomie	30 let	53 let	vysoká
Barbora	VŠ přírodovědec	15 let	45 let	střední
Jaroslav	docent	40 let	70 let	střední
Jan	VŠ ekonomie	6 let	35 let	nízká

⁷⁷ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s.153

4.2.2 Kvalitativní výzkum

K dosažení **výzkumného cíle** jsem použila kvalitativní přístup, který se mi jeví jako nejvhodnější a nejpřirozenější cesta ke zkoumání dané problematiky. Umožňuje proniknout mnohem hlouběji do problematiky.

Ucelenou definici kvalitativního výzkumu uvádí Švaříček a Šedřová „*Kvalitativní výzkum je proces zkoumání jevů a problémů v autentickém prostředí s cílem získat komplexní obraz těchto jevů založených na hlubokých datech a specifickém vztahu mezi badatelem a účastníkem výzkumu. Záměrem výzkumníka provádějícího kvalitativní výzkum je za pomoci celé řady postupů a metod rozkrýt a reprezentovat to, jak lidé chápou, prožívají a vytvářejí sociální realitu.*“⁷⁸

Pro svůj výzkum jsem použila paradigmatický model Straussa a Corbinové, otevřené kódování, axiální kódování a selektivní kódování.

Jak uvádí Strauss a Corbinová „*některé zkoumané problémy se hodí spíše pro kvalitativní výzkum, například výzkum který se snaží odhalit podstatu něčích zkušeností s určitým jevem. Kvalitativní metody se užívají k odhalení a porozumění tomu, co je podstatou jevů, o nichž toho ještě moc nevíme. Mohou být také použity k získání nových neotřelých názorů na jevy, o nichž už něco víme.*“⁷⁹

Jak píše Strauss a Corbinová v kvalitativním výzkumu „*v podstatě jsou tři hlavní složky. První složkou jsou údaje*” dále “*druhou složkou kvalitativního výzkumu jsou různé analytické nebo interpretační postupy, s jejichž pomocí docházíme k závěrům nebo teoriím. Tyto postupy obsahují techniky konceptualizace údajů. Tento proces nazvaný kódování, se liší podle typu výcviku, množství zkušeností a cílů badatele. Písemné a ústní výzkumné zprávy jsou třetí složkou kvalitativního výzkumu.*”⁸⁰

⁷⁸ ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĎOVÁ, K. a kol., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s.17

⁷⁹ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.11.

⁸⁰ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.12.

4.2.3 Kvalitativní dotazování

Předností kvalitativního dotazování je **získávání odpovědí** nasloucháním přirozenému vyprávění a kladením otázek. Pro potřeby svého výzkumu jsem si zvolila metodu rozhovoru podle návodu.

Podle Hendla „*návod k rozhovoru představuje seznam témat, která je potřeba probrat, a která se jeví jako zajímavá. Předností je možnost volně přizpůsobovat formulaci otázek dané situaci s cílem držet se tématu, a zároveň využívat vlastních zkušeností*“.⁸¹

Při rozhovoru s informanty se tento způsob jevil jako nejlepší, protože respondenti měli dostatek času reagovat na kladené otázky v rámci dílčích témat. Do rozhovorů jsem zasahovala minimálně, mé otázky pak byly kladeny pouze v okamžiku, když jsem chtěla, aby respondent odpovídal i na jiná témata.

4.2.4 Jednotlivé kroky analýzy

Během otevřeného kódování jsem rozebrala všechna získaná data a po zjištění podobností a souvislostí jsem je roztříдила do nově vzniklých kategorií. V těchto kategoriích jsem nastavila vlastnosti těchto kategorií a jejich dimenze, které vyplynuly z kódování rozhovorů s respondenty.

Druhým krokem bylo axiální kódování, kdy údaje (kategorie) vniklé otevřené kódování jsem znovu uspořádala a to v duchu kódovacího paradigmatického modelu Strausse a Corbinové. Toto paradigma zahrnuje podmiňující vlivy, základní jev, kontext, strategie jednání, interakce a následky.

Poslední fází byla selektivní kódování, ve kterém jsem se formou příběhu zaměřila na ústřední jev celého výzkumu.

⁸¹ HENDL, J. Kvalitativní výzkum: základy metody a aplikace. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.,s.174

5 Analýza a interpretace dat

5.1 Otevřené kódování

V této kategorii jsem seskupovala pojmy a pracovala s vlastnostmi a dimenzemi a to se promítalo do jednotlivých kategorií. Tyto kategorie jsou přehledně vypracované v následujících tabulkách.

Při prvním průchodu daty se snaží badatel provést otevřené kódování. Nejprve analyzovaný text rozdělíme na jednotky, jednotkou může být slovo, sekvence slov, věta, odstavec a každé takto vzniklé jednotce přidělíme kód, tedy jméno nebo označení.

Autoři publikace Strauss a Corbinová to nazývají **konceptualizací**, kdy určitým jednotkám přidělíme jména, která je budou reprezentovat.

Kódy vzešlé „z otevřeného kódování, seskupujeme podle podobnosti nebo jiné vnitřní souvislosti. Začínáme budovat hierarchický systém – pod hlavičkou nově pojmenované kategorie slučujeme pojmy – kódy, které se zdají příslušet ke stejnému jevu.“⁸²

Proces otevřeného kódování odhaluje nejen kategorie, ale i jejich vlastnosti a dimenze. Strauss, Corbinová doporučují při rozvíjení kategorií nejprve začít s jejími vlastnostmi, a ty můžou být dále dimenzionalizovány (rozloženy na jednotlivé) dimenze. *„Vlastnosti jsou charakteristiky nebo znaky kategorie a dimenze reprezentují umístění vlastností na nějaké škále.“⁸³*

⁸² ŠVAŘÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007, s.17

⁸³ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.48

5.2 Kategorizace

5.2.1 Kategorie č. 1 - Kvalita je subjektivní, každý ji vnímá jinak

Kvalita je pojem, pod kterým si každý představí něco jiného. Ve výrobě je kvalita-finální výrobek. Ve službách a veřejném sektoru je kvalita definována různě. **Každý ji vnímá jiným způsobem.** V této kategorii informanti hovořili o tom, jak definovat kvalitu. Významnou vlastností bylo, že kvalita není nikde přesně definována. Jeden z respondentů, který se aktivně účastnil konference která se týkala měření kvality vysokých škol konstatoval, že je zajímavé, že ani v tomto prostředí nikdy nedošlo k nějakému jednotnému závěru. Společným východiskem a současným předpokladem pro objektivní posouzení kvality vzdělávání musí však být shoda v otázce "co je to kvalita studia" a jaká kritéria mohou být použita pro její hodnocení a ověření.

Kategorie č. 1	
Kvalita je subjektivní, každý ji vnímá jinak	
Vlastnosti	Dimenze
Definice kvality	velmi významná
Posouzení	náročná
Měření kvality	významná
Řízení kvality	důležitý jev
Kvalitní absolvent	velmi významná

“...já považuji za ten prvotní problém to, že my se bavíme o nástrojích, které mají zlepšovat kvalitu, ale kvalita není nikde definovaná, nikde není definovaná efektivita v tom veřejném sektoru, což je podle mě to, co nejvíc odděluje soukromý od veřejného sektoru z pohledu řízení.“ (Karel/1/11)

„...a když jsme se bavili o tom, že je vůbec těžké definovat nějakou kvalitu, tak každá instituce by si měla aspoň nějak pro sebe tu kvalitu jakoby definovat, co považuje za to, že je ten jejich výstup...“ (Karel/2/11)

“My chceme zvyšovat kvalitu a vůbec nevíme, co tou kvalitou je myšleno.” (Karel/3/11)

“...protože vůbec ve školství nevím, jestli by se dva lidé shodli na tom, co je kalita...” (Josef/1/11)

Náročnost posouzení

Na rozdíl od soukromého sektoru v sektoru veřejném je obtížné některé výstupy změřit, spočítat, posoudit. Proto je i kvalita, jak se již zmínili informanti **velice těžko měřitelná**, těžko ji objektivně posoudit.

„Mezi nejčastější formy a prostředky hodnocení kvality universitního vzdělávání patří interní hodnocení, jako např. hodnocení výuky a profesorů studenty, hodnocení vypracovaná universitními komisemi ustanovenými pro tento účel, vypracování závěrečných zpráv o činnosti university, hodnocení externími znalci (peer review) a hodnocení prováděné nezávislými externími evaluačními agenturami (národními a mezinárodními).“⁸⁴

*“Soukromé firmy na to jsou založeny, aby s co nejnižšími náklady vyprodukovali co nejvyšší zisk, a to my tady nemáme ve veřejně správě. **Prostě, nejsme tyto věci schopni posoudit a spočítat.**” (Karel/4/11)*

Měření kvality

Dle respondentů kvalita je měřena z několika úrovní, jde o to kdo je vlastně zákazníkem na vysoké škole. Jediným platícím zákazníkem na veřejné vysoké škole je stát. Stát tu kvalitu se snaží také měřit i v porovnání s mezinárodní konkurencí. Dle názorů respondentů v současné době se ministerstvo potýká s mnoha problémy svého resortu a není schopno řešit vlastní problémy a vlastní kvalitu, natož potom kvalitu na školách.

Vnímání kvality na vysokých školách akademiky je dle informantů většinou vnímána jako něco nepatřičného. Akademická obec si totiž pod řízením kvality vysokých škol v mnohých případech představuje omezení akademických svobod nebo zvýšení administrativního zatížení.

⁸⁴ *Príspevek k diskusi o kvalitě studia, Witzany J., Praha, 5. 4. 2002*

Za jediný fungující orgán schopný posoudit jestli úroveň dané vysoké školy je ještě únosná a upozornit na její případné nedostatky je akreditační komise složená z odborníků. Na úrovni vysokých škol v rámci vnitřního hodnocení je kvalita měřena pomocí nástrojů jako je třeba ISO 9001.

*„...to se v podstatě udělá tak, jako kdyby se ta organizace certifikovala. To znamená, že se vezmou jednotlivé věci, které musíš splnit k té certifikaci, a teď se **posuzuje míra jakou je splňuješ** a dá se to posoudit docela jednoduše. Taky se pozná, jestli dokumentovali to, co se třeba týká lidských zdrojů...“ (Karel/5/11)*

*„...teď **jsme měření i z té úrovně ministerstva školství**, jsme měření převážně, nebo dostáváme se tady do této dimenze měření přes výstupy z vědy a výzkumu a to je skutečně jeden z ukazatelů a to je těžký ukazatel. A je to z toho důvodu, že **tyto ukazatele se používají pro hodnocení vysokých škol celosvětově**....“ (Jaroslav/1/11)*

*„Přesto mám pořád pocit, že pojem "kvalita" je ve vysokoškolském prostředí většinou vnímán jako něco nepatřičného někdy až pobuřujícího. Akademická obec si totiž pod **řízením kvality vysokých škol představuje omezení akademických svobod nebo zvýšení administrativního zatížení, odvádějícího je od výuky a výzkumu**“ (Karel/6/11)*

*...“**hodnocení kvality vysokých škol má na starosti ministerstvo školství**, jehož představitelé nedokážou řídit ani svoji vlastní instituci o nějaké kvalitě raději nemluvě“ (Karel/7/11)*

„Jediným světlým bodem je stále akreditační komise, jejíž zkušení a moudří členové dokážou alespoň posoudit, jestli úroveň dané vysoké školy je ještě únosná a upozornit na její případné nedostatky.“ (Karel/8/11)

Řízení kvality

Pokud není kvalita řízena vhodnými nástroji, je důsledek toho samozřejmě znát. Respondenti to považují za důležitý jev v rámci kvality na vysoké škole. Odráží se to nejen na kvalitě výuky, ale i na kvalitě absolventů, na výstupech vědy a výzkumu. Dle názorů respondentů je patrné, že každá organizace potřebuje nástroj řízení. Buď si ho vytvoří sama, nebo použije některý existující. Dále se respondenti vyjadřují k tomu, že v soukromém sektoru (kde potřeba řídit kvalitu (jakost) vznikla a kde si firma nemůže

dovolit se chovat neefektivně, na rozdíl od sektoru veřejného), jsou nástroje ověřené a proto je vhodné tyto „vyzkoušené“ postupy zavést i do sektoru veřejného, konkrétně na vysoké školy. Kvalita vysokých škol by se potom dala snadno hodnotit podle stanovených procesních indikátorů.

*„...potom když sedíte u těch státnicových zkoušek tak vidíte, jak se to nenaplnuje. Je to tragedie a oni jsou šťastni, že mají papír. A to je kvalita. **Toto jsou důsledky, že se neřídí ta kvalita...**“ (Josef/2/11)*

„Zvolený systém řízení kvality je potřeba hned od počátku oddělit od akademických svobod a práv“ (Karel/9/11)

„Podle mě by zvolený systém řízení neměl vznikat jako nějaký nový manažerský nástroj uvnitř vysokoškolského prostředí, ale měli by se použít běžné a základní postupy řízení ze soukromého sektoru“ (Karel/10/11)

„Nesrovnatelně vyšší efektivitu vykazují systémy převzaté ze soukromého sektoru. Je to pochopitelné, protože soukromý sektor nemůže tendovat k neefektivitě v takové rozsáhlé míře, jako sektor veřejný“ (Karel/11/11)

*„Jednotlivé hlavní procesy např. výuka nebo výzkum by v sobě zahrnovaly i jednotlivé dílčí procesy nebo postupy. Vše, ale v poměrně obecné rovině. Domnívám se, že by to bylo velmi jednoduché a přehledné. **Kvalita vysokých škol by se potom dala snadno hodnotit podle stanovených procesních indikátorů.**“ (Karel/12/11)*

Kvalitní absolvent

Dle názoru respondentů - kvalitní absolvent, to je vlastně ta kvalita, kterou do studenta, potažmo zákazníka škola vkládá. Výstupem potom pro tu školu je, jakou má možnost se absolvent uplatnit na trhu práce, jaký je o něj zájem. Pro hodnocení kvality vzdělávání a studia nebo odborné přípravy je potřebné identifikovat jednotlivé oblasti vzdělávání, jejich cíle, základní otázky a aktivity, vedoucí k jejich naplnění.

Samozřejmě je velice důležité také monitorování a hodnocení nejen procesů, ale také výsledků vzdělávání. Jedním z výsledků vzdělávání je připravenost absolventů

na požadavky organizací, trhu práce a jejich uplatnění v životě. Interní i externí hodnocení je ovlivněno nejen použitými kritérii, ale také hodnotiteli, tzv. lidským faktorem.

“Tak samozřejmě na veřejně vysoké škole je tou kvalitou kvalitní absolvent a že má ta škola určitý počet akademických pracovníků, kteří mají nějakou tvůrčí činnost a čím je bohatší, tím je to kvalitnější, ale už si neřekneme co je efektivita...” (Karel/1/11)

“...uplatnění těch našich absolventů ekonomů už není tak absolutní a radostné jak tomu bylo doposud. Když bychom vzali vaši fakultu, vždyť já vím, že oni nacházejí místa ne jenom v té výukové části, takže měřit to tady přes tady tu uplatnitelnost je to trochu ošidné...” (Jaroslav/2/11)

*“Když se organizace zabývá vzděláním, to znamená škola, tak potom to **uplatnění těch studentů je pro ni důležité.**“ (Josef/4/11)*

“Zákazník se v tom školství, konkrétně tam, se rozhoduje pro tu službu, kterou poskytuje ta která škola. Tam se rozhoduje na základě různých informací. Existuje nějaká fáma, nějaká pověst té školy, jsou lidi známí, kteří ji absolvovali a jsou úspěšní.” (Josef/5/11)

5.2.1.1 Kvalita je spokojený zákazník

Subkategorie č. 1	
Kvalita = spokojený zákazník	
Vlastnosti	Dimenze
Spokojenost s poskytovanými službami	klíčová

Spokojenost

Orientace na zákazníka znamená, že tento musí mít nejen své potřeby a požadavky, ale měl by být také s poskytovanými službami spokojen. Dle informantů právě spokojenost zákazníka je klíčovým momentem systému managementu jakosti a také asi i jeden z nejproblematictějších bodů implementace takového systému na akademické půdě.

Stačí si uvědomit, že jeden z nejdůležitějších zákazníků univerzity je student a služba poskytnutí vzdělání nebývá vždy v souladu s představami studenta.

*“Každý má nějaký názor. Kvalita, jak nás učil Jirka Chaloupka úplný základ, vulgární vyjádření co to je kvalita, **kvalita je spokojený zákazník** a ještě dodával, že zákazník není pokusný králik...” (Josef/6/11)*

*“...takže **kvalita je spokojený zákazník** a kdo nevěří v tuto spokojenost a míru spokojenosti, tak vůbec nemůže hovořit o tom, že se zabýval kvalitou...” (Josef/7/11)*

*“...ale to neznamená, že kvalita je špatná, protože **kvalita je spokojený zákazník** a kvalita je, když se to přenesete ještě dál, tak je to vlastně shoda se zadáním.” (Josef/9/11)... “Jednou z těch věcí je, že chcete mít spokojeného zákazníka, protože bez spokojených zákazníků vám nic nepřinese...” (Josef/8/11)*

5.2.2 Kategorie č. 2 - Dobře nastavené dokumenty řízení = kvalitní hodnocení

Hodnocení kvality může být prováděno na **národní a mezinárodní úrovni**. Součástí vnějšího hodnocení kvality vysoké školy v České republice je povinná akreditace realizovaná Akreditační komisí. Jinou formou vnějšího hodnocení kvality může být nepovinné hodnocení (akreditace), o kterou vysoká škola požádá některou z institucí, jako je např. hodnocení OECD, CRE, ABET, popř. hodnocení ISO 9001. Vnější hodnocení probíhá především ze strany ministerstva. Respondenti v této kategorii hovoří o svých zkušenostech a názorech na hodnocení vysoké školy. Z pohledu vnější kontroly se nevyjadřují zrovna lichotivě, přitom hodnocení „zvenčí“ je pro vysokou školu velmi významné. Vnitřní hodnocení je také velice důležité pro autoevaluaci, ale dle názorů respondentů a jejich zkušeností z veřejné zprávy jsou naprosto neefektivní, pokud instituce nemá v čele silného manažera.

Kategorie č.2

Dobře nastavené dokumenty řízení = kvalitní hodnocení

Vlastnosti

Dimenze

Dlouhodobý záměr

kvalitní

Akreditace

propracovaná

Výroční zpráva

kvalitní

Vnitřní hodnocení

velice důležité

Vnější hodnocení

významné

Mezinárodní hodnocení

srovnávací

„Vnitřní autoevaluační systémy jsou podle mých zkušeností z veřejné správy, naprosto neefektivní a pokud instituce nemá v čele silného manažera, vedou jen k alibismu a sebeuchlácholení“ (Karel/13/11)

„Kvalita vysokých škol by se potom dala snadno **hodnotit podle stanovaných procesních indikátorů**“ (Karel/14/11)

„Význam porovnání se zahraničím spatřuji především v institucionalizacích jednotlivých kategorií (skupin) vysokých škol. Struktura a rozsah činnosti vysokých škol v jednotlivých kategoriích by si měly pokud možno odpovídat se zahraničními strukturami. Usnadnila by se tím **mezinárodní spolupráce a kooperace** vysokých škol z různých zemí.“ (Karel/15/11)

„**Snaha MŠMT o hodnocení kvality vysokých škol nemá podle mého názoru naprosto zmatečnou**, nemá jasnou koncepci a už vůbec nesměřuje k nějaké efektivitě.“ (Karel/16/11)

„Přitom, podle mého názoru, **není zase tak složité vytvořit základní rámec hodnocení**, raději bych používal pojem řízení, kvality vysokých škol.“ (Karel/17/11)

Dlouhodobý záměr

Formuluje základní směřování dalšího rozvoje vysoké školy, přičemž vychází z dlouhodobého záměru ministerstva. Ve svém celku jsou dlouhodobé záměry vysokých škol užitečným zdrojem při plánování budoucích koncepcí.

Informanti tento dokument považují za významný a mají za to, že tento dokument musí vykazovat určitou kvalitu. **Dlouhodobý záměr a výroční zpráva** a jejich každoročních aktualizace, je jedním z ukazatelů, který vypovídá o plánování a průběhu vnitřního hodnocení na vysoké škole. Není přitom účelem přepisovat nebo doslovně přebírat tytéž údaje z jednoho periodického textu do druhého, ale oba texty koncipovat tak, aby údaje v dlouhodobém záměru vyjadřovaly představu cílů a údaje ve výroční zprávě poskytovaly informace o tom, jak se tyto cíle daří naplňovat. Dle informantů kvalitní dlouhodobý záměr napomáhá dlouhodobě k sledování a nastavení kvality v jednotlivých letech činnosti vysokých škol. V rámci řízení kvality na vysoké škole za důležitý dokument považují dlouhodobý záměr. Ten nemá předepsanou strukturu a vysoké školy ve svých záměrech většinou navazují na strukturu záměru ministerstva, která má tři hlavní části: internacionalizace, kvalita a excelence akademických činností a kvalita a kultura akademického života. Téma kvality a jejího hodnocení těsně souvisí se všemi těmito oblastmi. Dlouhodobé záměry odrážejí zjevné úsilí o vytvoření systému, který by byl v souladu s evropskými standardy.

„...co se týká měření kvality, tak v dlouhodobém záměru je vždycky uveden bod, který se týká měření kvality. V tom dlouhodobém záměru, tam jsou ty principy měření kvality konkrétně....“ (Jaroslav/3/11)

„Katedra co by měla splňovat z pohledu ISO je to, že by měla mít vypracovaný plán, který vychází z dlouhodobého záměru, měl by být na to aplikovaný a když by ten vedoucí opravdu chtěl, tak si v tom plánu může představit, jaké lidi by do toho procesu na katedře zapojil.“ (Barbora/1/11)

„Nemyslím, že by vedení univerzity řeklo: od příštího roku budete mít zavedeny ISO nebo jiný systém. Těch systému je třeba víc. Ale postupně dát si to do dlouhodobého záměru, že třeba do toho roku 2015, (to jsou ty dlouhodobé záměry vždycky na to 5ti leté období), by všechny fakulty na univerzitě k tomu přistoupily.“ (Jaroslav/4/11)

*„V tom dlouhodobém záměru, tam jsou ty principy měření kvality konkrétně. V dlouhodobém záměru univerzity systémů měření kvality, těch je celá řada...“
(Jaroslav/5/11)*

Akreditace

Pro hodnocení činnosti vysoké školy nebo fakulty (dále jen „instituce“) nebo pro hodnocení kvality akreditovaných činností má zásadní význam složení účelové pracovní skupiny Akreditační komise a její přístup k vlastnímu hodnocení. V drtivé většině jsou členové účelové pracovní skupiny zároveň členy příslušné stálé pracovní skupiny Akreditační komise, která je zřízena pro posuzování žádostí vysokých škol o akreditace studijních programů a oborů habilitačního a jmenovacího řízení a pro posuzování žádostí o udělení státního souhlasu k působení jako soukromá vysoká škola.

Informanti se vyjadřují o potřebnosti a uznávají tento odborný orgán v rámci hodnocení institucí. Konstatují, že akreditace v rámci vzdělávacích procesů by měly být propracované.

