

ANALÝZA MOŽNOSTI IMPLEMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ISO 9001 NA DFJP

Libor Švadlenka¹

Anotace: Článek analyzuje možnost implementace systému managementu jakosti dle ISO 9001 na DFJP. Definuje specifika zavádění SMJ pro oblast školství. Zjišťuje současný stav zavádění SMJ v českém školství. Uvádí upravený model EFQM jako alternativní model pro zavádění SMJ v oblasti školství. Definuje přínosy a náklady implementace SMJ dle ISO 9001 na DFJP.

Klíčová slova: Management, systém, jakost, kvalita, školství, ISO 9001, EFQM

Summary: The paper analyses the possibility of quality management system by ISO 9001 implementation at Jan Perner Transport Faculty. It defines the specifications of SMJ implementation in education sector. It probes current situation of SMJ implementation in Czech education sector. The paper states modified EFQM model as an alternative model of SMJ implementation in educational sector. It defines contributions and costs of SMJ by ISO 9001 implementation at Jan Perner Transport Faculty.

Keywords: Management, system, quality, education, ISO 9001, EFQM

1. ÚVOD

Zavádění systému managementu jakosti (dále jen SMJ) do oblasti školství (zejména vysokoškolského) je spjato se značnými komplikacemi, jejichž příčinami mohou být [7]:

- spjatost problematiky managementu jakosti pouze s procesy technického měření a zkoušení výrobků a s tím spojené nepochopení pravých funkcí managementu jakosti,
- výběr představitelů vedení škol (fakult) na základě standardních kritérií vědecko-pedagogické výkonnosti a ne podle manažerských schopností, přestože jsou tyto funkce především funkcemi manažerskými,
- minimální rozsah školení vedoucích pracovníků v manažerským technikám a přístupech,
- neznalost svého zákazníka ze strany naprosté většiny pracovníků škol,
- nedostatečné možnosti regulace škol s ohledem na úroveň systému managementu z titulu autonomie těchto institucí,
- slabé konkurenční prostředí.

Navíc při zavádění SMJ do této oblasti není možné plně využít zkušenosti se zaváděním tohoto systému v podnikatelské sféře, neboť je zde extrémně dlouhá doba

¹ Ing. Libor Švadlenka, Ph.D., Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera, Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky, Studentská 95, 532 10 Pardubice, Tel.: 466036375, E-mail: Libor.Svadlenka@upce.cz

realizace produktu (se zahrnutím doktorského studia 8 let) a také specifický postoj akademických pracovníků, požívajících akademické svobody.

Tuto specifičnost vzdělávacího procesu si uvědomovala i Národní komise pro normalizaci SMJ (COTENNSISCAL), pod jejíž vedením vznikla v říjnu 2002, v Acapulcu (Mexiko) mezinárodní pracovní dohoda IWA 2:2003, která byla následně zpracována a vydána v Mezinárodní organizaci pro normalizaci jako ISO/IWA 2:2003 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání.

Tato mezinárodní dohoda vychází z několikaleté zkušenosti s uplatňováním mezinárodní normy ISO 9001 a jejím cílem je poskytnout organizacím, které nabízejí vzdělávací produkty, návod pro zavedení efektivního SMJ, splňující požadavky ISO 9001:2000. SMJ má být podle této mezinárodní dohody co nejjednodušší a má dobře pracovat a zároveň má být dostatečně komplexní, aby dosahoval cílů jakosti vzdělávací organizace. I zde je maximálně zdůrazňován procesní přístup jako klíčový k vytvoření efektivního SMJ (jako základ pak systémově vytvořený studijní plán).

Procesní přístup ve vzdělávacích organizacích obecně předpokládá strategický proces k určení role vzdělávací organizace v sociologickém prostředí, zabezpečení výukové schopnosti poskytovatelů výuky, udržování pracovního prostředí, vypracování, přezkoumání a aktualizování studijních plánů, přijetí a výběr žadatelů, následné vzdělávání a hodnocení studentů, konečné posouzení, které má poskytnout studentům akademickou hodnost, opřenou o diplom, potvrzení, bakalářskou hodnost nebo certifikát odborné způsobilosti, pomocné služby pro výukový proces prováděný k uspokojivému dokončení studijního plánu a podporu studentů, dokud nedosáhnou akademické hodnosti nebo certifikátu, interní a externí komunikaci i měření vzdělávacích procesů.