*„Jediným světlým bodem je stále **akreditační komise, jejíž zkušení a moudří** členové dokážou alespoň posoudit, jestli úroveň dané vysoké školy je ještě únosná a upozornit na její případné nedostatky.“ (Karel/18/11)*

„Přitom, podle mého názoru, není zase tak složité vytvořit základní rámec hodnocení, raději bych používal pojem řízení, kvality vysokých škol. Podle mě by tento systém řízení měl být vnější a to ze strany MŠMT nebo nějakého nezávislého orgánu“ (Karel/19/11)

Výroční zpráva

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy každoročně vypracovává doporučenou rámcovou osnovu výroční zprávy. Lze konstatovat, že osnovu dodržují univerzitní, tj. veřejné vysoké školy velmi rozdílně. Vysoké školy kapitolu o hodnocení ve svých výročních zprávách s ohledem na výše zmíněné skutečnosti považují spíše za obecnou, uvádějí v ní způsob vnitřního hodnocení, ale bližší specifikaci výsledků hodnocení uvedlo velmi málo škol. Většina vysokých škol chápe celou výroční zprávu jako nástroj svého vnitřního hodnocení. Kapitoly výroční zprávy týkající se vzdělávací činnosti, výzkumu a vývoje, akademických pracovníků, mezinárodní spolupráce a rozvoje

vysokých škol v podstatě odpovídají vnitřnímu hodnocení školy, neboť vysoké školy v nich analyzují svou činnost v uplynulém roce.⁸⁵

Informanti se o výročních zprávách nezmiňují, berou dokumenty pro hodnocení jako celek. Ale obecně kvalitní výroční zpráva kvalitně vypovídající o činnostech instituce může mít velký význam pro hodnocení vysoké školy v rámci externího hodnocení.

Vnitřní hodnocení

Vnitřní hodnocení kvality (evaluation) je základní prostředek trvalého zlepšování činnosti školy ve všech oblastech, který pomáhá odhalit slabé stránky prostředí a vzdělávacího procesu a současně prohlubovat jejich silné stránky. Z tohoto hlediska lze klasifikovat vnitřní hodnocení kvality jako důležitější než hodnocení vnější. Základním předpokladem vnitřního hodnocení kvality je jeho systematický a formalizovaný základ, definování cílů a směřování vysoké školy a všeobecné sdílení procesu, hodnocení kvality akademickými pracovníky. Mezi významná opatření patří vytvoření modelu řízení kvality, v němž by byly stanoveny základní činnosti, kritéria, formy hodnocení a odpovědnost na jednotlivých úrovních školy. V porovnání s řadou zahraničních universit zůstávají české vysoké školy v oblasti hodnocení kvality studia pozadu.⁸⁶

Dle názorů informantů, je mnohem důležitější vnější systém hodnocení, než vnitřní hodnocení, které podle nich vede k neefektivnosti a alibismu, pokud instituce nemá silného manažera. Systém nastavení indikátorů by měl vzejít z centrálních orgánů řízení a ty by potom měly dohlížet na jejich naplnění.

*„Vnitřní autoevaluační systémy jsou podle mých zkušeností z veřejné správy, naprosto neefektivní a pokud instituce nemá v čele silného manažera, vedou jen k alibismu.“
(Karel/20/11)*

„Podle mě by zvolený systém řízení neměl vznikat jako nějaký nový manažerský nástroj uvnitř vysokoškolského prostředí, ale měli by se použít běžné a základní postupy řízení ze soukromého sektoru.“ (Karel/21/11)

⁸⁵ zdroj: Vnitřní hodnocení na vysokých školách Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol, dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316, „Hodnocení kvality vysokých škol“, Praha, 2006

⁸⁶ Příspěvek k diskusi o kvalitě studia Jiří Witzany Praha, 5. 4. 2002

...“v jednotlivých kategoriích bych se pokusil **definovat jejich hlavní procesy a indikátory**. Na jejich základě bych dále definoval potřebné lidské zdroje a infrastrukturu k jejich zabezpečení. Jiné požadavky budou jistě např. na soukromé vysoké školy a jiné na veřejné.“ (Karel/22/11)

“**Dostatečný rámec pro kvalitu by zabezpečovaly definované minimální zdroje**. Podle definovaných indikátorů pro jednotlivé kategorie (skupiny) vysokých škol by se potom stanovila kritéria pro jejich financování.“ (Karel/23/11)

„Zbytek bych nechal na jednotlivých vysokých školách. To, jakými **způsoby budou dosahovat jednotlivých indikátorů** je jejich interní věc, a podle mě se to ani nedá zobecňovat.“ (Karel/24/11)

Vnější hodnocení

Dle informantů je hodnocení **vnější velice významné**. Externí hodnocení představují externí experti a hodnocení realizována externími evaluačními agenturami. Příkladem externího hodnocení kvality vysoké školy je např. povinná akreditace realizovaná akreditační komisí.

Dle Witzanyho “hodnotí externími znalci (peer review) a hodnocení prováděné nezávislými externími evaluačními agenturami (národními a mezinárodními). Hodnocení externími znalci představuje zejména významný zdroj informací (zpětnou vazbu) pro stanovení střednědobé koncepce rozvoje universit a zaměření studijních oborů. Evaluace prováděné nezávislými např. národními evaluačními agenturami mohou poskytnout, pokud jsou prováděny na základě objektivních a všeobecně přijatelných kritérií, významnou informaci pro porovnání stavu zajištění kvality vzdělávání a porovnání účinnosti vzdělávacích systémů jednotlivých universit a současně i přispět k vytváření konkurenčního prostředí mezi universitami.“⁸⁷

„**Ted' jsme měřeni i z té úrovně ministerstva školství, jsme měřeni převážně, nebo dostáváme se to tady do této dimenze měření přes výstupy z vědy a výzkumu a to je skutečně jeden z ukazatelů a to je těžký ukazatel.**“ (Jaroslav/6/11)

⁸⁷ Jiří Witzany, : Příspěvek k diskusi o kvalitě studia, Praha, 5. 4. 2002

Mezinárodní hodnocení

Některé univerzity mají předpoklady stát se mezinárodně uznávanými vědeckovýzkumnými univerzitami („centre of excellence“) v širokém spektru oborů, jiné se zaměřují pouze na omezený počet oblastí výzkumu a vývoje či vytvářejí podmínky pro úzkou specializaci. Některé vysoké školy své uplatnění spatřují zejména ve výuce, jiné směřují hlavní úsilí do rozvoje svého regionu, což může zahrnovat i různé vzdělávací služby pro dospělé, ale také přenos znalostí nebo výsledků aplikovaného výzkumu mezi malé a střední podniky.

„Z uvedených důvodů vznikla v posledních letech řada nových celoevropských i národních projektů, které mají srovnávat vysoké školy podle jejich různých funkcí. Výsledkem podobných srovnání ovšem už nemohou být žebříčky, jak je známe dosud, ale spíše informace o tom, v čem spočívají silné stránky té které vysoké školy, jaké jsou její hlavní charakteristiky, kam míří.“⁸⁸

Informanti považují hodnocení v mezinárodním měřítku za dimenzi, která srovnává jednotlivé země, jejich zvyklosti a parametry pro měření kvality na svých institucích. Pokoušejí se definovat to, co by mělo jednotlivé školy alespoň v rámci EU sjednocovat a jaké indikátory popřípadě nastavit, aby bylo možné je splnit v různých podmínkách.

*„Osobně bych se pokusil o rozdělení vysokých škol do několika kategorií a stanovil, jaké funkce mají vysoké školy v těchto kategoriích plnit, jaké jsou jejich očekávané výstupy a cílové skupiny. Podle zaměření a rozsahu výstupů vysokých škol v jednotlivých kategoriích bych se pokusil **definovat jejich hlavní procesy a indikátory.**“ (Karel/25/11)*

*„A je to z toho důvodu, že **tyto ukazatele se používají pro hodnocení vysokých škol celosvětově.** To jsou 3 nebo 4 systémy, které měří ty vysoké školy.“ (Jaroslav/7/11)*

⁸⁸ KVAČKOVÁ, R.,: Lidové noviny 16.2.2010 rubrika: Akademie, strana: 25, zdroj: <http://iforum.cuni.cz/IFORUM-8678.html>

„Jednou za rok jsou zveřejněny výsledky, zatím se **tam objevuje vždycky Karlova univerzita na nějakém místě mezi 200 a 300** a tam se měří právě tady přes ty výstupy vědy a výzkumu.“ (Jaroslav/8/11)

5.2.3 Kategorie č. 3 – Lidské zdroje na vysoké škole

Dle názorů informantů jsou lidé v systému řízení vysokých škol a veřejné správy velice důležitým prvkem. Systémy řízení v soukromém sektoru stavějí vždy na zdrojích. To třeba obnáší nákup materiálu. Ty vstupy jsou tam úplně jiné. Lidské zdroje tam nemají takový význam. Ve veřejném sektoru naopak největší část řízení je založeno na lidech, protože ti lidé jsou ti, kteří tam vykonávají tu práci. Největší část rozpočtu instituci veřejné správy tvoří náklady na lidské zdroje. Důležitým prvkem plánování spojeným s řízením lidských zdrojů jsou plány osobního rozvoje, o kterých se informanti velice často zmiňují. Důležitý a pro organizaci obtížný proces je získávání kvalitních lidských zdrojů. Ne vždy je to jednoduché. Také mít dobré řídicí pracovníky v oblasti manažerského řízení souvisí s vlastností pro informanty důležitou a to je – manažerské vzdělávání.

Kategorie č. 3	
Je to o lidských zdrojích, aneb jak je kvalitně řídit	
Vlastnosti	Dimenze
Financování lidských zdrojů	zásadní
Plány osobního rozvoje	velmi důležitá
Systémy, které staví na lidských zdrojích	významná
Jak získat kvalitní lidské zdroje	obtížná
Manažerské vzdělávání	důležitá

Financování

Dle respondentů velká část rozpočtu vysoké školy je určena na lidské zdroje. Tyto prostředky přerozděluje školám stát. Stát je tedy jediný platící zákazník a tudíž by měl mít velký zájem na kvalitě vzdělávání a tuto kvalitu kontrolovat. Vzhledem k tomu, že stát má řadu jiných priorit, občas zapomíná monitorovat své vložené prostředky do vzdělávání. Dobře motivovaný a zaplacený, tedy spokojený pracovník podává i kvalitní výkony, které jsou výstupy organizace.

*“Když se organizace zabývá vzděláním, to znamená škola, tak potom to uplatnění těch studentů je pro ni důležité. **To vzdělání se financuje.** Pokud si to ten student financuje čistě soukromě, je to jeho záležitost a tak vám v podstatě může být jedno co na to společnost, myslím společnost, která se vlastně rozvíjí díky tomu, že roste její vzdělanost.“ (Josef/10/11)*

*„Ta společnost věnuje nějaké prostředky na to vzdělávání a měla by se taky zajímat o to (společnost, která je prezentována státní mocí a prostě jejími institucemi), jaký to přináší výsledky, ale vzhledem k tomu, že ta společnost má řadu priorit **nejde dostatečné množství prostředků do toho vzdělávání...**“ (Josef/11/11)*

*„Největší část rozpočtu instituci veřejné správy **tvorí náklady na lidské zdroje. Je to ta největší položka.** No a teď je potřeba s těmi lidmi pracovat, nějakým způsobem je vybírat, sledovat a posuzovat jestli jsou kompetentní...“ (Karel/26/11)*

*„Soukromé firmy na to jsou založeny, aby s **co nejnižšími náklady vyprodukovali co nejvyšší zisk**, a to my tady nemáme ve veřejné správě...“ (Karel/27/11)*

*...“taky jsem se tam v té soukromé firmě pak dostal na vedoucí pozici, ale tam prostě většinou u těch věcí můžeš vše spočítat, hlídáš si obrat. Samozřejmě je spousta věcí, které musíš odhadnout, musíš mít i nějakou intuici a znalosti, nebo nějakou praxi v tom, ale hodné věci **spočítáš a celé je to založeno na zisku** a když prostě ta organizace neplní zisk, tak zkrachuje...“ (Karel/28/11)*

Plány osobního rozvoje

Plány osobního rozvoje jsou dle respondentů velmi důležitou součástí řízení lidských zdrojů, dle popisu respondentů plán rozvoje má takové čtyři oddíly. V tom prvním má pracovník napsat, co vlastně očekává od fakulty a od pozice na kterou byl přijat. Potom

vedoucí napíše, co očekává od něj. Pak by mělo být specifikováno, čeho chce zaměstnanec dosáhnout ve svém osobním rozvoji, to znamená, čemu se chce věnovat, jestli chce více učit, dělat vědu, v jakých časových horizontech chce dosáhnout další habilitace, jak bude publikovat. Potom tam má být to, jestli to splňuje představy nadřízeného. Vždycky dvě věci z pohledu pracovníka a dva z pohledu nadřízeného a teď by se to mělo potkat, a pokud by to opravdu mělo probíhat tak, jak je představa vedoucího, tak vedoucí, si každý rok s tím pracovníkem na deset minut sedne a probere a sepíše, jestli se to naplnilo a, jaké budou další plány.

*„Taky se pozná, jestli dokumentovali to, co se třeba týká lidských zdrojů. To jsou **třeba ty plány osobního rozvoje**. To znamená, když si vedoucí s tím podřízeným sednou na začátku roku a něco si řeknou, tak na konci roku už si to nepamatují a taky je to nepsané. Vedoucí může říct tomu člověku: my jsme se tady domlouvali před rokem, že se tady naučíš pracovat s Excelem a ty to pořad neumíš....“ (Karel/29/11)*

*„**Může to pomoci vedoucím kateder strašně moc v personalistice udržet si dobré zaměstnance a mít metr na ty, kterých by se případně mohli zbavit. To rozhodně může, ale museli by mít o to zájem...**“ (Barbora/2/11)*

*„... když by ten vedoucí opravdu chtěl, **tak si v tom plánu může představit, jaké lidi by do toho procesu na katedře zapojil, jaké typy lidí bude potřebovat a co mu vlastně může pomoci, jsou plány osobního rozvoje. To znamená, že každý pracovník vypracuje, jakou on má představu...**“ (Barbora/3/11)*

*„**Ten plán rozvoje má takové čtyři oddíly.**“ (Barbora/4/11)*

*“...minulý děkan chtěl zavést něco podobného stejně jako na to úvazkování jinde. Tento děkan chce zavádět **plány osobního rozvoje**, dělá pohovory s lidmi z katedry při prodlužování smluv.... Kde jsi... kam jdeš...je to v plánu. Plány to jsou, ale on si je vědom toho, že jestli chce obstát, musí pomalu polehoučku tyto věci zavádět...“ (Jan/1/11)*

System, který staví na lidských zdrojích

Dle informantů systémy řízení jsou významnou dimenzí této vlastnosti. V soukromém sektoru vždy staví na zdrojích, což je třeba nákup surovin a materiálu. Lidské zdroje

tam nemají takový význam. Naopak některé systémy staví vyloženě na lidských zdrojích, například terciální sektor poskytující služby.

Na vysoké škole jsou lidské zdroje nejdůležitější zdroj, proto personalistika by měla být na prvním místě. Kvalitní výběr pracovníků je nejdůležitější předpoklad vedoucí ke kvalitě na této instituci.

„...záleží, jak se nastaví ten systém personální práce. Mělo by to být součástí systému řízení. Jsou různé systémy, některé staví třeba řízení vyloženě jen na lidských zdrojích, třeba kompetenční modely...“ (Karel/30/11)

“...někdy je i třeba lepší papír žádný nemít, ale mít šéfa, který tohle zná a ví podle čeho postupovat, jestli se rozhodne mít liniové řízení, co to obnáší, zpracovává si plán, přizpůsobí k tomu strukturu, a hlavně v těchhle orgánech, kde nejde o výrobu, tak personalistika a vedení je na prvním místě....“ (Barbora/5/11)

“...a protože systémy řízení v soukromém sektoru se stavějí vždy na zdrojích. To třeba obnáší nákup materiálu. Ty vstupy, jsou ale úplně jiné. Lidské zdroje tam nemají takový význam...“ (Karel/31/11)

“...problematiku lidských zdrojů na vysokých školách na ty 2 skupiny pracovníků, které se na vysokých školách vyskytují, tzn. ten děkanát, správa té školy, ekonomika a všechno ostatní a na druhé straně ten management, který se zabývá výukou, vědou a výzkumem...“ (Jaroslav/7/11)

“Podle zaměření a rozsahu výstupů vysokých škol v jednotlivých kategoriích bych se pokusil definovat jejich hlavní procesy a indikátory. Na jejich základě bych dále definoval potřebné lidské zdroje a infrastrukturu k jejich zabezpečení.“ (Karel/32/11)

Získávání lidských zdrojů

Dle respondentů získávání kvalitních lidských zdrojů obtížné. Nábor a dosazování pracovníků na některá místa ne úplně v souladu s pravidly a správným výběrem pracovníků. Někdy je tento výběr zatížen tím, že člověka známe, nebo že nám byl doporučen, mnohdy je to z politických důvodů, především v oblasti veřejné správy. Dobrý způsob přijímání nových akademických pracovníků je jejich „výchova“ na pracovišti, kde nejprve vystudovali a poté se habilitovali (např. doktorandi) a jsou poté kolegy svých školitelů. Mnohdy informanti z řad akademiků se sami zmiňují, že

záměrně směřují své doktorandy na pozice, které potřebují obsadit kvalitními lidmi a také jim v tomto oboru vypisují témata diplomových a disertačních prací.

*“... ale ve veřejné správě žádný takový mechanismus vůbec nemáš. Ta organizace kvůli tomu, že jsou tam protivný žensky na přepážkách, nebo že ten úřad dělá špatné rozhodnutí tak nezkrachuje a pokud vedoucí toho odboru je známý, nebo politicky spjatý s tou stranou, která tam je, tak ho ani nikdy nevyhodí, **nebo je to něčí strýček nebo synovec**...” (Karel/33/11)*

*“.... **když to není odborník, když je tam dosazený v důsledku politickém**, tak tam nikdy nevydrží dlouho, tak tam vydrží to jedno volební období, ukáže se to a ti dobří tak ti tam opravdu zůstávají ať je tam kdokoliv, tak jsou tam pořád. A to drží ti dobří úředníci a vedoucí a myslím si, že víc než tady, tak v té politice jak to tam změní...” (Barbora/6/11)*

*“No tak **když jsem měl v pravomoci si vybrat**, tak jsme organizovali výběrová řízení....sáhl jsem do doktorandů a doktorandek ...” (Jaroslav/8/11)*

*“...sledoval jsem jejich zaměření co se týká jejich diplomových prací a doktorských prací, aby to mělo něco společného s tím, **co od nich budeme chtít na tom oddělení**....” (Jaroslav/9/11)*

“...takže já jsem si vybíral ten základ lidských zdrojů podle tady těch možností, nebo jak jsem řekl to zaměření těch doktorandů. A to byla jen ta kostra, abychom mohli začít pracovat a fungovat...” (Jaroslav/10/11)

Manažerské vzdělávání

Celoživotní vzdělávání a celoživotní učení je velice důležité, jak uvádějí informanti. Další vzdělávání např. učitelů vede ke zvyšování jejich kvalifikace. Za důležitou kvalifikaci označují informanti i vzdělávání v oblasti řízení. Například dobrý pedagog nemusí být vždy dobrým řídicím pracovníkem, pokud není „intuitivním“vedoucím. Na tuto odbornost by se měli také budoucí ředitelé škol, jak uvádějí respondenti pečlivě připravovat a vzdělávat. Některé vysoké školy realizují celoživotní vzdělávání i tzv. univerzity třetího věku, kde se zájmově vzdělávají lidé v postproduktivním věku.

*“.... co si myslím já osobně, a v tom spatřuji velký nedostatek, součástí nějakého **dalšího vzdělávání těch učitelů** je jednak zvyšovat si kvalifikaci, ale také získat*

kvalifikaci třeba vést školu... “(Karel/34/11)

*“Dneska když si vezmeš nějaká základní škola, která má třeba 50 učitelů, což takových škol je tu spousta a někdo z těch učitelů se stane ředitelem, **tak ten člověk nemá ani ponětí jaký jsou zásady řízení, jaký jsou základní okruhy řízení, jak jednat s lidmi, jak je řídit, jak to nastavit, jak podchytit odpovědnost těch lidí...**“ (Karel/35/11)*

*“... takže bychom to mohli přirovnat, že se chováte stejně jako lékařská fakulta, která má doškolovací ústav, **kde realizuje celoživotní**. My jsme se tímhle vzděláváním začali zabývat jako jedna z prvních fakult. Jak vyšel zákon o Vysokých školách, tak jsme se s tehdejším děkanem rozhodli, že to budeme realizovat a měli jsme útvar, který se tomu věnoval...“ (Jaroslav/11/11)*

5.2.3.1 Kvalitní pracovníci představují hodnotu

Subkategorie č. 1	
Kvalitní pracovníci představují hodnotu	
Vlastnosti	Dimenze
Hodnocení pracovníka	složitá
Charakteristika dobrého pracovníka	důležitá
Kvalitní pedagog	velmi důležitá

Na základě názorů informantů je důležité, aby každý pracovník věděl, jaké jsou na něj kladeny povinnosti a čeho má v rámci své práce dosahovat. Vyučující na vysoké škole by měl jako akademický pracovník publikovat, zaměřit se na vědu a výzkum a zároveň být dobrým pedagogem. Samozřejmě usilovat o další habilitaci ve svém oboru. Kvalitu pedagogů dle informantů lze měřit i plány osobního rozvoje. Pokud je pracovník v organizaci kvalitní, tak pro tu organizaci představuje určitou hodnotu. Pro hodnocení jednotlivých pracovníků by organizace měla mít nastaveny parametry, aby věděli, co mají splňovat a kam směřovat. Dle informantů je to složitý proces. Kvalitu pedagoga je možno změřit i plány osobního rozvoje, o kterých se informanti již zmiňovali.

*“Je prostě důležité, stanovit **požadavky na to, co ten člověk má dělat, čeho má dosahovat a vybrat člověka.**“ (Karel/36/11)*

“...ten vedoucí člověk bude vycházet jen z praxe, z osobní znalosti těch lidí, nebude to řídit nějakým nástrojem, který mu může pomoci nastavit ten systém řízení v té organizaci...” (Karel/37/11)

“... aby mohli být dobrými pracovníky, tak by měli vědět, co mají splňovat. A to je to, co se definuje....” (Karel/38/11)

“Změřit kvalitu pedagogů? Těmi plány osobního rozvoje to znamená přes vedoucích kateder kteří tuhle možnost mají, jinak to nejde. A ještě tady to máte obory, u kterých je to těžké....” (Barbora/7/11)

„Třeba výtvarníci a hudebníci hlavně oni pořád podléhají tomu systému toho RIVU a jakákoliv sebelepší výstava se nedá napsat do RIVU. To znamená, že oni jsou na tom hrozně bití, že oni by měli publikovat, přitom u nich není hlavní to publikování, ale ta úspěšnost a to se jim do toho nepočítá stále. Nebo třeba češtináři, taky problém... jak chcete publikovat v zahraničí v české literatuře...” (Barbora/8/11)

*“... který pro to má odpovídající předpoklady a toho člověka školit, zjišťovat co k té práci potřebuje, jaké má očekávání a jestli se naplňují jeho očekávání. Ti lidé **pokud jsou kvalitní, tak představují pro tu organizaci určitou hodnotu...**” (Karel/39/11)*

5.2.4 Kategorie č. 4 - ISO – jeden z rozhodujících nástrojů řízení

Dle názorů informantů ISO normy zaujímají důležité místo v oblasti řízení kvality institucí veřejného sektoru. Zavádění norem ISO může být cestou ke špičkové jakosti, jejímž cílem je dosáhnout moderního systému řízení a zefektivnění služeb organizací veřejného sektoru, tedy i vysoké školy. Informanti staví na svých zkušenostech se zaváděním norem ISO převážně v organizacích veřejného sektoru. Zaměřují se také na měření procesů, které jsou součástí normy ISO 9001.

Kategorie č. 4

ISO – jeden z rozhodujících nástrojů řízení

Vlastnosti

Dimenze

„Pořádek“

důležitá

Konkurence

významná

ISO-systém řízení

velmi významná

Univerzálnost

velká

Měření procesů

složitá

Nastaví v organizaci pořádek

Aby mohlo být ISO v organizaci aplikováno, musí být v rámci organizace dobře nastaveny vnitřní předpisy, plánování, řízení dokumentů. Dle informantů je připravenost a dobře nastavené řízení dokumentů pro zavádění ISO 9001 jeden z nejdůležitějších momentů. Informanti této vlastnosti přikládají velký význam.

Dle informantů v organizaci především nastaví pořádek, protože v první řadě je třeba aktualizovat a doplnit všechny vnitřní předpisy tak, aby na sebe navazovaly a byly aktualizovány.

„...protože když chcete ten systém realizovat a připravit, tak je tam celá řada určitých etap, které musí být připraveny. Potom je ten způsob ověřený, schválený a to už směřuje k tomu, že se v té organizaci udělá pořádek.“ (Jaroslav/12/11)

“...samozřejmě když se zamyslím nad tím konkrétním významem tak já si myslím obecně, že to ten význam má v tom, že ti to zavede systém. Ten se už musí nějak trochu dodržovat už jenom tím, že se ty věci popíší a analyzují...“ (Karel/40/11)

*„...a pokud tam máš aspoň nějaký systém, který to trošku podrží a přinutí třeba toho hloupého samolibého člověka **udržet pravidla**...“ (Karel/41/11)*

“takže znám aplikace, kde to prostě dostal Franta Vomáčka na starost a ty to jako tady vybuduješ a získáme certifikát. Tak v podstatě k něčemu se pomůže, že se zavede nějaký řád v dokumentech, řád v personalistice, plánuje se školení, plány osobního rozvoje a hodnotí se lidi....“ (Josef/12/11)

“podívejte se, ISO 9001 to bych řekl, že je takový základní nástroj, kterým vy stabilizujete, definujete, popíšete, poměříte procesy, které provozujete. Takže to je takový základní pořádek....“ (Josef/13/11)

Konkurence

Konkurence v oblasti vysokých škol stále roste v závislosti na demografickém vývoji (menší počet uchazečů) a také v souvislosti se zřizování stále většího počtu soukromých vysokých škol.

*“...o ty lidi se pak pečuje a je to administrativně lépe zvládnuté. **Mělo by se dosahovat vyšší úspěšnosti v konkurenci...**“ (Josef/14/11)*

*“...**my máme nejvíce konkurentů.** Kolik je pedagogických škol a kolik je ekonomických.... Většina akademiků je jich tak úspěšných jen proto, že jsou z MU nebo Mendlovy univerzity...“ (Jan /2/11)*

ISO-systém řízení

Zde informanti popisují své zkušenosti se zaváděním manažerských metod v praxi jak v soukromém, tak veřejném sektoru. Tuto činnost považují informanti za důležitou vlastnost v rámci řízení organizace. Je mnoho systému řízení v různých oblastech. Každá lidská činnost vyžaduje určitý systém řízení. Veřejný sektor upřednostňuje jiné manažerské metody než třeba výrobní sektor. Když vysoké školy a instituce veřejné správy chtějí pracovat efektivně je dle informantů pro ně důležité mít systém řízení ať už svůj vlastní, nebo použijí některý z nástrojů řízení již vymyšlený. V rámci univerzity dle informantů když se zavádělo ISO, tak tato instituce z velké části splňovala parametry ISA svým nastavením vnitřního systému řízení. Informanti se shodli, že ISO je takový základ. ISO je vlastně certifikát kvality na manažerské přístupy.

*“nemyslím, že by vedení univerzity řeklo: od příštího roku budete mít **zavedeny ISO nebo jiný systém.** Těch systému je třeba víc. Ale postupně dát si to do dlouhodobého záměru, že třeba do toho roku 2015 (to jsou ty dlouhodobé záměry vždycky na to 5-ti leté období), by všechny fakulty na univerzitě k tomu přistoupily. Protože ti lidé, kteří proti tomu vystupují tak nemají s tím zkušenosti.“ (Jaroslav/13/11)*

*“**my jsme ISO zaváděli** ještě v podniku po roce 1989. Když k nám do podniku začali jezdit zástupci zahraničních firem, kteří by s námi eventuálně chtěli*

kooperovat, nebo spolupracovat, nebo od nás odebírat odlitky a kotle, tak se ptali, jaký systém kvality máme zaveden a my jsme řekli, že žádný nemáme. Hned se na tom začalo pracovat. Byl zřízen odbor řízení jakosti....“(Jaroslav/14/11)

*“když vezmu v minulosti, kde jsme pracovala na radnici, tak tam to určitě smysl má. U nás na fakultě obecně ano, strašně záleží na tom, jak k tomu lidé přistoupí a jestli to chtějí. Jestli to dělají proto, aby měli ceduli ISO, nebo **se tím chtějí zabývat proto, že jim to pomůže....“(Barbora/9/11)***

*„...instituce veřejné správy **potřebují nějaký systém řízení**, protože pokud se tam nezavede nějaký pevný systém, tak se to samozřejmě nedá řídit, potom to funguje samospádem. Je to založeno jenom na těch lidech, jestli ty lidi to dělají dobře nebo špatně. Nehodnotí se to, ty lidi nejsou dostatečně motivováni, kontrolováni, sledováni....“(Karel/42/11)*

*“Takže i když se podívám na ty instituce veřejné správy, které se snaží pracovat dobře, tak všechny si **zavádí nějaký svůj vlastní systém**. A mě přijde zbytečné, aby ty instituce vymýšlely svůj vlastní systém....“(Karel/43/11)*

*„I když tady na univerzitě není zavedený ISO, tak ta instituce z větší míry splňuje parametry ISA. Z toho plyne, že **každá organizace potřebuje nástroj řízení**. Bud' si ho vytvoří sama, nebo použije nějaký existující...“(Karel/44/11)*

*“Myslím, že to ISO je takový základ. ISO je vlastně **certifikát kvality na manažerské přístupy**, ale obecně jestli bez ohledu na to zda certifikát má nebo ne poznáte na tom úřadě, jestli některý vedoucí je intuitivní vedoucí, nebo má pojem co je management, jestli ví, že existuje 5 manažerských funkcí, jestli je umí uplatňovat, umí třeba vést jen obyčejnou poradu. **Poznáte, jestli ten člověk manažer je**. Může být natolik intuitivní, že to zvládne. Na tom úřadu, instituci, se to pozná.“ (Barbora/10/11)*

„...i když tady na univerzitě není zavedený ISO, tak ta instituce z větší míry splňuje parametry ISA...“(Karel/45/11)

Dá se nastavit všude

Informanti považují systém ISO za takový základ, je to vlastně certifikát kvality na manažerské přístupy. Lze ho zavést všude, jak ve výrobě, tak ve službách. Většinou ve snaze nastavit si nějaký systém v řízení instituce směřují tyto instituce k naplnění

požadavků normy ISO 9001. Dle informantů většina lidí, kteří řídí organizace veřejné správy nemají ani ponětí, že nějaké nástroje existují a o čem ty nástroje jsou.

System managementu jakosti je vlastně systém řízení, který respektuje požadavky dané normou, v našem případě již zmíněnou ISO 9001. Je tedy důležité si uvědomit, že zavedení takového systému je věcí managementu daného pracoviště, v našem případě fakulty. Je to jeho systém řízení a měl by jím být i definován v oněch normou stanovených intencích.

“...já si nemyslím, že k tomu aby instituce ve veřejné správě dobře fungovala, tak musí mít ISO. Sice ISO je výborné v tom, že je komplexní systém, dá se zavést v podstatě všude. Kde která nemocnice má ISO, takže se to dá zavést poměrně kdekoliv i ty vysoké školy to některé mají...” (Karel/46/11)

“...opravdu to vychází z té praxe, že ty instituce, které se na tom snaží pracovat, stejně směřují k nějakému ucelenému, komplexnímu systému a stejně skončí u toho, že mají částečně zavedený nějaký systém který je shodný s tím ISEM. ISO není vůbec nic zázračného.” (Karel/47/11)

“...problém je v tom, že většina těch lidí, kteří řídí organizace veřejné správy nemají ani ponětí, že nějaký nástroje existují a o čem ty nástroje jsou a podle mě je chyba v tom, že pokud člověk chce studovat management, tak je to všechno zaměřené jen na soukromý sektor.” (Karel/48/11)

“Pokud si instituce zvolí ISO, tak má jistotu, že nic neopomene.” (Karel/49/11)

“... to je ISO. Když to nemáte, tak prostě nějaký chiméry – CAF, nebo EFQM jsou zbytečný....” (Josef/15/11)

Měření procesů

V systému managementu jakosti jsou procesy monitorovány v rámci pracovních činností a běžné manažerské kontroly tak, aby byly prováděny podle schválených postupů a vykazovaly schopnost dosáhnout plánované výsledky. Vlastník procesu a další odpovědní pracovníci stanovují znaky pro monitorování na základě činností procesu, kvalifikace a zavedené dobré praxe.

V rámci vysoké školy se měří procesy jako výuka, věda výzkum v akademické oblasti a další dílčí procesy, které souvisí s organizací vzdělávacího procesu. Informanti měření procesů v rámci manažerské metody ISO považují za důležité a zároveň složité.

Procesní přístup je další ze zásad, která by měla být dle informantů v rámci implementace systému managementu jakosti velmi podrobně rozpracována. Proces je dán po částech uspořádanou množinou činností směřujících ke splnění požadovaných cílů opakovatelným způsobem, svými vstupy a výstupy, regulátory (pravidly dle kterých je proces řízen) a zdroji, kterými je proces uskutečňován.

*“...i ISO má velký akcent na měření. **Měření procesů** je tady na fakultě hodně globální, měří se proces výuka, proces výzkum.” (Josef/16/11)*

*“...on ten proces má svoje řečiště na katedrách na výzkumných úkolech, ty procesy...globální proces když chcete řídit, musíte **mít pod kontrolou i dílčí procesy**. Nevím, nakolik to tady proběhlo, to je otázka další implementace, dalšího rozšiřování toho systému...” (Josef/17/11)*

5.2.4.1 Shoda „kouzelné slovíčko „

Subkategorie č. 1 Shoda „kouzelné slovíčko „	
Vlastnosti	Dimenze
Shoda-kvalita	Velmi významná
Neshoda-nekvalita	Problematická

Měření kvality ve veřejném sektoru je měřeno v rámci normy ISO na základě cca 50 – ti požadavků, které musí instituce splňovat. Při zavádění samotné metody ISO se porovnává, z jaké míry ta instituce normu splňuje. Sleduje se shoda se zadáním. Pokud se jedná o shodu, je to kvalita, neshoda je dle informantů vlastně nekvalita, což je pro organizaci problematické.

Informanti se vyjadřují k tomu, jak dalece se při zavádění ISA shodovalo zadání se skutečně nastavenými procesy v organizaci.

*“... já třeba jsem byl docela příjemně překvapen, když jsme tady zaváděli ISO u nás na fakultě, tak my jsme v podstatě podle mě skoro **na 60% to ISO splňovali** tím, že ta*

instituce, tím myslím univerzitu si sama nějaký systém vytvářela, aby vůbec mohla aspoň trochu efektivně fungovat....“(Karel/50/11)

*“...když jsme ISO zaváděli na úřadě, tak **jsme ho splňovali na nějakých 33% nebo 36%** takže tam ta pokročilost jakoby té kvality toho řízení té instituce byla daleko nižší...“(Karel/51/11)*

*“...to znamená, že se vezmou jednotlivé věci, které musíš splnit k té certifikaci a teď se **posuzuje míra jakou je splňuješ** a dá se to posoudit docela jednoduše...“(Karel/52/11)*

*“...**shoda se specifikací**, protože když je to **neshoda tak je to nekvalita**. Takový to kouzelný slovíčko co ISO 9001 přineslo. Neshoda, nikdo tomu nerozumí, ale je to v podstatě to, že není shoda a kdo chce mluvit o kvalitě a nemá specifikaci toho co to je kvalita, tak je taky vedle...“(Josef/18/11)*

*“...podívejte se, z hlediska těch požadavků normy ISO 9001, kterou vy znáte, tak tam je přes nějakých 50 požadavků. Ty požadavky když chcete podle té normy certifikovat, tak to znamená, že se třetí nezávislá strana vyjádří k tomu, **na kolik se shoduje ten systém managementu**.” (Josef/19/11)*

*“... jak se shoduje s požadavky normy tak vy musíte aplikovat ty požadavky. Když vám nějaký **požadavek chybí, je to buďto větší nebo menší neshoda**...” (Josef/20/11)*

*„Takže ty plány od zisku obratu až po **počty neshod a náklady na neshody** a náklady na co plánujete a dosahuje, to znamená že máte menší ztráty.“ (Josef/21/11)*

5.2.4.2 Ostatní nástroje řízení kvality

Subkategorie č. 2 Ostatní nástroje řízení kvality	
Vlastnosti	Dimenze
CAF – další varianta řízení Ostatní nástroje	přínosná související

V tržním sektoru byla vyvinuta celá řada metod řízení kvality, některé z nich se používají pouze v sektoru soukromém, jiné byly aplikovány i v sektoru veřejném, další byly navrženy pouze pro sektor veřejný. Většinou se používá kombinace několika metod. Nejznámější z nich jsou: Soubor norem ISO, TQM, Model Excellence, EFQM, CAF, Benchmarking, Místní Agenda 21, Balance Scorecard.

Naši informanti upřednostňují metodu ISO 9001, kterou považují za základ. Přikládají jí velký význam. Také metoda CAF a EFQM je prezentována jako vhodná pro vysoké školství. Dle informantů je CAF takové schéma, které stanovuje otázky a navádí vlastně manažery, aby se ptali ve své firmě jak na to, jak co dělají. Jde hlavně o přístupy. CAF přináší mírné zlepšení v dlouhodobém horizontu.

CAF hovoří o třech oblastech, které jsou nejdůležitější a to oblasti zákazníků, oblasti pracovníků, hodně se klade důraz na spokojenost a názor pracovníků na nejrůznější oblasti.

*“Ve vysokém školství je s tím určitě řada zkušeností. Zním několik aplikací **například ISO 9001 a potom taky další manažerské modely CAF, případně plný model EFQM...**“(Josef/22/11)*

*“... kdo říká, **no ISO pro nás není, to my máme EFQM**, tak ten neříká pravdu. Žije někde jinde. EFQM když nemáte pořádek v té firmě, nevíte jaký máte cíl, nevíte, jestli ty procesy směřují k těm cílům, jestli máte předpisy, jestli máte zákony, jestli jste schopni převádět požadavky zákazníka do požadavků na jednotlivé pracovníky...“(Josef/23/11)*

*“CAF je **derivát EFQM**, který byl udělaný proto, aby se snáze zaváděl, snáze popularizoval v oblasti veřejné správy a školství a institucím, které nejsou úplně v privátní sféře. Je to takový trošku přežvýkaný, snáze se s ním ta firma seznámí...“(Josef/24/11)*

*“... manažeři si začali uvědomovat, že **CAF přináší mírné zlepšení v dlouhodobém horizontu**, tak ho obohatili o plánování a rozvinutý systém řízení. Vychází z CAF, je založen na sebehodnocení, plánování a společném rámci řízení...“(Josef/25/11)*

*“Budu mluvit o CAFU, **CAF spočívá na logice**. Když máte dobře udělané přístupy, dobře jste je vybrali, dobře je implementujete a používáte, tak ty přístupy by vám měli přinášet dobré výsledky. A to jestli jsou ty přístupy dobře vybrané, dobře fungující, by*

*se mělo ukázat na tom, že ty výsledky jsou dobré a že se zlepšují. Je to **pravda mezi přístupy a výsledky**. Ten CAF vlastně říká, o určitých procesech (protože má asi 250 otázek), na co všechno byste se měli dívat u těch procesů...“ (Josef/26/11)*

*“CAF je takové schéma, které stanovuje otázky, navádí vlastně manažery, aby se **ptali ve své firmě jak na to, jak co dělají**.” (Josef/27/11)*

*“CAF říká v jakých oblastech se **mají měřit výsledky**. Tři oblasti - říká, že jsou nejdůležitější a to v oblasti zákazníků, oblasti pracovníků, hodně se klade důraz na spokojenost a názor pracovníků na nejrůznější oblasti. **Model říká, dělejte vše, jak máte naplánované, podle procedur**.” (Josef/28/11)*

5.2.5 Kategorie č. 5 - Kvalitní vedoucí motivuje k lepšímu výkonu

V této kategorii se informanti zabývají některými zásadami, z nichž asi nejdůležitější je princip „příkladu“ *vedoucích pracovníků*. To je jedna z klíčových podmínek úspěšné implementace systému managementu jakosti. Je třeba si uvědomit, že systém řízení je systém managementu a tudíž si jej musí management i sám definovat. Jistě existují příklady „importování“ systému řízení z jiných organizací, ale pokud management si tento systém nevezme za vlastní a nevěnuje mu adekvátní čas při jeho tvorbě či adaptaci, pak se takový systém stává formálním a dříve nebo později se rozejde s realitou fungování dané organizace.

Univerzity dnes nejsou v situaci jako některé komerční firmy, které nutně potřebují certifikát k získání zakázky. Proto by asi nebylo dobré v daný okamžik takový systém vnucovat jiným, pokud to sami neuznají za potřebné a žádoucí. To je asi klíčový bod úspěchu implementace managementu systému řízení jakosti na akademických institucích. Naši informanti se v této kategorii věnují lidským zdrojům, především vedoucím pracovníkům, kteří nastavují systém managementu. Popisují co je vlastně intuitivní vedoucí. Za potřebné považují také vzdělávání v této oblasti, kde je zapotřebí mít odborníky na řízení.

Kategorie č. 5

Kvalitní vedoucí motivuje k lepšímu výkonu

Vlastnosti	Dimenze
Intuitivní vedoucí	důležitá
System managementu	významná
Manažer kvality	významná
Studium managementu kvality	potřebná

Intuitivní vedoucí

Informanti definovali intuitivního vedoucího. Dle jejich názoru je to vedoucí, který má pojem o tom, co je management a ví, že existuje 5 manažerských funkcí. Záleží, jestli je umí uplatňovat, umí třeba vést jen obyčejnou poradu. Tak se pozná, jestli ten člověk manažer je. Může být natolik intuitivní, že to zvládne. Dle názoru informantů je někdy třeba lepší certifikát žádný nemít, ale mít šéfa, který tohle zná a ví podle čeho postupovat. Zda se rozhodne mít liniové řízení, co to obnáší, zpracovává si plán, přizpůsobí k tomu strukturu, a hlavně tam, kde nejde o výrobu, tak personalistika a vedení je na prvním místě.

*“... obecně jestli bez ohledu na to zda certifikát má nebo ne poznáte na tom úřadě, jestli některý vedoucí je **intuitivní vedoucí**, nebo má pojem co je management, jestli ví, že existuje 5 manažerských funkcí, jestli je umí uplatňovat, umí třeba vést jen obyčejnou poradu.” (Barbora/11/11)*

*“Poznáte, jestli ten člověk manažer je. **Může být natolik intuitivní**, že to zvládne. Na tom úřadu, instituci, se to pozná.” (Barbora/12/11)*

*“**Někdy je i třeba lepší papír žádný nemít**, ale mít šéfa, který tohle zná a ví podle čeho postupovat, jestli se rozhodne mít liniové řízení, co to obnáší, zpracovává si plán, přizpůsobí k tomu strukturu, a hlavně v těchhle orgánech...” (Barbora/13/11)*

System managementu

Management a řízení organizace je dle informantů důležitou dimenzí. Je zjevné, že každý nově nastupující management má v daný okamžik dvě možnosti, jak se zachovat

na prahu svého funkčního období. Využít poměrně značného momentu setrvačnosti a nechat věcem volný průběh s ne zcela jasnou budoucností, nebo zavést systém řízení, který bude mít potenciál přežití více než jednoho či dvou volebních období. Jinými slovy nahradit přímé řízení, mnohdy dané subjektivním rozhodováním, řízením podle jasně definovaných pravidel, kde se management bude moci více věnovat plnění dlouhodobých cílů namísto operativního řízení.

*“Máte pivovar a máte výzkumný ústav, který bádá na základním výzkumu, dělá nějaké produkty základního výzkumu a všichni při tom jsou certifikovatelní, **protože je to o managementu, je to o řízení organizace.**“ (Josef/9/11)*

*“Ten rozdíl mezi radnicí a školou je hodně v tom, že ta škola disponuje lidmi, kteří disponují znalostmi a v tom je trošku **háček tady toho systému managementu.** On to není háček, ale taková charakteristika spíš že věci...“ (Josef/29/11)*

*“...že **systém managementu** je založený na tom, že plánujete a dosahujete a ten systém vám celý tomuto slouží a toho je ta základní logika. Vy musíte vědět, co chcete...“ (Josef/30/11)*

*“Ještě toto vám řeknu, že bych rád zdůraznil, že **systém managementu** je založený na tom, že plánujete a dosahujete a ten systém vám celý tomuto slouží a toho je ta základní logika. Vy musíte vědět, co chcete.“ (Josef/31/11)*

*“Já si myslím, že je potřeba nepodceňovat to, že ty instituce veřejné správy **potřebují nějaký systém řízení,** protože pokud se tam nezavede nějaký pevný systém, tak se to samozřejmě nedá řídit, potom to funguje samospádem.“ (Karel/52/11)*

Manažer kvality

Kdo je to manažer kvality. Zde informanti popisují spíše roli manažera jako takového. Pozice manažera kvality je funkcí, která se začíná zavádět a rozšiřovat i v organizacích veřejné správy. V soukromém sektoru je tento post již zavedený a běžně využívaný. Tento post je obsazován zejména vedoucími pracovníky a členy změnových týmů, kteří se podílejí na zavádění a aplikaci metod kvality řízení. Tuto pozici mohou vykonávat ovšem také ostatní zaměstnanci, kteří mají zájem o zvyšování kvality a efektivity poskytovaných služeb a mají dostatečné vzdělání pro jejich realizaci. Protože je ale řízení kvality komplexní a rozsáhlejší soubor činností, může být v některých institucích

vytvořen víceúrovňový systém řízení kvality s ohledem na organizační členění.