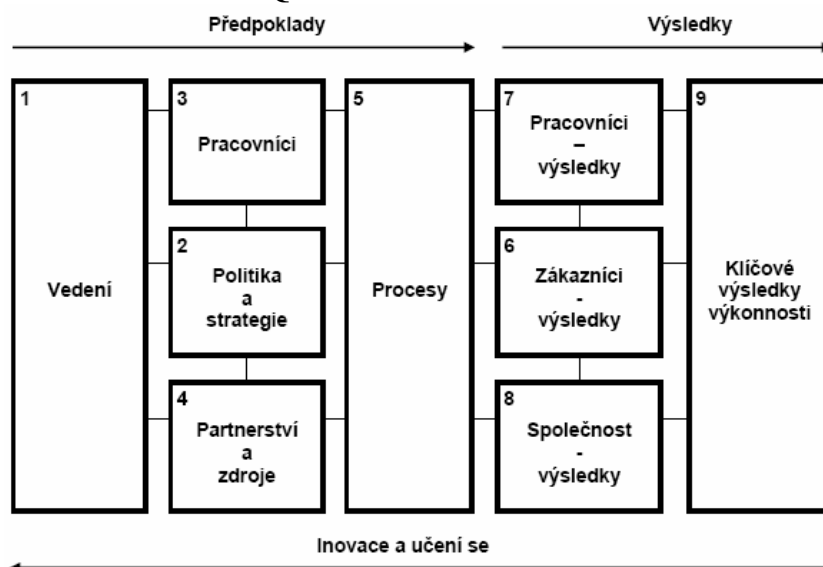
Nutno však konstatovat, že i když je výše uvedená mezinárodní dohoda poměrně podrobným návodem, jak se vypořádat s řadou specifických situací ve vzdělávacím procesu při zavádění ČSN EN ISO 9001:2001, není možné SMJ úspěšně vytvořit, zavést do praxe a hlavně využít ve prospěch organizace bez toho, aby se součástí systému staly i další technické normy, které se vztahují k sledování jednotlivých aktivit ve vzdělávacím procesu.

Další specifičností v oblasti školství je relativní nedostatek zkušeností auditorů působících na našem trhu s implementací SMJ v tomto odvětví, což je třeba zohlednit při volbě poradenské společnosti resp. certifikačního orgánu.

Nutno dodat, že jako model pro vytváření SMJ v oblasti školství lze použít kromě normy ISO 9001:2000 resp. lépe ISO 9004:2000 také přizpůsobený EFQM Model Excellence, tj. manažerský model, který vytvořila Evropská nadace pro řízení jakosti. Tento model aplikuje zásadní koncepty TQM do strukturovaného systému řízení. V současné době jej využívají desítky tisíc organizací v celé Evropě i mimo ni.

Jsou mezi nimi podniky, školy, zdravotnické organizace, policejní služby, veřejné prospěšné organizace i vládní úřady.

Obr. 1 - Obecná struktura EFQM Modelu Excellence



2. STÁVAJÍCÍ STAV IMPLEMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ISO 9001 VE ŠKOLSTVÍ

Vzhledem k uvedeným „porodním bolestem“ zavádění SMJ ve vzdělávacím procesu je počet dosud certifikovaných organizací působících v této oblasti nesrovnatelně menší než v jiných průmyslových odvětvích. Ke dni 20. 7. 2006 bylo celkem 55 organizací z oblasti školství držiteli platného osvědčení o certifikaci SMJ podle norem řady ISO 9000 (údaje získány z www.iso.cz). Jde zejména o soukromé střední školy a poradenské firmy poskytující školící služby. Toto lze vysvětlit snahou těchto institucí dokázat jejich kvality ve srovnání s jinými soukromými, resp. státními institucemi. Pokud bychom se zaměřily pouze na instituce poskytující vyšší vzdělání, tak kromě čtyř vyšších odborných škol je v seznamu pouze VŠB-TU Ostrava, resp. její čtyři fakulty (hornicko-geologická, elektrotechniky a informatiky, strojní a stavební), což je na celou Českou republiku žalostně málo.

Pokud bychom analyzovaly certifikované organizace z oblasti školství podle certifikačních orgánů, je zřejmé, že nejvíc certifikátů v této oblasti vydalo CQS – Sdružení pro certifikaci systémů jakosti, což lze vysvětlit tím, že funguje jako národní certifikační orgán v rámci IQNET, což je síť nejvýznamnějších certifikačních orgánů pro certifikaci systémů řízení, v níž jsou zapojeny certifikační organizace z více než 30 zemí celého světa, a tedy certifikát od tohoto orgánu má hodnotu nejen na národní, ale i mezinárodní úrovni (na základě certifikátu CQS je následně vystaven certifikát IQNET). Navíc členem IQNET se může stát vždy pouze jeden certifikační orgán z dané země pokrývající všechny sektory průmyslu a služeb na daném trhu. Dalším

důvodem pro volbu tohoto certifikačního orgánu může být fakt, že disponuje auditory, kteří velmi dobře znají školní, resp. akademické prostředí.