*“CAF je takové schéma, které stanovuje otázky, **navádí vlastně manažery**, aby se ptali ve své firmě jak na to, jak co dělají.(Přístupy)“ (Josef/32/11)*

*“Na druhé straně **navádí manažery k tomu, aby měřili výsledky**, a říká, v jakých oblastech mají měřit výsledky. Tři oblasti - říká,- že jsou nejdůležitější a to v oblasti zákazníků, oblasti pracovníků, hodně se klade důraz na spokojenost a názor pracovníků na nejrůznější oblasti.“ (Josef/33/11)*

“Je to prostě jiné a pak záleží na tom, jestli ten vedoucí je schopen pracovat jako manažer a tady ty nástroje využívat a přitom to vůbec nevede k nějakému odosobnění, nebo k formalizaci vztahu v té instituci. Já si myslím, že naopak to vede ty lidi k tomu, aby byli dobrými vedoucími a dobrými pracovníky.“ (Karel/53/11)

*“Bud' si ho vytvoří sama, nebo použije nějaký existující. To je podle mě celý problém, to je ta **podstata manažera**, která by ho měla vést k rozhodnutí, jestli si budeme dělat něco vlastního, nebo si vybereme některý z existujícího systému...“ (Karel/54/11)*

Studium managementu kvality

V této kategorii se informanti zamýšlejí nad potřebou dalšího vzdělávání v oblasti managementu. Dle jejich názoru jsou školy, které umožňují vysokoškolské vzdělání většinou orientované na soukromý sektor. V oblasti vysokých škol a veřejné správy je toto vzdělávání organizováno většinou prostřednictvím akreditovaných kurzů, které jsou zaměřeny na jednotlivé oblasti veřejného sektoru.

Pro vzdělávání budoucích i stávajících manažerů kvality mohou instituce využít například kurzů nabízených Českou společností pro jakost, o. s., v jejíž nabídce nalezneme také kurzy speciálně zaměřené na oblast veřejné správy (např.: Manažer kvality, Manažer modelu CAF, Interní auditor kvality, Benchmarking, Sebehodnocení podle Modelu excelence EFQM, Zákazník v centru pozornosti a mnoho dalších).

“Problém je v tom, že většina těch lidí, kteří řídí organizace veřejné správy nemají ani ponětí, že nějaký nástroje existují a o čem ty nástroje jsou a podle mě je chyba v tom, že pokud člověk chce studovat management, tak je to všechno zaměřené jen na soukromý sektor.“ (Karel/55/11)

“ Ty důvody jsou podle mě, jednak předpokládají, že si tam vydělají víc peněz, ale v tom veřejném sektoru ta role toho manažera je pořád podceňována...”(Karel/56/11)

5.2.6 Kategorie č. 6 - Kdo je zákazník na univerzitě?

Hned na začátku je tedy nutné si uvědomit, kdo je vlastně *zákazníkem univerzity*. V případě komerčních firem je identifikace zákazníka vcelku jasná. V podstatě je zákazníkem ten, kdo platí za daný výrobek či poskytnutou službu. Toto pravidlo dle informantů v případě vysoké školy nemohlo být aplikováno, protože např. hlavní činnost, kterou je vzdělávání, je v České republice bezplatné. Vzdělávací činnost poskytovaná veřejnou vysokou školou má v podstatě tři typy zákazníků, o kterých se informanti zmiňují. Jsou to především studenti, kteří přicházejí na univerzitu s požadavkem dosažení požadovaného vysokoškolského vzdělání. Zaměstnavatelé, jejichž prioritou je přijetí absolventů připravených pro praxi. Stát, který jako jediný je v daný okamžik platícím zákazníkem. Naši informanti vnímají roli státu jako velice důležitou. Stát je vlastně platícím zákazníkem a vynakládá nemalé prostředky na vzdělávání.

Kategorie č. 6	
Kdo je zákazník na univerzitě?	
Vlastnosti	Dimenze
Student	důležitá
Rozhoduje se na základě informací	významná
Budoucí zaměstnavatel	důležitá
Stát jako platící zákazník	velmi důležitá

Student

Student jako zákazník je dle našich informantů nejdůležitější článek vzdělávacího procesu. Bez něj bychom nemohli vzdělávací činnost uskutečňovat. Celý servis a administrativa, ať už studijní oddělení, věda výzkum, projektové oddělení z velké části slouží především studentům. V tomto našem případě se jedná o poskytnutí bakalářského, magisterského a doktorského stupně vzdělání. Informanti hovoří i o tom,

že spokojenost studenta je někdy ošidná, protože někteří studenti jsou spokojeni, když studium není příliš náročné.

“...spokojenost studentů, nebo zjištění jak se studenti dívají na tu školu, zjišťovat spokojenost studentů to je trochu pořídní.“ (Josef/34/11)

“...spokojený student v českých poměrech je spokojený, když je to nenáročný, ale taky samozřejmě záleží na úrovni a zvyklostech té školy.“ (Josef/35/11)

*“...tady se nebuduje hmotná věc, kde je vidět ta přidaná hodnota, tady se budují ty kantori. Jednou z těch věcí je, že chcete mít **spokojeného zákazníka, protože bez spokojených zákazníků** vám nic nepřinese.“ (Josef/36/11)*

*“... po celou dobu je **náš zákazník**, tzn. celý ten servis, co tu děláme, hlavně ten neakademický, že to děláme pro ty studenty, bez nich bychom tu nebyli a nemělo by to smysl.“ (Barbora/14/11)*

Rozhoduje se na základě informací

Zákazník, v našem případě student, se rozhoduje o výběru školy na základě informací. Buď si tyto informace zjistí, nebo má někoho známého, který na škole studoval a byl spokojený. Tuto vlastnost považují informanti za důležitou, jde především v dnešní době o studenta-zákazníka. V současné době se musí i vysoké školy zbývat marketingem, aby obstály ve stále rostoucí konkurenci veřejných a soukromých vysokých škol.

*“...zákazník se v tom školství, konkrétně tam, se rozhoduje pro tu službu, kterou poskytuje ta která škola. **Tam se rozhoduje na základě různých informací.** Existuje nějaká fáma, nějaká pověst té školy, jsou lidi známí, kteří ji absolvovali a jsou úspěšní...“ (Josef/37/11)*

Budoucí zaměstnavatel

Velkou míru vypovídací o schopnosti a kvalitě absolventů mají informace poskytované zaměstnavateli. Jde o zpětnou informaci, jak se student-zákazník uplatnil na trhu práce. Tito mají mimo jiné i své zastoupení v rámci správních rad. Je to vlastně uživatel služeb vysoké školy. Podle informantů i tohle důležitá dimenze.

“.... na vysoké škole to není jenom student, student je jeden z významných představitelů

zákazníka, ale jsou další a společensky mnohem významnější věci jako například uživatel těchto služeb, kterým potom ti studenti ty služby poskytují...“(Josef/38/11)

“... ta měřitelnost je v tom, jak dlouho studuje, kriteria která můžeme měřit, jsou výsledky, jak se teda uplatnil na trhu práce...“(Barbora/16/11)

Stát jako platící zákazník

Stát je vlastně jediným platícím zákazníkem a měl by se zajímat o výstupy. Zde je na základě názorů informantů asi nejhorší zpětná vazba ze strany státu a de facto má podobu fiskální politiky uplatňované vůči univerzitě jako celku. Stát věnuje nemalé prostředky do vzdělávání a měl by se zajímat, jaké výsledky to přináší. Ale společnost má celou řadu priorit, takže do vzdělávání nejde dostatečné množství financí. Informanti roli státu považují za velmi důležitou.

“ To vzdělání se financuje. Pokud si to ten student financuje čistě soukromě, je to jeho záležitost a tak vám v podstatě může být jedno co na to společnost, myslím společnost, která se vlastně rozvíjí díky tomu, že roste její vzdělanost. “ (Josef/39/11)

“Ta společnost věnuje nějaké prostředky na to vzdělávání a měla by se taky zajímat o to, (společnost která je prezentována státní mocí a prostě jejími institucemi), jaký to přináší výsledky, ale vzhledem k tomu, že ta společnost má řadu priorit nejde dostatečný množství prostředků do toho vzdělávání. Takže jsou občas nějaké docela úspěšné ty školy...“(Josef/40/11)

5.2.6.1 Spokojený student=kvalitní absolvent

Subkategorie č. 1	
Spokojený student=kvalitní absolvent	
Vlastnosti	Dimenze
Kvalitní absolvent	zásadní

Kvalitní absolvent

Dle názorů informantů kvalitou na vysoké škole je hlavně kvalitní absolvent, který je schopen se uplatnit v praxi a zaměstnavatelé mají o něj zájem. Tuto vlastnost informanti

považují za zásadní. Také univerzita jako zaměstnavatel je zajímavou institucí pro absolventy, podle názoru informanta. Kvalitu na vysoké škole lze měřit i z pohledu uplatnění absolventů této instituce.

Velkou míru vypovídací o schopnosti o kvalitě absolventů mají informace poskytované zaměstnavateli. Tito mají mimo jiné i své zastoupení v rámci správních rad. Informanti také hovoří o tom, že třeba v rámci pedagogické fakulty ne všichni absolventi skončí jako učitelé. Někteří směřují do úplně jiných resortů. Je to také hodně ovlivněno finanční motivací.

*“...tak samozřejmě na veřejně vysoké škole je tou **kvalitou kvalitní absolvent** a že má ta škola určitý počet akademických pracovníků, kteří mají nějakou tvůrčí činnost a čím je bohatší, tím je to kvalitnější...” (Karel/57/11)*

“...že nám se hlásili absolventi, kteří pracovali, řeknu konkrétně na krajském úřadě, a když zjistili, že my vypisujeme VŘ, tak se přihlásili k nám...” (Jaroslav/15/11)

*“...když byste řekli, že také jeden z těch faktorů pro měření kvality může být třeba **zaměstnanost těch absolventů**...” (Jaroslav/16/11)*

*“... na vysoké škole to není jenom student, student je jeden z významných představitelů zákazníka, ale jsou další a společensky mnohem významnější věci jako například **uživatel těchto služeb, kterým potom ti studenti ty služby poskytují**...” (Josef/41/11)*

*“... to je jeden z cílů vlastně toho procesu, jak probíhá spokojený student, ale hlavní ten cíl je **dobry absolvent**.” (Barbora/17/11)*

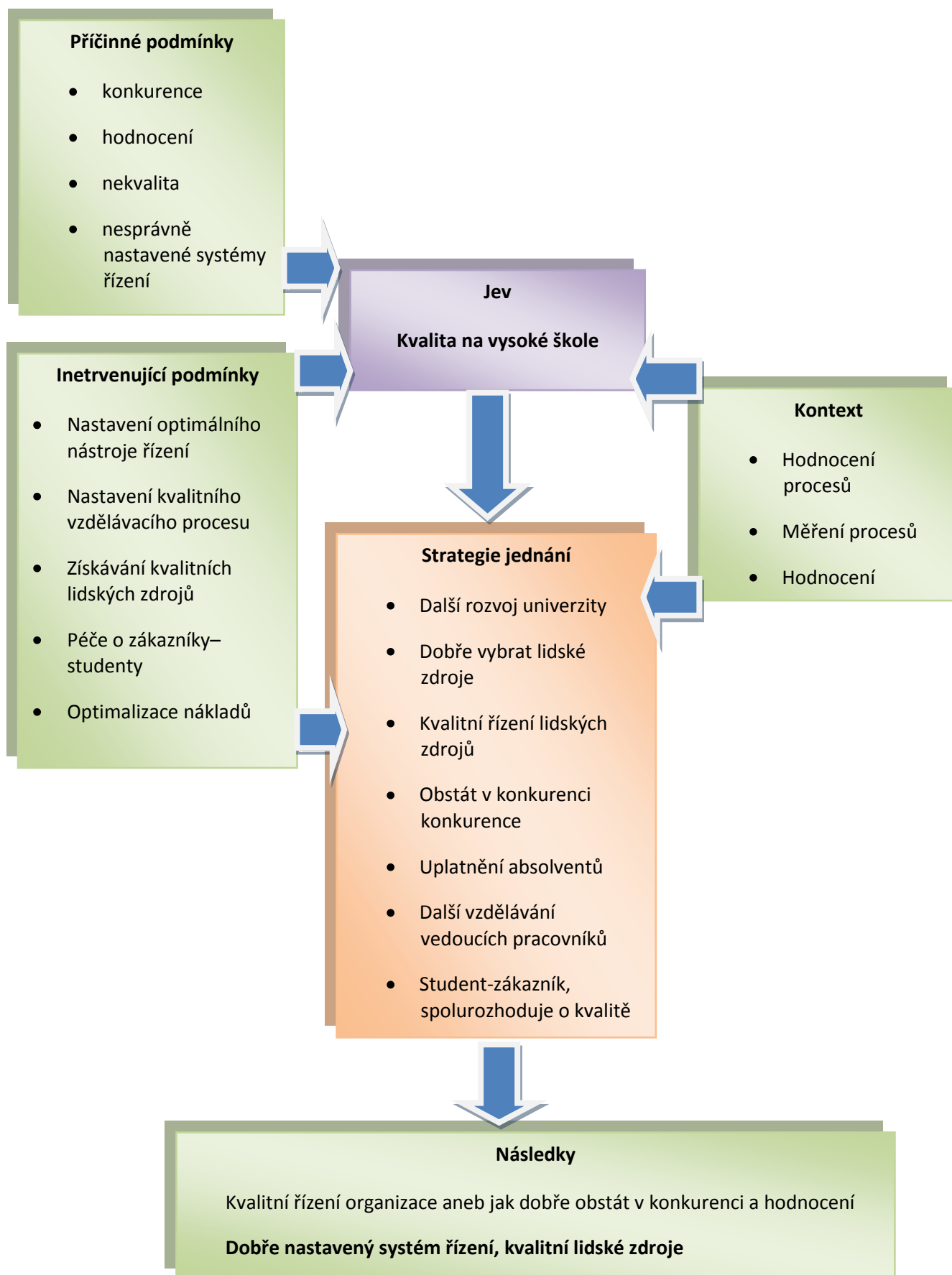
*“... ta měřitelnost je v tom, jak dlouho studuje, kriteria která můžeme měřit, jsou výsledky, **jak se teda uplatnil na trhu práce**...” (Barbora/18/11)*

*“... náš student – **jak se měří kvalita studenta-absolventa**, jak se uplatní ve své profesi. U toho učitele to má jinou dimenzi, která je velmi těžko měřitelná tím, že si napíšeme, že se jich uplatnilo tolik v tom a tolik v tom oboru...” (Barbora/19/11)*

*“...když bychom vzali vaši fakultu, vždyť já vím, že oni nacházejí místa ne jenom v té výukové části, takže měřit to tady přes **tady tu uplatnitelnost je to trosku ošidné**...” (Jaroslav/16/11)*

*“...i když máme tu katedru podnikové hospodářství a financí, tak tam to přestupuje do toho soukromého sektoru, ale ne každá ta fakulta má takové možnosti pro **uplatnění svých absolventů.**“ (Jaroslav/17/11)*

Obrázek č. 4: Paradigmatický model axiálního kódování

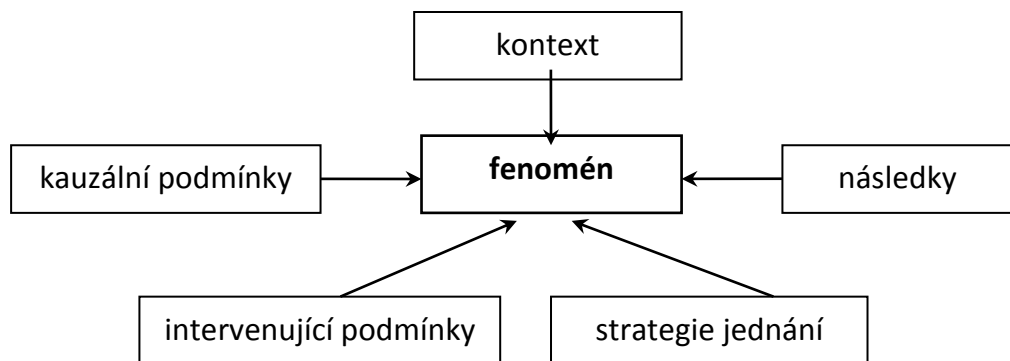


5.3 Axiální kódování

Axiální kódování

Axiální kódování následuje po kódování otevřeném. Dle Strausse a Corbinové „znovu a novým způsobem kompletujeme data a vytváříme vazby mezi kategoriemi a subkategoriemi. Vzniká tak kompaktní pohled na sledovaný jev.“⁸⁹ Pro propojení získaných údajů otevřeným kódováním jsem použila tzv. paradigmatický model, který vytvořil teoretický rámec.

Obrázek č. 5 : Základ axiálního kódování: kódovací paradigma (Hendl 2005)



Axiální kódování chápou Strauss a Corbinová jako proces propojování kategorií vzniklých v průběhu otevřeného kódování podle paradigmatického modelu.

V centru tohoto modelu stojí centrální fenomén, **jev**. Tento jev je událostí či děním, k jehož zvládnutí jsou využívány určité strategie jednání. **Příčinné podmínky** jsou chápány jako události či jevy, které vedou ke vzniku či výskytu centrálního jevu. **Kontext** označuje konkrétní vlastnosti centrálního jevu a jejich umístění na dimenzionálních škálách. Popisuje tak podmínky, za kterých probíhají strategie jednání a které je často ovlivňují. **Intervenující podmínky** popisují širší strukturální kontext jevu, který ovlivňuje užití různých strategií jednání. **Strategie jednání nebo interakce** označují způsoby jednání či reagování v souvislosti s jevem. Většinou se jedná o určité

⁸⁹ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.106

záměrné strategie směřující ke zvládnutí jevu, může se však jednat i o jednání nezáměrné. Strategie jednání jsou ovlivněny intervenujícími podmínkami a kontextem. **Následky jednání** jsou výsledky, k nimž vedou zvolené strategie jednání.⁹⁰

Autoři nejsou jednotní v názoru na to, jaké kategorie by měly být v rámci axiálního kódování propojeny. Strauss a Corbinová uvádí, že *axiální kódování se týká zejména vztahu mezi subkategoriemi a kategoriemi*,⁹¹ kdežto Hendl *jej chápe jako způsob uspořádání hlavních kategorií*.⁹² Proces axiálního kódování však každopádně umožňuje hlubší rovinu abstrakce a může vést k pochopení širších souvislostí či objevení chybějících kategorií.

Aby mohl být vytvořen paradigmatický model, byly porovnávány vlastnosti jednotlivých kategorií, případně subkategorií, a jejich dimenze. Kvůli hledání vzájemných souvislostí byly kategorie často zpřesňovány a dále rozvíjeny. Jako výsledek hledání vztahů mezi kategoriemi byl vytvořen paradigmatický model.

Jev

Kategorie, vlastnosti, dimenze vytvářejí tento jev, formují jej, ovlivňují, týkají se ho a vztahují se k němu. Takto definovaný základní jev se pak stává klíčovým pojmem celého výzkumného šetření.

Fenoménem - jevem byla zvolena kategorie „*Kvalita na vysoké škole*“. Tato kategorie popisuje kvalitu jako takovou, jak ji vnímají informanti, její náročnost posouzení. Každý z respondentů totiž uvádí, jak významné je, aby v různých oblastech se kvalita na vysoké škole zaváděla, hodnotila a dále rozvíjela. Významné je podle respondentů nejen kvalitu na vysokých školách zavést, ale také je důležité ji dále potom měřit a řídit. K tomu slouží nástroje řízení kvality. Výstupem by potom měl být kvalitní absolvent. K tomuto centrálnímu jevu byly vztahovány ostatní kategorie.

⁹⁰ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.70-71.

⁹¹ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.71.

⁹² HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základy metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005.,s.248-255

Příčinné podmínky

Jako příčinná podmínka byla označena jedna kategorie, ve které se hovoří o významu hodnocení univerzity v národním i mezinárodním měřítku a jedna subkategorie, kde se hovoří o shodě a neshodě, tedy o kvalitě či nekvalitě. Hodnocení je velmi významné i ve vztahu ke konkurenci, která v posledních letech stále roste vzhledem k demografickému vývoji a stále větším počtem škol soukromých.

Intervenující podmínky

Jako intervenující podmínky byly určeny čtyři kategorie a čtyři subkategorie. V těchto kategoriích a subkategoriích jsou vyjádřeny podmínky, které musí vysoká škola nastavit, pokud chce efektivně a kvalitně řídit tuto instituci.

Je to především najít a nastavit vhodný nástroj řízení, který zajistí kvalitu a úroveň poskytovaných služeb, především v univerzitní prostředí a kvalitní vzdělávací proces. V našem případě respondenti upřednostňují jako manažerský nástroj ISO 9001 a hovoří také i o jiných nástrojích řízení, které jsou vhodné k řízení této instituce. Důležitou příčinnou podmínkou je také výběr kvalitních lidských zdrojů, protože bez nich by vzdělávací proces postrádal kvalitu. Také optimalizace nákladů je důležitou podmínkou, hlavně v období, kdy pro vysoké školy v rámci přerozdělení rozpočtu je určena stále menší část rozpočtu. Nastavení těchto podmínek by mělo být spojeno s péčí o zákazníky, tedy v našem případě o studenty. V kategorii č. 5 se pojednává o zákaznících univerzity v širším kontextu, je zde pojmem zákazník označen i zaměstnavatel. V praxi studenti prokazují své znalosti a připravenost plnit pracovní úkoly. V neposlední řadě je jediným platícím zákazníkem stát, který na vzdělávání přispívá ze svého rozpočtu a tak by se měl zajímat o výstupy vzdělávacího procesu.

Kontext

Za kontext byly označeny dvě kategorie. V kategorii „*Dobře nastavené dokumenty řízení*“ se hovoří o dokumentech, ve kterých se objevuje plánování cílů, kterých má univerzita dosáhnout. Jedná se především o dlouhodobé záměry, kde se dlouhodobé cíle. Dále potom výroční zpráva, která zhodnotí, zda plánovaná kvalita a cíle byly v daném roce dosaženy. V kategorii „*ISO jeden z nástrojů řízení*“ je popsán tento nástroj, jeho výhody. Zkušenosti informantů s nastavením této manažerské metody

v praxi. Zde je také popsáno měření procesů, které s kvalitou na vysoké škole velice úzce souvisí.

Strategické jednání

Jako strategické jednání byly označeny kategorie „*Kvalitní řízení veřejné vysoké školy*“, zde informanti hovoří o významu kvality a jejího vnímání. Důležitým momentem je potřeba hodnocení kvality, která mnohé instituce vede k tomu, aby se zamyslely nad systémem řízení kvality v jejich organizaci, na měření jednotlivých procesů a výstupů. Vhodně zvolené nástroje řízení a jejich nastavení potom umožňují další rozvoj univerzity. V kategorii „*Lidské zdroje na vysoké škole*“ informanti uvádějí, jak je důležité vybrat si vhodné pracovníky, kteří by byli nejen dobrými pedagogy, ale také se dokázali věnovat oblasti vědy a výzkumu, na kterou se v poslední době klade velký důraz a je hlavním parametrem při přerozdělování financí na vysoké školy. V subkategorii „*Kvalitní pracovníci představují hodnotu*“ se potom informanti vyjadřují k charakteristice dobrého pracovníka a kvalitního pedagoga, který je pro instituci nezbytným zdrojem.

S tím souvisí i konkurence, která je v rámci zavedení soukromých vysokých škol a klesajícímu demografickému vývoji veliká. V kategorii „*Kdo je zákazník na univerzitě?*“ se hovoří o uplatnitelnosti studentů, což je hlavní důvod vzdělávacího procesu – uplatnitelnost absolventů v praxi. K tomuto výstupu směřuje veškeré snažení univerzit. Na to navazuje subkategorie „*Kvalitní absolvent*“, to by měl být vlastně výsledek, tedy strategie jednání kvality na vysoké škole.

Následky

Následky popisují výsledný efekt takových strategií jednání, jež byly vyvolány jevem (ústřední myšlenkou) a zároveň ovlivňovány intervenujícími podmínkami.

Vysoké školy se v nových podmínkách mohou prosadit především kvalitou vzdělávacího procesu. Nabídka vysokoškolského vzdělání se v rámci České republiky, ale i Evropy s ohledem na globalizační tendence v terciálním vzdělávání neustále rozšiřuje. Již v současné době mají uchazeči o studium na vysokých školách nesrovnatelně více možností při výběru vysoké školy, než tomu bylo v nedávné minulosti. Proto je tak významné kvalitní řízení organizace, aby mohla být dobře hodnocena a obstála v konkurenci.

5.4 Selektivní kódování

Selektivní kódování označuje proces integrace kategorií a témat vzniklých v průběhu předchozích typů kódování do zakotvené teorie. Tato integrace by přitom měla probíhat na abstraktnější úrovni analýzy než axiální kódování. Strauss a Corbinová popisují 5 hlavních fází selektivního kódování:

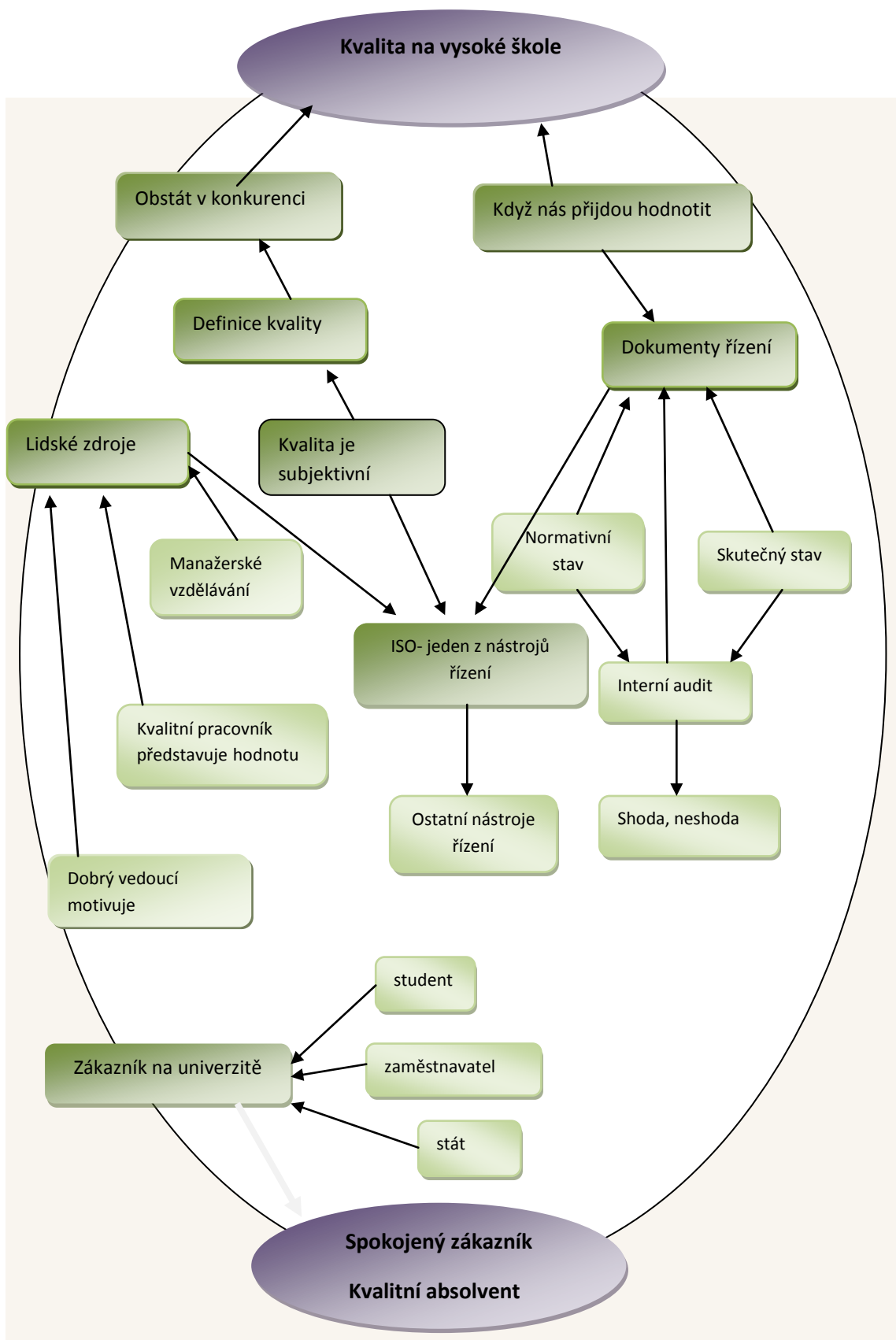
- **Vytvoření kostry příběhu**, to znamená načrtnout příběh týkající se hlavního tématu a v jeho rámci identifikovat, pojmenovat a dimenzionálně vymezit ústřední jev (kategorii) výzkumu. Tato centrální kategorie by přitom měla být dostatečně abstraktní, aby obsáhla vše podstatné v příběhu.
- **Uvedení ostatních kategorií do vztahu k ústřední kategorii** podle paradigmatu, přičemž z ostatních kategorií se stávají kategorie pomocné
- **Vzájemné vztahování kategorií na dimenzionální úrovni**. Na základě tohoto vztahování jsou kategorie seskupovány.
- **Ověřování dle údajů**, což je proces typický pro celý průběh analýzy pomocí zakotvené teorie, kdy jsou výsledky analýzy porovnávány s původními daty a je ověřována jejich platnost.
- **Doplnění kategorií**, které je třeba upřesnit nebo rozvinout.⁹³

Strauss a Corbinová upozorňují, že *tyto kroky nemusí probíhat přesně v tomto pořadí a mnohdy se prolínají a doplňují. Pro průběh selektivního kódování je přitom typické, že výzkumník přeuspořádává a přeskupuje data, dokud jejich vztahy nedávají smysl. Znakem úspěšného vytvoření modelu teorie je, že jím lze vysvětlit všechny případy a data týkající se zkoumaného problému.*⁹⁴

⁹³ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.87.

⁹⁴ STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. *Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie*. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, s.87

Obrázek č. 6: Model selektivního kódování



Kvalita na vysoké škole

Řízení kvality na vysoké škole je složitý a specifický proces. Důvodem nastavení nástrojů řízení na vysoké škole je především tlak „zvenčí“, což je v první řadě konkurence ostatních vysokých škol jak veřejných tak i soukromých. Nezanedbatelným důvodem je také snižující se počet obyvatel naší republiky. Společnost začíná stárnout. Stále více studentů má možnost studovat v zahraničí a získávat zkušenosti i v rámci studijních pobytů. Externí hodnocení vysokých škol vyžaduje kvalitní řízení a zavádění nástrojů řízení kvality na vysoké školy.

Hlavní kategorií je stále **kvalita na vysoké škole**. Kvalitu je v tomto prostředí velice těžké definovat, každý ji spatřuje v něčem jiném. V případě organizací, které se zabývají výrobou, je to jednoznačné, ale v oblasti vzdělávání je definování kvality obtížné. V systému řízení kvality většina činností směřuje k **zákazníkovi**. **Spokojenost zákazníka**, v našem případě studenta by měla být pro univerzitu prioritou.

Aby mohla být vysoká škola dobře řízena, je k tomu zapotřebí nastavit systém managementu. Škola si může sama vytvořit nějaký systém, nebo využije některý z existujících nástrojů řízení. Důležité je mít ale **dobře nastaveny a řízeny dokumenty**, jako například směrnice, pokyny, organizační řád, které nastavují v organizaci pravidla. Významnými dokumenty univerzity i samotných fakult jsou dlouhodobý záměr, který obsahuje dlouhodobější cíle, ke kterým instituce směřuje a potom výroční zpráva, která bilancuje uplynulé období, zpravidla kalendářní rok. V této kategorii se také hovoří o **hodnocení vysokých škol**. Hodnocení probíhá jak uvnitř organizace, tak i externími subjekty. Aby mohla být univerzita dobře hodnocena, musí mít efektivně nastavený systém managementu. V rámci normy ISO 9000 dokumenty řízení podléhají auditu. Tento audit se zaměřuje na posouzení skutečně nastavených dokumentů oproti normě. Pokud je v tomto nastavení rozdíl, je to vlastně neshoda. Pokud jsou dokumenty ve shodě s normou, je proces řízení dokumentů v organizaci správně nastaven.

Výběr vhodného nástroje je někdy obtížné. Takovým základem je **manažerský nástroj ISO 9001**. Pokud chceme splnit jeho požadavky a být s nimi **ve shodě**, musí si instituce nastavit dokumenty, systém řízení, popsat jednotlivé procesy. Samozřejmě si může organizace zvolit i jiný nástroj řízení, nebo vůbec žádný. Je to vše na vedení organizace, jaký způsob řízení si zvolí.

Lidské zdroje jsou v systému řízení vysokých škol velice důležitým prvkem. Systémy řízení v soukromém sektoru stavějí na zdrojích. Ve veřejném sektoru největší část řízení je založeno na lidech, protože ti lidé jsou ti, kteří tam vykonávají tu práci. Největší část rozpočtu vysoké školy tvoří náklady na lidské zdroje. **Kvalitní pracovníci a učitelé představují pro organizaci hodnotu.** Ne každý je intuitivním vedoucím a proto v rámci řízení je také významné **další vzdělávání pracovníků v oblasti řízení.** Dnes třeba pozice ředitele školy vyžaduje nejen dobrého pedagoga, ale i dobrého manažera.

V rámci domně řízené organizace by měla být nastavena systematizace pracovních míst a také hodnocení pracovníků, především pedagogických. Na sledované vysoké škole hodnocení pracovníků probíhá na základě plánů osobního rozvoje.

Pozice vedoucího pracovníka vyžaduje určité schopnosti v oblasti řízení. Dnes je hodně způsobů, jak získat manažerské vzdělání. Otázkou pak je, zda je vedoucí pracovník potom tyto nabitě vědomosti schopen použít v praxi. Významnou pozicí ve vztahu k zavádění kvality na vysoké školy je **manažer kvality.** Ten by měl dohlížet a kontrolovat, zda se nastavené procesy řízení se dodržují.

Všechny činnosti, které se na vysoké škole dějí, směřují k **zákazníkovi** a jeho **spokojenosti.** Na univerzitě je zákazníků více. Nejdůležitější je samozřejmě student. Dále je to budoucí zaměstnavatel, který absolventovi nabízí zaměstnání a student své teoretické poznatky přenesse do praxe. Jediným platícím zákazníkem je vlastně stát. Ten univerzitám dává prostředky na vzdělávací činnost. Měl by potom asi mít největší zájem na tom, aby se kvalita na vysokých školách řídila. **Kvalitní absolvent** je vlastně důkazem toho, že kvalita na dané univerzitě je správně řízena.

Z celého výzkumu tedy vyplývá, že **kvalita na vysoké škole měřitelná je.** Tuto kvalitu lze poměřovat kvalitou pedagogických procesů, akademickým prostředím, zázemím, které univerzita poskytuje, úrovní lidských zdrojů, které se na vzdělávání podílejí a v neposlední řadě také dobře nastaveným procesem řízení managementu kvality. Pokud má student jako zákazník univerzity dobře a kvalitně nastaveny podmínky pro studium, potom tuto instituci považuje za kvalitní a vždy ji kladně hodnotí a doporučí i ostatním případným zájemcům o studium.

V době stále rostoucí konkurence v oblasti vysokého školství je kvalita university a její dobré jméno velice důležité.

ZÁVĚR

Řízení kvality je v dnešní době aktuálním a diskutovaným tématem. Kvalita je spjata s dosahováním efektivnosti, tudíž se její řízení stává nedílnou součástí managementu každé organizace, a to i v rámci veřejného sektoru.

Řízení kvality veřejných služeb je uskutečňováno z více úrovní, a to z mikroúrovně, mezoúrovně a makroúrovně, a po zapojení ČR do mezinárodních organizací a vstupu do Evropské unie také z mezinárodní úrovně. Na všech těchto úrovních jsou vytvářeny strategie řízení, plány a řada dalších aktivit stimulujících proces zlepšování kvality služeb. Je nezbytné zajišťovat neustálé monitorování a vyhodnocování situace, protože jen díky tomu mohou být odhaleny nedostatky v zavedených postupech. Řízení kvality je komplexní proces, který musí vykazovat jasný řád a držet se předem definované strategie.

Pro vysoké školy je zavádění systému řízení kvality do praxe obzvlášť zásadním počinem, neboť na kvalitě jejich služeb závisí vzdělanost obyvatelstva. Aktuálnost a naléhavost potřeby zavádění systémů řízení kvality, která je potřebná ve všech oblastech

života a tím i v oblasti vysokého školství dokládá i prováděné hodnocení na mezinárodní, i národní úrovni. Klíčová je zejména orientace na studenty, kteří jakožto příjemci služby mohou být dodáním nekvalitní služby poškozeni. Efektivní zavádění systémů řízení kvality však také vyžaduje i spolupráci s akademickými i neakademickými pracovníky. Také užší spolupráce s budoucími zaměstnavateli je velmi významná. Ti, jako uživatelé služby hodnotí kvalitu absolventa. Ovšem nejen budoucí zaměstnavatelé hodnotí kvalitu vysokých škol.

K porovnávání přitom často chybí všeobecně přístupné a srozumitelné, nebo dokonce srovnatelné informace o těchto zaměřeních a funkcích. Hodnoticí žebříčky, které se v posledních letech ve světě objevují, se většinou zaměřují pouze na nejsnáze měřitelné ukazatele, jako je například výkonnost škol ve vědě a výzkumu či podíl doktorandů na počtu všech studentů. Tím ovšem rozmanitost funkcí škol nepřipustně redukuje. Vlastně je tlačí do činností, které pro ně nemusí být vůbec efektivní.

Cílem této práce bylo prozkoumat a popsat řízení kvality na vysoké škole. Ke splnění tohoto cíle byl využit kvalitativní výzkum. Data byla získána pomocí individuálních rozhovorů s celkem 5 respondenty. Za respondenty byli vybíráni pracovníci z oblasti akademické, i neakademické, kteří se profesně zabývají řízením kvality. Výsledky výzkumu jsou přitom do jisté míry ovlivněny působením většiny z nich, protože respondenti rozvinuli další oblasti související se zaváděním, měřením a hodnocením kvality na vysoké škole.

Cíl práce se podařilo naplnit jak v teoretické úrovni, tak v praktické části. Rovněž se podařilo naplnit výzkumnou otázku, která zněla: **je kvalita řízení na veřejných vysokých školách měřitelná, a jaký efekt těmto institucím přináší.**

Jak vyplynulo z výzkumu, **kvalita na vysoké škole měřitelná je.** Úzce souvisí s managementem univerzity jako takovým. Jinými slovy, je třeba **nahradit přímé řízení, mnohdy dané subjektivním rozhodováním, řízením podle jasně definovaných pravidel,** kde se management bude moci více věnovat plnění dlouhodobých cílů namísto operativního řízení. Kvalitu lze poměřovat kvalitou pedagogických procesů, akademickým prostředím, zázemím, které daná fakulta poskytuje, úrovni lidských zdrojů, které se na vzdělávání podílejí, výstupy vědy a výzkumu a v neposlední řadě také dobře nastaveným procesem řízení managementu kvality.

Dlouhodobé cíle jsou v případě vysoké školy velice důležité. Jsou popsány ve strategickém dokumentu, kterým je dlouhodobý záměr. Tam jsou stanoveny cíle z dlouhodobého pohledu. Naplňování těchto cílů je každoročně hodnoceno prostřednictvím výroční zprávy.

Především na základě těchto dokumentů probíhá **externí hodnocení vysokých škol,** které je jedním z kritérií, které určuje kvalitu dané vysoké školy. Kvalita instituce je vlastně jeden z ukazatelů, který napomáhá budoucím studentům – zákazníkům ve výběru vhodné školy pro jejich studium. Velkou vypovídací schopnost o kvalitě absolventů mají i informace poskytované zaměstnavateli.

Proto můžeme konstatovat, že kvalitně řízená vysoká škola je pro zákazníky – studenty zajímavá.

Vysoká škola ale musí počítat s tím, že pokud se rozhodne pro zavedení systému řízení, třeba prostřednictvím používaného nástroje ISO 9000, že zavedení systému řízení vyžaduje **další pracovní úsilí zejména od představitelů vedení fakulty**. Jedná se o poměrně značné množství práce a je třeba přiznat, že požadavek certifikace celého systému řízení toto množství vydané energie výrazně navyšuje. Výsledkem tohoto snažení je vytvoření transparentního a standardizovaného systému řízení umožňující jasně vymezit kompetence, předejít nedostatkům, případně napravit vzniklé chyby, zajistit kontinuitu řízení a jeho další zlepšování a v neposlední řadě umožnit se podílet na řízení všem, kteří o to stojí.

Jedna z klíčových podmínek úspěšné implementace systému managementu jakosti je **princip příkladu vedoucích pracovníků**. Je třeba si uvědomit, že systém řízení je systém managementu a tudíž si jej musí management i sám definovat. Jistě existují příklady „importování“ systému řízení z jiných organizací, ale pokud management si tento systém nevezme za vlastní a nevěnuje mu adekvátní čas při jeho tvorbě či adaptaci, pak se takový systém stává formálním a dříve nebo později se rozejde s realitou fungování dané organizace.

V závěru bych si dovolila uvést několik doporučení, které z mého kvalitativního výzkumu vzešlo a které sledované fakultě pomohly dospět až k certifikovanému systému managementu jakosti dle ISO 9001. Jako každá dobrá zkušenost, tak i tato má svá specifika a možná bude nezbytné některé z uvedených principů modifikovat. Shrnutí je tedy následující:

- Je nutné jmenovat **představitele vedení pro jakost** (v případě sledované fakulty je to tajemník fakulty). Musí to být člověk vybavený aktivním přístupem, schopný vysvětlit ostatním přínos námahy vyplývající ze zavádění systému managementu jakosti.
- Nejprve je dobré v popisu procesů pouze **mapovat aktuální stav**, nikoliv popisovat požadovaný ideální stav.
- Udělat si **pořádek ve veškeré dokumentaci**, která tvoří legislativní rámec pro řízení fakulty. Tuto dokumentaci řídit podle jasně daných pravidel.
- Jmenovat **interního auditora**, který má zájem a chuť kontrolovat uplatňování pravidel systémů řízení. V našem případě na sledované škole se jedná o manažera kvality, který ve spolupráci s externí firmou tento systém zaváděl.

- Pro účinné zavedení systému managementu jakosti je nutné nalézt **podporu velké většiny zaměstnanců**. Toho se dá dosáhnout soustavným vysvětlováním cílů, které vedení zaváděním systému managementu jakosti sleduje (transparentnost, pravidla, pořádek, pomoc ve standardních situacích...).
- Je absolutně nezbytné, aby **vedení bylo příkladem a hlavní hnací silou** (vždyť se jedná o jeho systém řízení). Poradce sice může poradit, ale navrhnout a implementovat systém mohou jenom vedoucí pracovníci zodpovědní za chod fakulty.
- Norma vyžaduje **vést také záznamy** prokazující uplatňování zásad systému řízení jakosti.
- **Informační systém fakulty** by měl obsahovat informace, které pak vedou k získání certifikátu jakosti díky následujícímu informačnímu obsahu:
 - evidence úkolů vyplývajících z operativního řízení fakulty (tyto úkoly jsou sledovatelné všemi členy akademické obce včetně studentů),
 - sledování průběhu studia každého studenta, včetně evidence a hodnocení diplomových a bakalářských prací,
 - hodnocení všech přednášek a seminářů studenty zahrnující návrhy na doporučení,
 - sledování pedagogického výkonu všech pracovišť,
 - evidence všech výzkumných projektů řešených pracovníky fakulty,
 - sledování pedagogických, výzkumných a publikačních aktivit každého pracovníka i doktoranda včetně evidence jejich účasti na konferencích a školeních.

Tyto nastavené parametry by měly vést k úspěšné implementaci řízení na vysoké škole, v našem případě pomocí manažerského nástroje ISO 9001.

Provedený kvalitativní výzkum potvrdil opodstatněnost zavádění nástrojů kvality na vysokých školách a jejich přínos pro tyto instituce. I když je zde kvalita těžko měřitelná, měla by každá vysoká škola mít dobře nastaven kvalitní systém řízení, který kvalitu na vysokou školu přináší. **Kvalita na vysoké škole rovná se spokojený zákazník.**

RESUMÉ

Diplomová práce byla věnována tématu Management řízení kvality na vysokých školách, kde jsem se snažila zmapovat situaci v managementu vysokých škol. Snažila jsem se zjistit, zda tyto instituce využívají dostupné nástroje řízení, nebo si je vytváří sami. Hlavním cílem diplomové práce bylo prozkoumat a popsat, zda kvalita řízení na veřejných vysokých školách je měřitelná a jaký efekt přináší těmto institucím. Práce se skládá ze dvou částí, teoretické a empirické. V teoretické části práce bylo charakterizováno historické a současné pojetí kvality a její zavádění do praxe. Výzkumná část předkládá výsledky kvalitativního výzkumu. Ke sběru dat byla využita metoda individuálních rozhovorů. V průběhu analýz byly vytvořeny kategorie, se kterými se pracovalo v rámci axiálního a selektivního kódování. Zavedení a řízení kvality na vysoké škole je náročný proces, který se skládá z dílčích částí. Výsledkem práce bylo přinést poslední poznatky z teorie a praxe, které se dotýkají řízení kvality ve vysokoškolském prostředí.

SUMMARY

The diploma thesis deals with the Management of quality control at the universities, where I tried to map the situation of the management control at the universities. I tried to find out whether these institutions use the available management tools or if they create them themselves. The main purpose of the thesis was to research and to describe whether the quality management control in public universities is measurable and what effect brings to these institutions. The thesis consists of a theoretical and an empirical part. In the theoretical part was defined the historical and the contemporary quality concept and its implementation in practise. The empirical part describes results of the qualitative research. The individual interviews were chosen as a method of data collection. During the analyses, the categories were created, dealing with the axial and selective coding. Introduction an management of quality control at the university is the difficult process, which consists of the component parts. The result of the diploma thesis was to bring the latest pieces of knowledge from the theory and from the work experinece, which are affective for the management control at the university surroundings.