Je zřejmé, že pro případnou budoucí implementaci SMJ na fakultu bude mít význam zejména zkušenost VŠB-TU Ostrava, při zavádění SMJ na zatím její 4 fakulty. Ta již také deklarovala svůj záměr pomoci ostatním vysokým školám při zavádění SMJ formou poradenství včetně školení pracovníků, IT podpory apod.

Nakonec je nutné zmínit ještě TU Košice, která zvolila jiný přístup při zavádění SMJ než VŠB-TU Ostrava. Jako první a zatím jediná univerzita na Slovensku (a také na území bývalého Československa) získala certifikát jakosti v oblasti zabezpečování procesů vzdělávání, výzkumu a podnikatelské činnosti na úrovni veřejné vysoké školy, a to un block pro celou univerzitu, tedy ne pro jednotlivé fakulty jako např. u VŠB-TU Ostrava. Tento přístup se zdá být lepší, ale znamenalo by to přesvědčit o výhodnosti implementace SMJ v případě Univerzity Pardubice představitele dalších 4 fakult a dvou ústavů (a samozřejmě v první řadě vrcholové vedení Univerzity Pardubice). Nutno zdůraznit, že úspěch TU Košice je dán také rozdílným vnímáním účelnosti implementace SMJ v oblasti vysokého školství na Slovensku ve srovnání s Českou republikou, neboť tam se do budoucna počítá s tím, že univerzita resp. vysoká škola, která nebude mít certifikovaný SMJ podle ISO 9001 nebude moci žádat o státní projekty (tedy analogie s podnikatelskou sférou a státní zakázky). Takovýto přístup je v České republice zatím vzdálený, a proto nejsou vysoké školy a univerzity motivovány k implementaci účinných SMJ. Do budoucna lze však předpokládat, že tento trend se dostane i do České republiky.

Jen pro doplnění v předchozí kapitole zmiňovaný EFQM Model Excellence, jako alternativní model pro zavádění SMJ, již některé školy v České republice také aplikovaly. Příkladem jsou následující střední školy:

- Gymnázium profesora Jana Patočky v Praze - www.gpjp.cz
- Botičské gymnázium v Praze - www.gybot.cz
- Gymnázium Praha 4 - www.postupicka.cz
- Gymnázium Oty Pavla v Praze - www.gymn-radotin.cz
- Gymnázium Jižní město v Praze - www.gjm.cz
- Trojské gymnázium Sv. Čecha, s.r.o v Praze - www.trojskegymnazium.cz

3. PŘÍNOSY IMPLEMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ISO 9001 NA DFJP

Úspěšná implementace účinného SMJ respektujícího zásady ISO 9001 a následná certifikace tohoto systému by fakultě přinesla zejména následující pozitiva:

- vytvoření soustavy pravidel a předpisů pro organizaci fakulty, pro činnost jejich pracovníků a zaměstnanců, vnitřních útvarů, vnějších poddodavatelů atd. směřujících k realizaci produktu pro zákazníka, tj. vytvoření jakéhosi „pořádku“

v systému řízení, včetně vyjasnění kompetencí a odpovědností → podmínka pro zlepšování všech výkonů,

- zvýšení hospodárnosti a efektivnosti procesů, a tím celkové snížení nákladů v důsledku aplikace procesního přístupu,
- vytvoření předpokladů pro účinné a systematické zvyšování kvalifikace zaměstnanců,
- vybudování samoregulujícího SMJ reagujícího pružně na změny požadavků zákazníků, požadavků zákonných předpisů či změn uvnitř organizace (např. požadavek zákazníků na nové studijní zaměření resp. obor atd.),
- vytvoření základu a rámce pro další zlepšování SMJ,
- prokázání vhodnosti, účinnosti a efektivnosti vybudovaného SMJ třetí nezávislou stranou,
- prostřednictvím mezinárodně uznávaného certifikátu (v případě certifikace přes CQS) deklarování jakostního SMJ vně fakulty, což může fakultě přinést konkurenční výhodu zejména při získávání výzkumných záměrů a grantů financovaných ze státních či evropských finančních zdrojů, při spolupráci se zahraničními univerzitami atd., ale také při získávání svých zákazníků (studentů, resp. firem poptávajících výzkumné a jiné služby).

4. NÁKLADY IMPLEMENTACE SYSTÉMU MANAGEMENTU JAKOSTI DLE ISO 9001 NA DFJP

Náklady implementace SMJ lze rozdělit velmi zjednodušeně na:

- náklady přípravné fáze k certifikaci,
- náklady samotné certifikace.