ANOTACE

Předmětem diplomové práce „Management řízení kvality na veřejných vysokých školách“ bylo zmapování současného stavu teoretického poznání a praktických zkušeností v oblasti řízení kvality služeb se zaměřením na vysoké školy. V první části byla popsána teorie, která se týká řízení kvality, zároveň analyzovala teoretické chápání obsahu pojmu řízení kvality. Druhá část byla orientována na teoretický popis řízení kvality na vysoké škole. Poslední část práce je zaměřena na kvalitativní výzkumné šetření. Zde byly prezentovány praktické zkušenosti v oblasti řízení kvality služeb na vysoké škole, jejich přínos, hodnocení a měření.

Annotation

The topic of the diploma thesis "The management quality control at the public universities" was to map the current situation of the theoretical knowledge and the practical experience in the quality of services control focused on the universities. In the first part, there were the theory described, that relates to the quality of services control, also analyzed the theoretical understanding of the content of the concept of the quality management control. The second part was focused on the theoretical description of the quality management control at the university. The last part is focused on the qualitative research. There were presented the practical experience in the quality of services control at the university, their benefits, the evaluation and the measurement.

Klíčová slova

Kvalita, management, řízení kvality, vysoká škola, kvalitní pracovník, měření kvality, nástroje kvality, kvalitativní výzkum, zakotvená teorie.

Key words

Quality, management, quality management control, university, quality worker, quality measurement, quality tools, qualitative research, grounded theory.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. BAKOŠ, EDUARD a kol. Vybrané přístupy, metody a nástroje managementu regionální a místní správy a jejich kontext. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2008. 215 s. ISBN 978-80-210-4698-6 (brož.).
2. BARTES, FRANTIŠEK. Řízení jakosti. 1. vyd. Brno: Vysoké učení technické, 1994. 87 s. ISBN 80-214-0571-6 (brož.).
3. BRIŠ, P. Management kvality. 1. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2005. 213 s. ISBN 8073183129.
4. CADDY, Joanne, VINTAR, Mirko: Building better quality administration for the public: Case studies from central and Eastern Europe. Slovenia. University of Ljubljana. 2002. ISBN 80-89013-07-4.
5. DALE, B. G. *Managing quality*. 4th ed. Bodmin: Wiley-Blackwell, 2003. 519 s. ISBN 0631236147.
6. GASTER, Lucy, SQUIRES, Amanda: Providing Quality in the Public Sector. 1. published. Philadelphia: Open University Press, 2003. 292 s. ISBN 0-335-209556
7. GRÖNROOS, CH. Service management and marketing. Customer Management in Service Competition. 3. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd., 2007. 483 s. ISBN 978-0-470-02862-9.
8. HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základy metody a aplikace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 407 s. ISBN 80-7367-040-2.
9. HRABALOVÁ, S. Řízení místních samospráv. Brno: Masarykova univerzita, 2006. 76 s. ISBN 80-210-4158-7
10. HRUDKA, OTAKAR a kol. Komentované vydání návrhu normy ISO/FDIS 9001:2008. Praha: Česká společnost pro jakost: Český normalizační institut, 2008. 141 s. ISBN 978-80-02-02090-5 (brož.).
11. HUTYRA, MILAN a kol. Management jakosti [elektronický zdroj]. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita, 2007. 1 CD-R : barev. ISBN 978-80-248-1484-1.
12. LUKÁŠOVÁ, R. et al. Měření spokojenosti občanů s veřejnými službami jako součást řízení kvality v organizacích veřejného sektoru. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2009. 118 s. ISBN 9788021051126.
13. MUNSTEROVÁ, EVA a kol.: Implementace Boloňského procesu a kvalita vysokých škol, (Materiál pro 8. zasedání sněmu Rady vysokých škol ze dne 19. května 2005)
14. NENADÁL, JAROSLAV. Integrovaný systém řízení: praktická příručka pro managery jakosti, ekology a bezpečnostní
15. NENADÁL, JAROSLAV: Komparativní studie hodnocení kvality dle norem ISO a metodiky komplexního hodnocení kvality, Říjen 2006,
16. NENADÁL, J. a kol., Moderní systémy řízení jakosti: quality management, Management Press, ISBN 80-85943-63-8

17. NENADÁL, J. et al. Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005. 142 s. ISBN 80-248-0969-9.
18. PLÁŠKOVÁ, A. In VEBER, J. et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
19. PŮČEK, M. et al. Řízení procesů výkonu státní správy (Případová studie Vsetín). 1. vyd. Praha: MVČR, 2004. 160 s. ISBN 80-239-4098-8.
20. ROBERTS, VIVIENNE. Global Trends in Tertiary Education Quality Assurance: Implication for the Anglophone Caribbean. Educational Management Administration and Leadership. 2001, vol. 29, no. 4, p. 425-440.
21. Systémy managementu jakosti-Požadavky, ČSN EN ISO 9001, ed. Š, 010321, český normalizační institut 2002.
22. STRAUSS, A.; CORBINOVÁ, J. Základy kvalitativního výzkumu: postupy a techniky metody zakotvené teorie. 1. vyd. Boskovice: Albert, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-X.
23. ŠVARÍČEK, R., ŠEĐOVÁ, K. a kol., Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.
24. ŠIROKÝ, J. et al. Benchmarking ve veřejné správě. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra ČR, 2004. 80 s. ISBN 80-239-3933-5.
25. VEBER, J. et al. Řízení jakosti a ochrana spotřebitele. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 163 s. ISBN 80-247-0194-4.
26. VEBER, JAROMÍR a kol. Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006. 358 s., ISBN 80-7261-146-1 (brož.).
27. VINŠ, VÁCLAV a kol.: Vnitřní hodnocení na vysokých školách (Analýza výročních zpráv a dlouhodobých záměrů vysokých škol) dílčí zpráva v rámci projektu CSVŠ č. LS 0316 „Hodnocení kvality vysokých škol“
28. Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách – ÚZ č. 684 – Školství; Sagit; 2008
29. ZEITHAML, V. A., PARASURAMAN, A. *Service quality*. Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, 2004. 86 s. ISBN 978-0965711432.

Internetové zdroje

1. http://new.skoda-auto.com/SiteCollectionDocuments/SAVS/Konference/Konference_Sbornik_2008.pdf
2. <http://www.npj.cz/narodni-politika-kvality/uvodni-informace/>
3. <http://www.iso.org/iso/about.htm>
4. http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp.htm
5. <http://www.qualitydigest.com/inside/standards-news/iso-standards-makers-work-make-iso-simpler-faster.html> - vlastní překlad

6. Kvačková R.,: Lidové noviny 16.2.2010 rubrika: Akademie, strana: 25, zdroj: <http://iforum.cuni.cz/IFORUM-8678.html>
7. MICHEK, S.: Možnosti systémů managementu kvality pro evaluaci škol. [online],[cit. 2007-11-11], dostupné z: <http://www.vuppraha.cz/media/407>
8. Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap>
9. SHAHIN, A. SERVQUAL and Model of Service Quality Gaps. [online]. 2009-10-06 [cit. 2011-02-16]. Dostupné z WWW: <<http://umsacc.wikispaces.com/file/view/ServQual+teor%C3%ADa.doc.pdf>>.,
10. Společný hodnotící rámec CAF 2006 [online], [cit. 2009-12-24]. Dostupný na WWW: < <http://www.csq.cz/res/data/000097.pdf>>.
11. WITZANY, J.: Příspěvek k diskusi o kvalitě studia. Česká konference rektorů, 2002, dostupné z: <http://crc.muni.cz/documents/witzany.html>
12. www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/4-Historie-a-soucasne-koncepce-rizeni-kvality

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru s panem Jaroslavem	95
Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s panem Karlem	97
Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s panem Josefem	101
Příloha č. 4: Přepis rozhovoru s paní Barborou	104
Příloha č. 5: Přepis rozhovoru s panem Janem	106
Příloha č. 6: Normy ISO 9000, klíčové výhody.....	107
Příloha č. 7: Kritéria pro použití modelu EFQM	109
Příloha č. 8: Struktura příručky jakosti PdF MU	110
Příloha č. 9: Řízení dokumentů ISO	113

Příloha č. 1: Přepis rozhovoru s panem Jaroslavem

Pan Jaroslav, 70 let, 40 let praxe

Rozhovor byl pořízen 10. 8. 2011

Já: Pane Jaroslave, jaký máte názor na zavádění manažerských metod v oblasti veřejné správy a veřejných vysokých škol? Chtěl jste tento systém zavádět, když jste byl ve funkci proděkana?

Všichni členové vedení viděli takový přínos, že by se skutečně zlepšila kvalita řízení, což já ten názor mám takový, že ano, každopádně by se ta kvalita zlepšila, a protože když chcete ten systém realizovat a připravit, tak je tam celá řada určitých etap, které musí být připraveny. Potom je ten způsob ověřený, schválený a to už směřuje k tomu, že se v té organizaci udělá pořádek. Já bych přivítal, kdyby to byla záležitost celouniverzitní. Nemyslím, že by vedení univerzity řeklo: od příštího roku budete mít zavedeny ISO nebo jiný systém. Těch systému je třeba víc. Ale postupně dát si to do dlouhodobého záměru, že třeba do toho roku 2015, (to jsou ty dlouhodobé záměry vždycky na to 5-ti leté období), by všechny fakulty na univerzitě k tomu přistoupily. Protože ti lidé, kteří proti tomu vystupují tak nemají s tím zkušenosti. My jsme ISO zaváděli ještě v podniku po roce 1989. Když k nám do podniku začali jezdit zástupci zahraničních firem, kteří by s námi eventuálně chtěli kooperovat, nebo spolupracovat, nebo od nás odebírat odlitky a kotle, tak se ptali, jaký systém kvality máme zaveden a my jsme řekli, že žádný nemáme. Hned se na tom začalo pracovat. Byl zřízen odbor řízení jakosti a byl tam určený pracovník, který se zabýval v rámci toho úkolu řízením jakosti. Já už jsem ty zkušenosti měl, a když jsem potom zjistil, že ten systém zavedli na vysoké škole v té Bánské Bystrici.

Já: Já to spis vnímám, že na té vysoké škole je těžko měřit efektivnost a vlastně vůbec tu kvalitu. Že tam není to měřítko. Výstupy v tom podniku změříte, co se vyrobí, co se udělá, ale tady je ta měřitelnost těžší. Jak byste definoval kvalitu v rámci vysoké školy?

To zpracovával můj doktorand. Myslím si, že je správné rozdělit problematiku lidských zdrojů na vysokých školách na ty 2 skupiny pracovníků, které se na vysokých školách vyskytují, tzn. ten děkanát správa té školy, ekonomika a všechno ostatní a na druhé straně ten management, který se zabývá výukou, vědou a výzkumem. Tam je to složitější. Nevím, jestli tak dopodrobna to do toho ve své práci chcete proniknout.

Ta záležitost toho vzdělávání je trošku jiná pro ty zaměstnance děkanátu a pro pedagogické pracovníky.

Já: Takhle široce se do toho pouštět nebudu, povedu to v rovině, že uskutečňujeme jako škola v rámci řízení programy celoživotního vzdělávání, což souvisí s andragogikou a dalším vzděláváním dospělých. Pro fakultu je to mimo jiné zdroj mimorozpočtových prostředků.

Co se týká toho celoživotního vzdělávání, vy tam máte na vaší fakultě nějaké oddělení?

Já: my toho máme poměrně hodně. Máme pro učitele celoživotní vzdělávání, když učitel nemá na něco aprobaci, v rámci akreditovaného oboru si doplní vzdělání.

Takže bychom to mohli přirovnat, že se chováte stejně jako lékařská fakulta, která má doškolovací ústav, kde realizuje celoživotní. My jsme se tímhle vzděláváním začali zabývat jako jedna z prvních fakult. Jak vyšel zákon o Vysokých školách, tak jsme se s tehdejším děkanem rozhodli, že to budeme realizovat a měli jsme útvar, který se tomu věnoval. Důraz klademe na kombinované studium, je tam i ten prvek celoživotního, že ten dotyčný může přejít na tu celoživotní formu, ale už to není strategická záležitost fakulty, ale doplněk, na rozdíl od vás, kdy vy se tomu musíte věnovat.

Já: My se tomu věnujeme poměrně dost... protože i to ministerstvo školství vypisuje granty, projekty právě tady na to doplňkově vzdělávání na těch pedagogických fakultách. Co se týká lidských zdrojů, jakým způsobem si vybíráte lidi do teamu?

No tak když jsem měl v pravomoci si vybrat, tak jsme organizovali výběrová řízení. Začali jsme budovat to oddělení pro Strategii a rozvoj, protože že jsme chtěli mít ten proces přípravy a realizace evropských projektu na jednom oddělení. Zde jsme chtěli mít instituciálně zastřešeny projekty. My jsme to měli ještě dříve, než si tu instituci vytvořil rektorát. Na rektorátě tam jsem vybíral ty potenciální spolupracovníky, sáhl jsem do doktorandů a doktorandek

A sledoval jsem jejich zaměření, co se týká jejich diplomových prací a doktorských prací, aby to mělo něco společného s tím, co od nich budeme chtít na tom oddělení. Takže já jsem si vybíral ten základ lidských zdrojů a podle tady těch možností, nebo jak jsem řekl to zaměření těch doktorandů. A to byla jen ta kostra, abychom mohli začít pracovat a fungovat. Výběrové řízení na vedoucího to proběhlo, ale tímto skončilo a potom když jsme už začali rozšiřovat to oddělení, protože jsme získali projekty, už jsme tam museli mít samostatného projektového ekonomu. Teď už máme dokonce 2. Co se týká potom těch kontrolních mechanismů od toho zadavatele, ministerstva školství, tak na to můžete hodně doplatit. Tak na to doplňování na konkrétní projekty včetně tady těch ekonomů, tak tam už probíhalo výběrové řízení. Bylo to vyhlášeno a mohu říct, že těch lidí se tam hlásilo poměrně hodně, takže bylo z čeho vybírat. Ještě je tam jedna taková zvláštnost a já nevím, jestli je to jenom zvláštnost naší fakulty, že nám se hlásili absolventi, kteří pracovali, řeknu konkrétně na krajském úřadě, a když zjistili, že my vypisujeme VŘ, tak se přihlásili k nám.

A co se týká těch lidských zdrojů obecně v té správní oblasti té školy, tak tam probíhá všude klasické výběrové řízení. Co se týká těch pedagogických pracovníků, tak tam je to opět přes výběrové řízení. No a asi tak jako u vás máme zájem, aby se na výuce a potažmo potom na těch programech vědy a výzkumu podíleli naši doktorandi, ale i tam se musí vypisovat výběrové řízení. Teď jsem tam měl jednoho studenta doktorského studia, který by tam měl mít úvazek od tohoto nadcházejícího akademického roku 0,2, protože nechceme ty doktorandy přetěžovat, už je vypsáno výběrové řízení, ale pro ně je to taky hrozně fajn, protože oni zase tak získají praxi

a oni většinou nejsou úplně zaměstnáni. Je to obrovská výhoda a mně se líbí právě tady na těch doktorandech, když s nimi můžu pracovat, když je to můj doktorský student a zapojuji ho do výuky v těch mých předmětech, mně se líbí ten kritický přístup.

Já: Jak třeba vnímáte, že by se měřila ta kvalita na vysoké škole? Co berete jako parametr?

Co se týká měření kvality, tak v dlouhodobém záměru je vždycky uveden bod, který se týká měření kvality. V tom dlouhodobém záměru, tam jsou ty principy měření kvality konkrétně. V dlouhodobém záměru univerzity systémů měření kvality, těch je celá řada. Já jsem jeden čas jezdil na konferenci do Ústí nad Labem. To se konkrétně týkalo měření kvality vysokých škol. Vystupovali tam odborníci z pedagogické oblasti, vystupovali tam studenti z akademického senátu i ten pohled těch studentů tam byl. Bylo to velmi zajímavé, popravdě bych řekl, že se tam nikdy nedošlo k nějakému, jednotnému závěru, třeba ano, tento systém by byl nejlepší. Teď jsme měření i z té úrovně ministerstva školství, jsme měření převážně, nebo dostáváme se to tady do této dimenze měření přes výstupy z vědy a výzkumu a to je skutečně jeden z ukazatelů a to je těžký ukazatel. A je to z toho důvodu, že tyto ukazatele se používají pro hodnocení vysokých škol celosvětově. To jsou 3 nebo 4 systémy, které měří ty vysoké školy. Jednou za rok jsou zveřejněny výsledky, zatím se tam objevuje vždycky Karlova univerzita na nějakém místě mezi 200 a 300, a tam se měří právě tady přes ty výstupy vědy a výzkumu.

Já: on to má být jeden z nejdůležitějších parametrů pro rozdělování peněz, což pro nás není moc příznivé...

Když by jste řekli, že také jeden z těch faktorů pro měření kvality může být třeba zaměstnanost těch absolventů, protože to je velmi ošidné, každá ta fakulta zabírá (u nás se to týká hodně toho veřejného sektoru) určitou část v tom veřejném sektoru i když máme tu katedru podnikové hospodářství a financí, tak tam to přestupuje do toho soukromého sektoru, ale ne každá ta fakulta má takové možnosti pro uplatnění svých absolventů to za první a za druhé se může stát ono už se to tak začíná projevovat, ani ta naše fakulta, nebo respektive uplatnění těch našich absolventů ekonomů už není tak absolutní a radostné jak tomu bylo doposud. Když bychom vzali vaši fakultu, vždyť já vím, že oni nacházejí místa ne jenom v té výukové části, takže měřit to tady přes tady tu uplatnitelnost je to trochu ošidné. Když jako vy, vaše fakulta, naše fakulta jako součásti univerzity my bez té vědy a výzkumu nemůžeme existovat, jinak zanikneme. My musíme pěstovat vědu a výzkum a vy to děláte dobře, pokud mám zkušenosti z vaší fakulty.

Příloha č. 2: Přepis rozhovoru s panem Karlem

Pan Karel, 39 let, praxe 10 let, vysokoškolské vzdělání.

Rozhovor pořázen 12.8.2011

Já: Jaký význam vidíte v zavádění manažerských metod na vysoké škole a ve veřejných institucích vůbec?

Samozřejmě taky přemyslím nad tím, jestli to má význam. Na úřadu jsme chtěli ISO hlavně proto, abychom se mohli chlubit, že jsme úřad s ISEM. Samozřejmě když se zamyslím nad tím konkrétním významem tak já si myslím obecně, že to ten význam má v tom, že ti to zavede systém. Ten se už musí nějak trochu dodržovat už jenom tím, že se ty věci popíší a analyzují. Představ si a vem si, jak fungoval úřad. Ovlivnilo ho, kdo tam je nahoře na té instituci. A pokud tam máš aspoň nějaký systém, který to trochu podrží a přinutí třeba toho hloupého samolibého člověka udržet pravidla. V té veřejné správě je plno šikovných lidí. Já považuji za ten prvotní problém to, že my se bavíme o nástrojích, které mají zlepšovat kvalitu, ale kvalita není nikde definovaná, nikde není definovaná efektivita v tom veřejném sektoru, což je podle mě to, co nejvíc odděluje soukromý od veřejného sektoru z pohledu řízení. Já to nechci zlehčovat, ale taky

jsem pracoval v soukromé firmě a my jsme v 90. letech měli obrat kolem 400-500mil., taky jsem se tam pak dostal na vedoucí pozici, ale tam prostě většinou u těch věcí můžeš vše spočítat, hlídáš si obrat. Samozřejmě je spousta věcí, které musíš odhadnout, musíš mít i nějakou intuici a znalosti, nebo nějakou praxi v tom, ale hodné věci spočítáš a celé je to založeno na zisku a když prostě ta organizace neplní zisk, tak zkrachuje. Ale ve veřejné správě žádný takový mechanismus vůbec nemáš. Ta organizace kvůli tomu, že jsou tam protivný žensky na přepážkách, nebo že ten úřad dělá špatné rozhodnutí tak nezkrachuje a pokud vedoucí toho odboru je známý, nebo politicky spjatý s tou stranou, která tam je, tak ho ani nikdy nevyhodí, nebo je to něčí strýček nebo synovec. Prostě tam není nastavené ani tam není definované, jak dosahovat té efektivity. My chceme zvyšovat kvalitu a vůbec nevíme, co tou kvalitou je myšleno. Tak samozřejmě na veřejně vysoké škole je tou kvalitou kvalitní absolvent, a že má ta škola určitý počet akademických pracovníků, kteří mají nějakou tvůrčí činnost a čím je bohatší, tím je to kvalitnější, ale už si neřekneme co je efektivita. Soukromé firmy na to jsou založeny, aby s co nejnižšími náklady vyprodukovali co nejvyšší zisk, a to my tady nemáme ve veřejné správě. Prostě, nejsme tyto věci schopni posoudit a spočítat.

Já: Ještě mi řekni něco o lidských zdrojích, jak si říkal ve veřejné správě je veškeré řízení založeno z velké míry na lidských zdrojích.

Protože systémy řízení v soukromém sektoru se stavějí vždy na zdrojích. To třeba obnáší nákup materiálu. Ty vstupy, jsou ale úplně jiné. Lidské zdroje tam nemají takový význam. V tom veřejném sektoru naopak největší částí toho řízení je založeno na těch lidech, protože ti lidé jsou ti, kteří tam vykonávají tu práci. Největší část rozpočtu instituci veřejné správy tvoří náklady na lidské zdroje. Je to ta největší položka. No a teď je potřeba s těmi lidmi pracovat, nějakým způsobem je vybírat, sledovat a posuzovat jestli jsou kompetentní.

Já: Jak třeba máte nastavené plány osobního rozvoje?

Záleží, jak se nastaví ten systém personální práce. Mělo by to být součástí systému řízení. Jsou různé systémy, některé staví třeba řízení vyloženě jen na lidských zdrojích, třeba kompetenční modely. Je prostě důležité, stanovit požadavky na to, co ten člověk má dělat, čeho má dosahovat a vybrat člověka, který pro to má odpovídající předpoklady a toho člověka školit, zjišťovat co k té práci potřebuje, jaké má očekávání a jestli se naplňují jeho očekávání. Ti lidé pokud jsou kvalitní, tak představují pro tu organizaci určitou hodnotu. Protože ta organizace se určitým způsobem o ně nemusí starat, ale to záleží, jaký se zvolí nástroj.

Já: Doporučil bys to zavést ISO na všech fakultách, nebo tady v těch institucích veřejných vysokých škol?