Náklady přípravné fáze k certifikaci zahrnují veškeré náklady spojené s budováním SMJ na fakultě. Zde je potřeba rozlišit, zda si veškeré činnosti při budování a systematické kontrole SMJ, včetně školení zaměstnanců apod. bude fakulta zajišťovat z vlastních zdrojů nebo zda najme externí poradenskou firmu nebo kombinaci obojího. Samozřejmě první varianta je řádově levnější, nicméně předpokládá volné lidské kapacity.

V případě využití nabídky externí renomované poradenské firmy, která připraví vše k úspěšné certifikaci tzv. na klíč by se tyto náklady pohybovaly zhruba od 300 000 Kč výše podle zvolené poradenské firmy². V této souvislosti je vhodné zvážit nabídku VŠB-TU Ostravy, která nabízí tyto služby (včetně svého software) za cenu zhruba 200 000 Kč. Výhodou této nabídky je navíc fakt, že fakulta a již certifikované fakulty VŠB-TU Ostrava si jsou systémově velmi podobné, takže by bylo možné využít jejich SMJ a „překlopit“ jej na naše podmínky.

² Poradenské firmy určují výši ceny za tyto služby zejména podle počtu zaměstnanců a složitosti případu. Zde vycházím z počtu 160 zaměstnanců, které v současnosti má Dopravní fakulta Jana Pernera.

Náklady samotné certifikace pak zahrnují zejména náklady na vlastní certifikační audit, na jehož základě se vydává certifikát. Tento certifikační audit by v případě fakulty (160 zaměstnanců) stál zhruba 100 000 Kč. Obdržený certifikát je platný 3 roky s podmínkou, že každý rok se provádí tzv. dozorový audit, který stojí zhruba 35 000 Kč. Po uplynutí třech let je třeba realizovat recertifikační audit (obvykle levnější než první certifikační audit – zhruba 65 000). Kromě toho si většina certifikačních orgánů účtuje registrační poplatek (zhruba 5000 Kč).

5. ZÁVĚR

Z výše uvedeného je zřejmé, že ačkoli vyžaduje účinný SMJ relativně vysoké počáteční náklady, dlouhodobé finanční přínosy, které lze po implementaci SMJ dle ISO 9001 na DFJP očekávat, by tyto počáteční náklady měly plně pokrýt. Navíc je zde určitá možnost profinancovat zavedení SMJ na DFJP ze specifických fondů EU, a tak zřejmě největším úskalím při implementaci SMJ dle ISO 9001 na DFJP bude postoj samotných zaměstnanců.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] ČSN EN ISO 9000:2001 *Systémy managementu jakosti – Základy, zásady, slovník*.
- [2] ČSN EN ISO 9001:2001 *Systémy managementu jakosti – Požadavky*.
- [3] ČSN EN ISO 9004:2001 -----“----- – *Směrnice pro zlepšování výkonnosti*.
- [4] *ISO/IWA 2:2003 Systémy managementu kvality – Směrnice pro aplikaci ISO 9001:2000 ve vzdělávání*. První vydání. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. 130 s. ISBN 80-7283-146-1.
- [5] HUTYRA, M. Zkušenosti se zaváděním systému managementu jakosti dle ISO 9001:2000 na vysoké škole. In *Sborník z konference České společnosti pro jakost*, 2004. ISBN 80-02-01673-4.
- [6] NENADÁL, J. a kol. *Moderní systémy řízení jakosti*. Vydání 2. (doplněné; dotisk). Praha: Management Press, 2005. 282 s. ISBN 80-7261-071-6.
- [7] PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé – zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava : Dům techniky Ostrava, 2002. 241 s. ISBN 80-02-01490-1.
- [8] PŘÍBEK, J. *Systémy managementu jakosti* [online]. Praha : Národní informační středisko pro podporu jakosti, 2004. [cit. 2006-07-07]. Dostupné z WWW: <http://www.npj.cz/publikace_list.asp?page=11&orderby=nazev>.
- [9] VONDÁK, I. Proč zavádět systém managementu jakosti na univerzitní pracoviště. *AULA*, roč. 13, č. 3/2005, str. 26-31, CSVŠ Praha. ISSN 1210-6658.
- [10] *Internetové stránky poradenské firmy DERS* [online]. [cit. 2006-07-06]. Dostupné z WWW: <<http://www.ders.cz>>.

Recenzent: doc. Ing. Rudolf Kampf, CSc.

Univerzita Pardubice, Dopravní fakulta Jana Pernera