Já si nemyslím, že k tomu aby instituce ve veřejné správě dobře fungovala, tak musí mít ISO. Sice ISO je výborné v tom, že je komplexní systém, dá se zavést v podstatě všude. Dnes i v té veřejné správě je to běžné na úřadech ve zdravotnictví. Kde která nemocnice má ISO, takže se to dá zavést poměrně kdekoliv i ty vysoké školy to některé mají. Já si myslím, že je potřeba nepodceňovat to, že ty instituce veřejné správy potřebují nějaký systém řízení, protože pokud se tam nezavede nějaký pevný systém, tak se to samozřejmě nedá řídit, potom to funguje samospádem. Je to založeno jenom na těch lidech, jestli ty lidi to dělají dobře nebo špatně. Nehodnotí se to, ty lidi nejsou dostatečně motivováni, kontrolováni, sledováni, a když jsme se bavili o tom, že je vůbec těžké definovat nějakou kvalitu, tak každá instituce by si měla aspoň nějak pro sebe tu kvalitu jakoby definovat, co považuje za to, že je ten jejich výstup.

Když je instituce, u které už je asi 40-60 lidí a jsou instituce veřejné správy kde už je 300-500, a 1000 lidí, univerzita má několik tisíc zaměstnanců. Takže i když se podívám na ty instituce veřejné správy, které se snaží pracovat dobře, tak všechny si zavádí nějaký svůj vlastní systém. A mě přijde zbytečné, aby ty instituce vymýšlely svůj vlastní systém. Opravdu to vychází z té praxe, že ty instituce, které se na tom snaží pracovat, stejně směřují k nějakému ucelenému, komplexnímu systému a stejně skončí u toho, že mají částečně zavedeny nějaký systém který je shodný s tím ISEm. ISO není vůbec nic zázračného. ISO stanovuje základní věci, které by ta instituce měla plnit, na které by se mělo myslet, které by na sebe měly navazovat, které by měly být propojeny. Pokud si instituce zvolí ISO, tak má jistotu, že nic neopomene. Já třeba jsem byl docela příjemně překvapen, když jsme tady zaváděli ISO u nás na fakultě, tak my jsme v podstatě podle mě skoro na 60% to ISO splňovali tím, že ta instituce, tím myslím univerzitu si sama nějaký systém vytvářela, aby vůbec mohla aspoň trochu efektivně fungovat. Když jsme ISO zaváděli na úřadě, tak jsme ho splňovali na nějakých 33% nebo 36% takže tam ta pokročilost jakoby té kvality toho řízení té instituce byla daleko nižší.

Já: Můžu se zeptat, jak jste to měřili?(jak jsi k tmám procentům došel?)

To se v podstatě udělá tak, jako kdyby se ta organizace certifikovala. To znamená, že se vezmou jednotlivé věci, které musíš splnit k té certifikaci a teď se posuzuje míra jakou je splňuješ a dá se to posoudit docela jednoduše. Taky se pozná, jestli dokumentovali to, co se třeba týká lidských zdrojů. To jsou třeba ty plány osobního rozvoje. To znamená, když si vedoucí s tím podřízeným sednou na začátku roku a něco si řeknou, tak na konci roku už si to nepamatují a taky je to nepsané. Vedoucí může říct tomu člověku: my jsme se tady domlouvali před rokem, že se tady naučíš pracovat s Excelem a ty to pořad neumíš. Je to prostě jiné a pak záleží na tom, jestli ten vedoucí je schopen pracovat jako manažer a tady ty nástroje využívat a přitom to vůbec nevede k nějakému odosobnění, nebo k formalizaci vztahu v té instituci. Já si myslím, že naopak to vede ty lidi k tomu, aby byli dobrými vedoucími a dobrými pracovníky. Aby mohli být dobrými pracovníky, tak by měli vědět, co mají splňovat. A to je to, co se definuje. Univerzita to z velké části splňovala tak tím jsem chtěl říct to, že univerzitu považuji za dobře řízenou instituci. Ve vedení univerzity jsou lidé, kteří jsou chytří a věnují se tomu. I když tady na univerzitě není zavedený ISO, tak ta instituce z větší míry splňuje parametry ISA. Z toho plyne, že každá organizace potřebuje nástroj řízení. Buď si ho vytvoří sama, nebo použije nějaký existující. To je podle mě celý problém, to je ta podstata manažera, která by ho měla vést k rozhodnutí, jestli si budeme dělat něco vlastního, nebo si vybereme některý z existujících systémů. Problém je v tom, že většina těch lidí, kteří řídí organizace veřejné správy nemají ani ponětí, že nějaký nástroje existují a o čem ty nástroje jsou a podle mě je chyba v tom, že pokud člověk chce studovat management, tak je to všechno zaměřené jen na soukromý sektor.

Ty důvody jsou podle mě, jednak předpokládají, že si tam vydělají víc peněz, ale v tom veřejném sektoru ta role toho manažera je pořád podceňována a také ty lidé vědí, že když si vystudují nějaký oborově zaměřeny předmět na veřejnou správu, tak jim to nepomůže k tomu získat tam to vedoucí místo. K tomu vedoucímu místu se dostanou ze známosti.

Já: Jak organizujete na fakultě celoživotní vzdělávání, nebo celoživotní učení?

To je strašně důležité, to realizujeme třeba i u nás na fakultě. Co si myslím já osobně, a v tom spatřuji velký nedostatek, součástí nějakého dalšího vzdělávání těch učitelů je jednak zvyšovat si kvalifikaci, ale také získat kvalifikaci třeba vést školu. Dneska když si vezmeš nějaká základní škola, která má třeba 50 učitelů, což takových škol je tu spousta a někdo z těch učitelů se stane

ředitelem, tak ten člověk nemá ani ponětí jaký jsou zásady řízení, jaký jsou základní okruhy řízení, jak jednat s lidmi, jak je řídit, jak to nastavit, jak podchytit odpovědnost těch lidí.

Ten vedoucí člověk bude vycházet jen z praxe, z osobní znalosti těch lidí, nebude to řídit nějakým nástrojem, který mu může pomoci nastavit ten systém řízení v té organizaci. Pak tam přijde jiný ředitel a všechno se změní, a zcela zbytečně.

Já: jak vidíš hodnocení vysokých škol a jak si myslíš, že probíhá....

V poslední době se hodně hovoří o kvalitě vysokých škol a objevují se snahy o její hodnocení a řízení. Přesto mám pořád pocit, že pojem "kvalita" je ve vysokoškolském prostředí většinou vnímán jako něco nepatřičného někdy až pobuřujícího. Akademická obec si totiž pod řízením kvality vysokých škol představuje omezení akademických svobod nebo zvýšení administrativního zatížení, odvádějícího je od výuky a výzkumu. Nemůžeme se jim, ale divit, když systém řízení nebo hodnocení kvality vysokých škol má na starosti ministerstvo školství, jehož představitelé nedokážou řídit ani svoji vlastní instituci o nějaké kvalitě raději nemluvě. Snaha MŠMT o hodnocení kvality vysokých škol nemá podle mého názoru naprosto zmatečná, nemá jasnou koncepci a už vůbec nesměruje k nějaké efektivitě. Jediným světlým bodem je stále akreditační komise, jejíž zkušenosti a moudří členové dokážou alespoň posoudit, jestli úroveň dané vysoké školy je ještě únosná a upozornit na její případné nedostatky.

Přítom, podle mého názoru, není zase tak složité vytvořit základní rámec hodnocení, raději bych používal pojem řízení, kvality vysokých škol. Podle mě by tento systém řízení měl být vnější a to ze strany MŠMT nebo nějakého nezávislého orgánu. Vnitřní autoevaluační systémy jsou, podle mých zkušeností z veřejné správy, naprosto neefektivní a pokud instituce nemá v čele silného manažera, vedou jen k alibismu a sebechlácholení. Zvolený systém řízení kvality je potřeba hned od počátku oddělit od akademických svobod a práv. Podle mě by zvolený systém řízení neměl vznikat jako nějaký nový manažerský nástroj uvnitř vysokoškolského prostředí, ale měli by se použít běžné a základní postupy řízení ze soukromého sektoru. Z historie víme, že systémy řízení vyvíjené speciálně pro veřejný sektor vedly jen k pomalému růstu a jejich výsledky nebyly odpovídající úsilí k jejich implementaci. Nesrovnatelně vyšší efektivitu vykazují systémy převzaté ze soukromého sektoru. Je to pochopitelné, protože soukromý sektor nemůže tendovat k neefektivitě v takové rozsáhlé míře, jako sektor veřejný. Osobně bych se pokusil o rozdělení vysokých škol do několika kategorií a stanovil, jaké funkce mají vysoké školy v těchto kategoriích plnit, jaké jsou jejich očekávané výstupy a cílové skupiny. Podle zaměření a rozsahu výstupů vysokých škol v jednotlivých kategoriích bych se pokusil definovat jejich hlavní procesy a indikátory. Na jejich základě bych dále definoval potřebné lidské zdroje a infrastrukturu k jejich zabezpečení. Jiné požadavky budou jistě např. na soukromé vysoké školy a jiné na veřejné. Jednotlivé hlavní procesy např. výuka nebo výzkum by v sobě zahrnovali jednotlivé dílčí procesy nebo postupy. Vše, ale v poměrně obecné rovině. Domnívám se, že by to bylo velmi jednoduché a přehledné. Kvalita vysokých škol by se potom dala snadno hodnotit podle stanovených procesních indikátorů. Dostatečný rámec pro kvalitu by zabezpečovaly definované minimální zdroje. Podle definovaných indikátorů pro jednotlivé kategorie (skupiny) vysokých škol by se potom stanovila kritéria pro jejich financování. Zbytek bych nechal na jednotlivých vysokých školách. To jakými způsoby budou dosahovat jednotlivých indikátorů je jejich interní věc a podle mě, se to ani nedá zobecňovat.

Význam porovnání se zahraničím spatřuji především v institucionalizaci jednotlivých kategorií (skupin) vysokých škol. Struktura a rozsah činnosti vysokých škol v jednotlivých kategoriích by si měly pokud možno odpovídat se zahraničními strukturami. Usnadnila by se tím mezinárodní spolupráce a kooperace vysokých škol z různých zemí.

Příloha č. 3: Přepis rozhovoru s panem Josefem

Pan Josef, 53 let, 30 let praxe, vysokoškolské vzdělání

Rozhovor pořízen 26.8.2011

Já: jaký vy máte názor na zavádění manažerských metod v oblasti veřejných vysokých škol, nebo vůbec v těch státních institucích. Jaký je rozdíl mezi těmi institucemi v metodě zavádění těchto systémů?

To je opravdu široká otázka. Ve vysokém školství je s tím určitě řada zkušeností. Znam několik aplikací například ISO 9001 a potom taky další manažerské modely CAF, případně plný model EFQM.

Já: Můžu se zeptat, o jaký model EFQM jde?

Je to model excellence. Manažeři si začali uvědomovat, že CAF přináší mírné zlepšení V dlouhodobém horizontu, tak ho obohatili o plánování a rozvinutý systém řízení. Vychází z CAF, je založen na sebehodnocení, plánování a společném rámci řízení.

Ale co se týká toho myslím, že pokud tyto modely nejsou zaváděny jako přání toho nejvyššího vedení, které má výkonnou pravomoc, tak to má svoje důsledky v tom, čím méně se o to stará to vrcholové vedení a čím méně to používá jako svůj nástroj řízení, tak tím to má menší účinnost nebo efekt. Takže znám aplikace, kde to prostě dostal Franta Vomáčka na starost a ty to jako tady vybuduješ a získáme certifikát. Tak v podstatě k něčemu se pomůže, že se zavede nějaký řád v dokumentech, řád v personalistice, plánuje se školení, plány osobního rozvoje a hodnotí se lidi. O ty lidi se pak pečuje a je to administrativně lépe zvládnuté. Mělo by se dosahovat vyšší úspěšnosti v konkurenci.

Já: Připadá Vám efektivní zavést manažerskou metodu v rámci jedné fakulty, když to není propojeno se všemi fakultami v rámci univerzity? Lze měřit objektivně kvalitu v rámci jedné fakulty?

Rozumím, to je taky široká otázka, protože vůbec ve školství nevím, jestli by se dva lidé shodli na tom, co je kvalita. Každý má nějaký názor. Kvalita, jak nás učil Jirka Chaloupka úplně základ, vulgární vyjádření co to je kvalita, kvalita je spokojený zákazník a ještě dodával, že zákazník není pokusný králík.

Já: Na vysoké škole je tedy ten zákazník student?

No a na vysoké škole to není jenom student, student je jeden z významných představitelů zákazníka, ale jsou další a společensky mnohem významnější věci jako například uživatel těchto služeb, kterým potom ti studenti ty služby poskytují.

Já: Takže vlastně uplatnitelnost těch studentů.

Takže kvalita je spokojený zákazník a kdo nevěří v tuto spokojenost a míru spokojenosti, tak vůbec nemůže hovořit o tom, že se zabýval kvalitou.

Takže na vysokých školách tam to samozřejmě doléhá na ty učitele a odpovědné funkcionáře. Spokojenost studentů, nebo zjištění jak se studenti dívají na tu školu, zjišťovat spokojenost

studentů to je trochu pořídní. Spokojený student v českých poměrech je spokojený, když je to nenáročná, ale taky samozřejmě záleží na úrovni a zvyklostech té školy. Jsou prostě školy, kde se očekává, že ta škola je náročná a jdou tam ti studenti proto, že je náročná a jsou spokojeni, když je to náročná. Potom jsou školy, které mají pověst, zavedené způsoby, vychází to z kontextu doby. Studenti doklad získají, snadno bez nákladů a můžou se zabývat jinými věcmi.

Já: Třeba mě, vůbec nenapadl ten dosah až po uplatnění studentů.

Když se organizace zabývá vzděláním, to znamená škola, tak potom to uplatnění těch studentů je pro ni důležité. To vzdělání se financuje. Pokud si to ten student financuje čistě soukromě, je to jeho záležitost a tak vám v podstatě může být jedno co na to společnost, myslím společnost, která se vlastně rozvíjí díky tomu, že roste její vzdělanost. Ta společnost věnuje nějaké prostředky na to vzdělávání a měla by se taky zajímat o to, (společnost, která je prezentována státní mocí a prostě jejími institucemi), jaký to přináší výsledky, ale vzhledem k tomu, že ta společnost má řadu priorit nejde dostatečný množství prostředků do toho vzdělávání. Takže jsou občas nějaké docela úspěšné ty školy, ale taková ta všeobecná úroveň je hrozně mizerná.

Ale to neznámá, že kvalita je špatná, protože kvalita je spokojený zákazník a kvalita je, když se to přenesete ještě dál, tak je to vlastně shoda se zadáním. Shoda se specifikací, protože když je to neshoda tak je to nekvalita. Takový to kouzelný slovíčko co ISO 9001 přineslo.

Neshoda, nikdo tomu nerozumí, ale je to v podstatě to, že není shoda a kdo chce mluvit o kvalitě a nemá specifikaci toho co to je kvalita, tak je taky vedle. Takže tam ta záležitost, co chceme, co vypadat, to co nabízím tomu zákazníkovi, ani zákazník to nemůže zjistit, tak je to problém. Zákazník se v tom školství, konkrétně tam, se rozhoduje pro tu službu, kterou poskytuje ta která škola. Tam se rozhoduje na základě různých informací. Existuje nějaká fáma, nějaká pověst té školy, jsou lidi známí, kteří ji absolvovali a jsou úspěšní.

Potom jsou to nějaký ty popisy studijních programů, to je ta specifikace, která by se měla během toho studia naplnit. Z vlastní zkušenosti vím, že se to málo kdy podaří. Potom když sedíte u těch státnicových zkoušek tak vidíte, jak se to nenaplnuje. Je to tragedie a oni jsou šťastní, že mají papír. A to je kvalita. Toto jsou důsledky, že se neřídí ta kvalita.

Já jsem vám řekl první dvě věty Chaloupkovi, a třetí věta Chaloupkova je, že kvalita není zadarmo. Takže je to spokojený zákazník, zákazník není pokusný králik (což často je teda naprosto je v pořádku) je to druhá věta a třetí, není to zadarmo. Kdo si myslí, že bude něco zadarmo, tak je na omylu, to se nedá. Nechci říct, že je to zboží, ale je to hodnota, kterou prostě vy přidáváte, musíte vytvořit a ve škole zvlášť. Tady se nebuduje hmotná věc, kde je vidět ta přidaná hodnota, tady se budují ty kantoři.

Já: ještě se vás zeptám, vy tady mluvíte o nějakém panu Chaloupkovi, kdo to je tady v té souvislosti s kvalitou?

Jiří Chaloupka je guru českého managementu kvality, on je lektor České společnosti pro jakost a soukromý poradce. Radil v takových významných firmách jako Škoda Mladá Boleslav. Myslím, že má nějaké publikace. Velmi pěkně prezentuje a přednáší, že si člověk i ty věci pamatuje.

Já: když třeba srovnáte zavádění ISA v prostředí státní instituce, toho úřadu a vysoké školy v čem se to liší?

Podívejte se, z hlediska těch požadavků normy ISO 9001, kterou vy znáte, tak tam je přes nějakých 50 požadavků. Ty požadavky když chcete podle té normy certifikovat, tak to znamená, že se třetí nezávislá strana vyjádří k tomu, na kolik se shoduje ten systém managementu. Jak se shoduje s požadavky normy tak vy musíte aplikovat ty požadavky. Když vám nějaký požadavek chybí, je to buďto větší nebo menší neshoda. Takže v tomto se to neliší, to se musí dodržet. Samozřejmě se to liší, a to ten rozdíl mezi školou a radnicí určitě, ale jsou mnohem větší rozdíly mezi radnicí a nějakou fabrikou, nebo mezi dvěma fabrikami. Máte pivovar a máte výzkumný ústav, který bádá na základním výzkumu, dělá nějaké produkty základního výzkumu a všichni při tom jsou certifikovatelní, protože je to o managementu, je to o řízení organizace. Ten rozdíl mezi radnicí a školou je hodně v tom, že ta škola disponuje lidmi, kteří disponují znalostmi a v tom je trošku háček tady toho systému managementu. On to není háček, ale taková charakteristika spíš že věci, které spadají do té oblasti znalostí jednotlivých lidí tak on není schopný pochopit. Samozřejmě, žádný systém to je jakási bariera mezi těmi znalostmi, které jsou v hlavách.

No není výrobní zařízení, které by se dalo koupit, prodat, zlikvidovat, obnovit. Nemáte ho tak jako pod kontrolou. Ještě toto vám řeknu, že bych rád zdůraznil, že systém managementu je založený na tom, že plánujete a dosahujete a ten systém vám celý tomuto slouží a toho je ta základní logika. Vy musíte vědět, co chcete. Jednou z těch věcí je, že chcete mít spokojeného zákazníka, protože bez spokojených zákazníků vám nic nepřinese. Takže ty plány od zisku obratu až po počty neshod a náklady na neshody a náklady na co plánujete a dosahuje, to znamená, že máte menší ztráty.

Já: Můžete mi, pane inženýre více přiblížit jednotlivé modely řízení?

Podívejte se, ISO 9001 to bych řekl, že je takový základní nástroj, kterým vy stabilizujete, definujete, popíšete, poměříte procesy, které provozujete. Takže to je takový základní pořádek. Kdo říká, no ISO pro nás není, to my máme EFQM, tak ten neříká pravdu. Žije někde jinde. EFQM když nemáte pořádek v té firmě, nevíte jaký máte cíl, nevíte, jestli ty procesy směřují k těm cílům, jestli máte předpisy, jestli máte zákony, jestli jste schopni převádět požadavky zákazníka do požadavků na jednotlivé pracovníky - o tom je ISO. Když to nemáte, tak prostě nějaký chiméry – CAF, nebo EFQM, jsou zbytečné. Takže jdete dobrou cestou, že jste si začali tady dělat pořádek. CAF je derivát EFQM, který byl udělaný proto, aby se snáze zaváděl, snáze popularizoval v oblasti veřejné správy a školství a institucím, které nejsou úplně v privátní sféře. Je to takový trošku přežvýkaný, snáze se s ním ta firma seznámí. Ty dopady toho zjednodušení nejsou tak dramatické. Je to taky zjednodušení, které je snáze pochopitelné.

Budu mluvit o CAFU, CAF spočívá na logice. Když máte dobře udělané přístupy, dobře jste je vybrali, dobře je implementujete a používáte, tak ty přístupy by vám měli přinášet dobré výsledky. A to jestli jsou ty přístupy dobře vybrané, dobře fungující, by se mělo ukázat na tom, že ty výsledky jsou dobré a že se zlepšují. Je to pravda mezi přístupy a výsledky. Ten CAF vlastně říká, o určitých procesech (protože má asi 250 otázek), na co všechno byste se měli dívat u těch procesů a u toho dění ve firmě, protože to je ten jeden z nástrojů tzn. total culty management. Snaží se zabývat celou tou firmou, protože má za to, že nejen ty nosné procesy jsou důležité, ale i ty podpurné když nefungují třeba dobře, tak mohou být takovým jako rizikem pro firmu. Takže CAF je takové schéma, které stanovuje otázky, navádí vlastně manažery, aby se ptali ve své firmě jak na to, jak co dělají. (Přístupy)

Na druhé straně navádí manažery k tomu, aby měřili výsledky, a říká, v jakých oblastech mají

měřit výsledky. Tři oblasti - říká,- že jsou nejdůležitější a to v oblasti zákazníků, oblasti pracovníků, hodně se klade důraz na spokojenost a názor pracovníků na nejrůznější oblasti.

Model říká, dělejte vše, jak máte naplánované, podle procedur. I ISO má velký akcent na měření. Měření procesů. Měření procesů je tady na fakultě hodně globální, měří se proces výuka, proces výzkum. On ten proces má svoje řečiště na katedrách na výzkumných úkolech, ty procesy...globální proces když chcete řídit, musíte mít pod kontrolou i dílčí procesy. Nevím, nakolik to tady proběhlo, to je otázka další implementace, dalšího rozšiřování toho systému.

Příloha č. 4: Přepis rozhovoru s paní Barborou

Paní Barbora, 45 let, 15 let praxe, vysokoškolské vzdělání.

Rozhovor byl pořízen 14.9.2011

Já: Jak byste, paní doktorko zhodnotila instituce, na kterých jste působila, a které používají manažerské metody k řízení? Vidíte v manažerských metodách pro veřejnou vysokou školu přínos?

Každá ta instituce je jiná, takže u každé je to specifické. Když vezmu v minulosti, kde jsme pracovala na radnici, tak tam to určitě smysl má. Na fakultě obecně ano, strašně záleží na tom, jak k tomu lidé přistoupí a jestli to chtějí. Jestli to dělají proto, aby měli ceduli ISO, nebo se tím chtějí zabývat proto, že jim to pomůže.

Myslím, že kdo by chtěl, tomu to může pomoci moc. Může to pomoci vedoucím kateder strašně moc v personalistice udržet si dobré zaměstnance a mít metr na ty, kterých by se případně mohli zbavit. To rozhodně může, ale museli by mít o to zájem. Těch, kteří o to projeví zájem, není zrovna moc. Takže nevím, jestli na to nemají čas, připadá mi to, že co se netýká jejich výuky, to nechťejí a nechce se jim o tom ani přemýšlet. A potom jsou tací, musí se to splnit, tak to splní ...těch je většina. Těch, že by si to vzali za své a pracovali s tím, těch je málo a je to tak škoda.

Já: Zaujalo mne, jak říkáte, že to těm katedrám může pomoci v oblasti lidských zdrojů, může to více rozvést?

Katedra co by měla splňovat z pohledu ISO je to, že by měla mít vypracovaný plán, který vychází z dlouhodobého záměru, měl by být na to aplikovaný a když by ten vedoucí opravdu chtěl, tak si v tom plánu může představit, jaké lidi by do toho procesu na katedře zapojil, jaké typy lidí bude potřebovat, a co mu vlastně může pomoci jsou plány osobního rozvoje. To znamená, že každý pracovník mu vypracuje jakou on má představu. Vysvětlím, jak fungují vlastně ty plány rozvoje. Ten plán rozvoje má takové čtyři oddíly. V tom prvním má ten pracovník napsat, co vlastně očekává od fakulty a od toho místa. Potom ten vedoucí napíše, co očekává od něj. Pak by mělo být specifikováno, co chce ta osoba dosáhnout ve svém osobním rozvoji, to znamená, čemu se chce věnovat, jestli chce více učit, dělat vědu, v jakých časových horizontech chce dosáhnout titul, publikovat a potom tam má být to, jestli to splňuje představy nadřízeného. Vždycky dvě věci z pohledu pracovníka a dva z pohledu nadřízeného a teď by se to mělo potkat, a pokud by to opravdu mělo probíhat tak, jak je představa a vedoucí ho, tak vedoucí si najde čas každý rok si s tím pracovníkem na deset minut sednout a probrat a sepsat

jestli se to naplnilo, jaké budou další plány, myslím, že to má obrovský význam. Myslím, že je to skvělá věc.

Já: Setkala jste se jinde s jinými manažerskými metodami řízení? Připadá Vám některá efektivní?

Myslím, že to ISO je takový základ. ISO je vlastně certifikát kvality na manažerské přístupy, ale obecně jestli bez ohledu na to zda certifikát má nebo ne poznáte na tom úřadě, jestli některý vedoucí je intuitivní vedoucí, nebo má pojem co je management, jestli ví, že existuje 5 manažerských funkcí, jestli je umí uplatňovat, umí třeba vést jen obyčejnou poradu. Poznáte, jestli ten člověk manažer je. Může být natolik intuitivní, že to zvládne. Na tom úřadu, instituci, se to pozná.

Já: Také si myslím, že je velice užitečná věc pro instituci, která se tím chce řídit a nedělá to jen proto, aby měla ten papír.

Někdy je i třeba lepší papír žádný nemít, ale mít šéfa, který tohle zná a ví podle čeho postupovat, jestli se rozhodne mít liniové řízení, co to obnáší, zpracovává si plán, přizpůsobí k tomu strukturu, a hlavně v těchhle orgánech, Kde nejde o výrobu, tak personalistika a vedení je na prvním místě.

Já: teď mi prosím řekněte, co Vy považujete za tu kvalitu, co je měřitelné v této oblasti? Co je ten výstup na naší fakultě, nebo ve školství vůbec?

Jednoznačně student.

Já: Student z pohledu uplatitelnosti, nebo jako zákazník.

Po celou dobu je náš zákazník, tzn. celý ten servis, co tu děláme, hlavně ten neakademický, že to děláme pro ty studenty, bez nich bychom tu nebyli a nemělo by to smysl. Náš student – jak se měří kvalita studenta-absolventa, jak se uplatní ve své profesi. U toho učitele to má jinou dimenzi, která je velmi těžko měřitelná tím, že si napíšeme, že se jich uplatnilo tolik v tom a tolik v tom oboru. Ale pro tuto naši instituci by měl být kvalitou i morální obraz studenta, jaký je člověk. To se nějak do těch škatulek nevejde.

Já: myslím, že to má člověk nastaveno výchovou a geneticky, jestli je morálně založený.

To je sice pravda, to bychom se nemuseli starat o výchovu vůbec, o výchovu dětí na školách, kam produkujeme absolventy. Myslím, že je tady hodně pedagogů, kteří to dělají, že se starají o morální výchovu studentů, ale neumí komunikovat s těmi studenty „facce to facce“. Tady probíhá obrovské množství zkoušek a zápočtů, že studenti přijdou, napíší písemku a odejdou. Na těch přednáškách ti pedagogové s nimi nekomunikují, protože to je přednáška o oni odcházejí a vlastně ten osobní kontakt tady vůbec neproběhl a oni ví, že umí to a to, ale jaký je to člověk, to se prostě nezjistí. Ono nejde jen o to je vyslechnout, ale třeba něco jim dát, nebo jim dát ten příklad a ta to umí, ta je třeba příklad. Já zas nemůžu je tak hodnotit já je tolik neznám, pedagogy, ale třeba u ní jsem si toho všimla.

Když to vezmete z pohledu spokojený student. Spokojený student je ten který má od nás servis, který chce mít, takže třeba spokojený student by byl kdyby u nás třeba probíhala jiným způsobem příprava rozvrhu i když to teď porovná s jinými fakultami, co studuje syn a tak, oni už třeba měli kompletní rozvrh v červnu, on už přesně věděl, kdy co bude mít. Tady vezměte si, v

půlce září ještě není úplně hotový rozvrh a ty studenti jsou s tím nespokojení. Jak učím, tak to vidím, že prostě mají ten rozvrh strašně nevyvážený, takže toto třeba je služba, která by měla smysl. To je jeden z cílů vlastně toho procesu, jak probíhá spokojený student, ale hlavní ten cíl je dobrý absolvent. Ta měřitelnost je v tom, jak dlouho studuje, kriteria která můžeme měřit, jsou výsledky, jak se teda uplatnil na trhu práce...

Já: když bychom vzali měřitelnost kvality, vnímáte, že i u těch akademiků by ta kvalita tam nějaká měla být? Jak bychom to změřili?

Změřit kvalitu pedagogů? Těmi plány osobního rozvoje, to znamená přes vedoucích kateder, kteří tuhle možnost mají, jinak to nejde. A ještě tady to máte obory, u kterých je to těžké.

Třeba výtvarníci a hudebníci hlavně oni pořád podléhají tomu systému toho RIVU a jakákoliv sebelepší výstava se nedá napsat do RIVU. To znamená, že oni jsou na tom hrozně bití, že oni by měli publikovat, přitom u nich není hlavní to publikování, ale ta úspěšnost a to se jim do toho nepočítá stále. Nebo třeba češtináři, taky problém jak chcete publikovat v zahraničí v české literatuře, to je přece docela problém a když oni vytvoří kvalitní učebnici, tak se jim to do toho nepočítá, takže toto jsou věci, které na té kvalitě ubírají. To se nedá řešit z pohledu fakulty, dala by se řešit tím, kdyby na to pan děkan stále upozorňoval a měl tendenci to změnit.

Já: zkuste mi říct, když jste se setkala na těch úřadech se zaváděním ISA, jestli byli mezi vedoucími odborů hodně velké rozdíly, jak ti vedoucí řídili své pracoviště? Teď myslím ty lidské zdroje.

Jsou v nich velké rozdíly, ale asi takto, když to není odborník, když je tam dosazený v důsledku politickém, tak tam nikdy nevydrží dlouho, tak tam vydrží to jedno volební období, ukáže se to a ti dobří tak ti tam opravdu zůstávají ať je tam kdokoliv, tak jsou tam pořád. A to drží ti dobří úředníci a vedoucí a myslím si, že víc než tady, tak v té politice jak to tam změní. Kdo tohle to udělal kdy v minulosti, když si vybavím všechny situace a přivedou si někoho, prostě nebyl dobrý, tak skončil za ty 4 roky. Opravdu se to pozná a jsou tam lidi, kteří tam jsou pomalu od revoluce.

Příloha č. 5: Přepis rozhovoru s panem Janem

Jan, 35 let, 6 let praxe, vysokoškolské vzdělání.

Rozhovor byl pořízen 14.9.2011

Já: Honzo, jaký máš názor na zavádění manažerských metod na veřejných vysokých školách?

Na akademické půdě je to více potřeba než na té neakademické, akademici mají pocit, že mají samá práva a žádné povinnosti.

Já: jak bys jim to nastavil? Nastavil bys nějaké procesy, mantinely, limity?

Mantinely by měly být v hlavě. Měli by mít vztah k té instituci a fakultě, která je živí. Oni uvažují, tak: peníze mám taky v Praze, Ostravě, Třebíči a ostatní beru taky, napíšu knížku, je to moje knížka, já si vydám sám u mnou vybraného nakladatelství.

To vše to jsem já a jsem mistr světa. Můj osobní názor je... je to asi vysněný cíl, že by měli mít jeden úvazek, vše co udělají v tom úvazku, to je zaměstnavatele, vše je zaměstnanecké dílo. Co bude povídat, co napsal po večerech, když je to vše to, co se týká práce na fakultě a je za to placený. Když jede na konferenci, sbírá zkušenosti.

Já: Ještě mi řekni něco o lidských zdrojích, jak bys je řídil? Máte třeba nějaké plány rozvoje? Máte směrnici?

Směrnice není, minulý děkan chtěl zavést něco podobného stejně jako na to úvazkování jinde. Tento děkan chce zavádět Plány osobního rozvoje, dělá pohovory s lidmi z katedry při prodlužování smluv. Kde jsi, kam jdeš, ...je to v plánu. Plány to jsou, ale on si je vědom toho, že jestli chce obstát, musí pomalu polehoučku tyto věci zavádět.

Já: A ty chceš zavádět některé tyto věci na fakultě, třeba banskmarkng, nebo jinou manažerskou metodu?

V hlavě pár věcí mám, co jsem viděl, když jsem byl v Nottinghamu, ale plánuji akce, mám asi pár úkolů, které si řídím a za rok je musím splnit.

Příloha č. 6: Normy ISO 9000, klíčové výhody

Normy ISO 9000

ISO normy, známé jako ISO řady 9000 představují soubor norem mezinárodního konsensu na osvědčené postupy řízení kvality. Skládá se z norem a směrnic týkajících se systémů řízení jakosti a souvisejících podpůrných norem. Normy ISO 9000 byly poprvé vydány v roce 1987, od té doby byly několikrát revidovány. Poslední úpravy pochází z roku 2008. ISO 9001:2008 realizuje přes milion organizací ve 176 zemích.⁹⁵

Normy ISO 9000 mají univerzální charakter a nejsou závazné, ale pouze doporučující. Tyto normy převzala do své legislativy i Evropská unie.⁹⁶

Na základě zkušeností získaných od prvního vydání norem byly zformulovány zásady managementu jakosti, jejichž dodržování může vést ke zlepšení výkonu organizace. Osm zásad, na nichž jsou založeny systémy řízení dle norem ISO 9000:2000 a ISO 9000:2008 a jejich klíčové výhody:

1. Zaměření na zákazníka

- zvýšení příjmů a podílu na trhu, nové příležitosti na trhu
- lepší efektivita využívání zdrojů vedoucí ke zvýšení spokojenosti zákazníků

⁹⁵ <http://www.iso.org/iso/about.htm>

⁹⁶ HUTYRA, M. a kol. *Management jakosti*, str. 23

- posílená věrnost zákazníků přináší další obchody⁹⁷

2. Vedení lidí

- zaměstnanci budou rozumět cílům organizace a budou motivováni k jejich dosahování
- činnosti jsou prováděny jednotně
- jsou minimalizována nedorozumění mezi úrovněmi organizace

3. Zapojení zaměstnanců

- zaměstnanci jsou zodpovědní za svůj výkon
- zaměstnanci jsou motivováni a chtějí se podílet na neustálém zlepšování
- inovace a tvořivost při rozvíjení cílů organizace

4. Procesní přístup

- nižší náklady a kratší doby cyklu díky efektivnímu využívání zdrojů
- lepší, konzistentní a předvídatelné výsledky
- zaměření na příležitosti ke zlepšení

5. Systémový přístup k managementu

- integrace IT procesů, které nejlépe dosáhnou požadovaných výsledků
- soustředění úsilí na klíčové procesy
- důvěra zainteresovaným stranám, pokud jde o soudržnost, účinnost a efektivitu organizace

6. Neustálé zlepšování

- výhoda díky lepším schopnostem organizace
- zlepšení činnosti na všech úrovních organizace
- pružnost reakce na nové příležitosti

7. Věcný přístup k rozhodování

- rozhodnutí na základě faktů
- lepší schopnost prokázat účinnost minulých rozhodnutí

8. Vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy

- vytvoření hodnoty pro obě strany
- flexibilita společných reakcí na měnící se trh a potřeby a očekávání zákazníků
- optimalizace nákladů a zdrojů⁹⁸

⁹⁷ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp.htm

⁹⁸ http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/management_and_leadership_standards/quality_management/qmp.htm

Základem pojetí norem ISO řady 9000 je procesní přístup, tedy nazírání na systémy managementu jakosti jako na soustavu na sebe navazujících procesů.⁹⁹

Příloha č. 7: Kritéria pro použití modelu EFQM

Kritérium 1: Vedení

Definice: Jak manažeři rozvíjejí a podporují naplnění mise a vize, rozvíjejí hodnoty nutné pro dlouhodobý úspěch, a jak jsou tyto implementovány prostřednictvím vhodných aktivit a chování. Jak jsou manažeři osobně zaangažováni do zabezpečení toho, že systém managementu je v organizaci rozvíjen a zaveden.¹⁰⁰

Kritérium 2: Politika a strategie

Definice: Jak organizace implementuje svou vizi a misi díky jasné strategii orientované na zájmy zainteresovaných stran za podpory vhodné politiky, plánů, cílů a procesů.¹⁰¹

Kritérium 3: Lidé

Definice: Jak organizace řídí, rozvíjí a uvolňuje znalosti a celkový potenciál svých zaměstnanců na úrovni jednotlivců, týmů i celé struktury a jak tyto aktivity plánuje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů

Kritérium 4: Partnerství a zdroje

Definice: Jak organizace plánuje a řídí své vnější partnerské vztahy a interní zdroje v zájmu podpory své politiky a strategie i v zájmu efektivního vykonávání procesů.

Kritérium 5: Procesy

Definice: Jak organizace navrhuje, řídí a zlepšuje své procesy v zájmu politiky a strategie i v zájmu naprostého uspokojování zákazníků a jak generuje zvyšování hodnoty pro zákazníky i pro další zainteresované.

Kritérium 6: Výsledky vzhledem k zákazníkům

⁹⁹ NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s. 18*

¹⁰⁰ NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s. 40*

¹⁰¹ NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s.41-48*

Definice: Čeho organizace dosahuje ve vztahu k externím zákazníkům.

Kritérium 7: Výsledky vzhledem k zaměstnancům

Definice: Čeho organizace dosahuje ve vztahu ke svým zaměstnancům.

Kritérium 8: Výsledky vzhledem ke společnosti

Definice: Čeho organizace dosahuje ve vztahu k místní, národní i mezinárodní rodni komunitě.

Kritérium 9: Klíčové výsledky výkonnosti

Definice: Čeho organizace dosahuje s ohledem na plánovanou výkonnost.¹⁰²

Příloha č. 8 : Struktura příručky jakosti PdF MU

Odpovědnost vedení

Účelem této kapitoly Příručky jakosti je popsat stanovená pravidla a postupy managementu procesů, které navazují na Dlouhodobý záměr a souvisí s plánování, organizováním a přezkoumáváním činností, které ovlivňují jakost našich služeb. Celkovou odpovědnost za stanovení a management procesů souvisejících s odpovědností vedení má děkan.¹⁰³

Management zdrojů

Účelem této kapitoly Příručky jakosti je popsat stanovená pravidla a postupy managementu zdrojů, které jsou nezbytné pro naplňování Dlouhodobého záměru fakulty a jeho aktualizací a cílů na tento Dlouhodobý záměr navazujících. Celkovou odpovědnost za stanovení a management procesů souvisejících s managementem zdrojů má tajemník fakulty.¹⁰⁴

¹⁰² NENADÁL, J. et al. *Základy managementu jakosti. 1. vyd. Ostrava: Technická univerzita VŠB Ostrava, 2005, s. 49-50*

¹⁰³ *Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.2>*

¹⁰⁴ *Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.3>*

Realizace služeb

Účelem této kapitoly Příručky jakosti je stanovit zásady a postupy řízení jednotlivých činností, které zabezpečují úspěšnou realizaci našich služeb zákazníkovi a které jsou nezbytné pro naplňování Dlouhodobého záměru Pedagogické fakulty a jeho aktualizací a cílů na tento Dlouhodobý záměr navazujících. Celkovou odpovědnost za stanovení a management procesů souvisejících se zabezpečením realizačních procesů má tajemník fakulty.¹⁰⁵

Měření, analýza a zlepšování

Účelem je popsat postupy uplatněných metod a nástrojů pro neustálé zlepšování a stanovení odpovědnosti při jejich realizaci. Celkovou odpovědnost za neustálé zlepšování jakosti procesů a služeb na fakultě má vedení fakulty.¹⁰⁶

Interní audit

- Proces interních auditů zahrnuje všechny činnosti spojené s prováděním systémových interních auditů QMS od vypracování programu interních auditů až po vypracování zprávy pro přezkoumání vedením.
- Záznamy z interních auditů - na základě Programu interních auditů vypracuje příslušný vedoucí auditor pro každý audit Plán interního auditu a předá jej ve stanoveném termínu příslušným pracovníkům. Jednotlivé neshody zjištěné v průběhu auditu jsou zaznamenávány do Záznamu o neshodě / opatření k nápravě, na závěr auditu vypracuje vedoucí auditor Protokol z interního auditu, ve kterém je uveden přehled zjištěných neshod, nedostatků a námětů na zlepšení a nejpozději do 7 dnů od provedení auditu ho předá MVV k vypořádání neshod.
- Mimořádné interní audity - mimořádné interní audity se vykonávají podle potřeby mimo Program interních auditů.
- Zpráva pro přezkoumání systému jakosti vedením. Na základě Protokolů z interních auditů (plánovaných i mimořádných) zpracuje MVV Zprávu z interních auditů pro přezkoumání QMS vedením.¹⁰⁷

¹⁰⁵ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.4>

¹⁰⁶ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

¹⁰⁷ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

Měření a monitorování procesů

V systému managementu jakosti jsou procesy monitorovány v rámci pracovních činností a běžné manažerské kontroly, tak, aby byly prováděny podle schválených postupů a vykazovaly schopnost dosáhnout plánované výsledky. Vlastník procesu a další odpovědní pracovníci stanovují znaky pro monitorování na základě činností procesu, kvalifikace a zavedené dobré praxe.

Výběr procesů pro měření a volbu jejich znaků (které budou předmětem analýzy) schvaluje na návrh MVV tajemník. Zařazení jednotlivých procesů QMS do měření a monitorování, včetně použití příslušných metod, je přezkoumáváno v rámci přezkoumání QMS vedením.¹⁰⁸

Měření a monitorování produktu

Měření a monitorování produktu / služeb se uskutečňuje v rámci procesů souvisejících s řízením realizačních procesů a je popsáno v příslušných přílohách Příručky jakosti. Systematická kontrolní činnost v oblasti finanční vykonávaná v rámci fakulty je popsána v pokynu. Významnou roli v činnosti fakulty hraje samokontrola pracovníků, vykonávajících činnosti v rámci realizačních procesů.

V rámci univerzity funguje tzv. vnitřní kontrola.. Tato vnitřní kontrola je prováděna na základě Plánu kontrol vnitřního kontrolního systému. Tento plán kontrol je zpracováván na základě vyhodnocení rizik s použitím univerzitního Registru rizik. Výstupem z vnitřní kontroly MU jsou jednotlivá zjištění, která jsou zaznamenávána do Záznamu.

Řízení neshodného produktu

Řízení neshodných výsledků služeb je součástí realizačních procesů. Veškeré neshody zjištěné v rámci systému managementu jsou zaznamenávány do Záznamu o neshodě / opatření k nápravě a neprodleně vypořádány, tj. odstraněny. Způsob vypořádání neshody je závislý na druhu neshody a je rovněž zaznamenán.¹⁰⁹

¹⁰⁸ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

¹⁰⁹ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

Analýza údajů

Pro určení vhodnosti a efektivnosti QMS jsou v průběhu jednotlivých procesů shromažďovány údaje, které se následně analyzují a na základě této analýzy se identifikují možnosti pro neustálé zlepšování. (2) Analýza údajů poskytuje informace o: spokojenosti zákazníků, shodě s požadavky na produkt, efektivnosti a účinnosti procesů, našich dodavatelích.

Zlepšování

Zlepšování je komplexní proces, který integruje řadu jednotlivých procesů systému. Zlepšování vnímáme jako dvoufázový proces. První fází je získávání a následné zpracování a analýza údajů. Tato první fáze je uskutečňována různými nástroji, jako například: interní audity, hodnocení spokojenosti zákazníka, monitoring procesů s následnou analýzou údajů, hodnocení dodavatelů, přezkoumání vedením - analytická část, opatření k nápravě - analytická část, preventivní opatření - analytická část.¹¹⁰

Opatření k nápravě

Proces opatření k nápravě zahrnuje všechny činnosti od vzniku neshody až po vyhodnocení přijatého opatření k nápravě.

Preventivní opatření

Proces preventivní opatření zahrnuje všechny činnosti od vzniku problému až po vyhodnocení přijatého opatření.¹¹¹

Příloha č. 9: Řízení dokumentů ISO

Řízení dokumentů

Řízením dokumentů zabezpečujeme, aby správné a platné dokumenty byly na příslušném místě vždy k dispozici. Řízení dokumentů je proces, který zahrnuje tvorbu, schvalování, vydávání, distribuci, provádění změn, skartaci a archivaci dokumentů. Odpovědnost za stanovení procesu řízení dokumentů a kontrolu jeho dodržování má manažer pro vnitřní vztahy. Řízení dokumentů se vztahuje na organizační a řídicí

¹¹⁰ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

¹¹¹ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

dokumenty, záznamy a externí dokumenty. Organizační a řídicí dokumenty používané na fakultě jsou:¹¹²

Systém managementu jakosti, jeho struktura a používané postupy, je popsán v dokumentaci, kterou lze rozčlenit do dvou úrovní:

1. úroveň - organizační dokumenty, které obsahují odpovědnosti, pravomoci a postupy řízení fakulty a námi vybudovaného systému managementu jakosti:

- Statut fakulty
- Organizační řád
- Příručka jakosti

2. úroveň - dokumenty, které upřesňují postupy a činnosti uvedené v Příručce jakosti a dokumenty, které obsahují objektivní důkazy o vykonaných činnostech nebo o jejich výsledcích:

- Směrnice
- Opatření
- Pokyny
- Rozhodnutí

Řízení záznamů

Správně vedenými záznamy prokazujeme naplnění požadavků na jakost i funkci systému managementu jakosti. Řízení záznamů je proces, který zahrnuje identifikaci, shromažďování, registraci, ukládání, vypořádání, skartaci a archivaci záznamů.

Externí dokumenty .

Za aktuálnost a kompletnost potřebných externích dokumentů a dostupnost pro ty pracovníky, kteří je používají je odpovědný jejich správce.¹¹³

¹¹² Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.5>

¹¹³ Příručka jakosti Pedagogické fakulty MU, zdroj: <https://is.muni.cz/auth/do/ped/VPAN/pjakosti/kap.1>

