

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE  
FILOZOFICKÁ FAKULTA  
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ  
magisterské kombinované studium 1998-2007

Eva Stejskalová

Systemy řízení jakosti v oblasti personální práce  
**Quality Management in Human Resurces Management**

DIPLOMOVÁ PRÁCE  
Praha 2007

Vedoucí diplomové práce: ..... PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Oponent diplomové práce: .....

Datum obhajoby: .....

Výsledek obhajoby: .....

Prohlašuji,

že tuto předloženou diplomovou práci jsem vypracovala zcela samostatně a uvádím v ní veškeré prameny, kterých jsem použila.

V Praze dne 10.7. 2007

## OBSAH

<b>0</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>5</b>
<b>1</b>	<b>SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI</b>	<b>8</b>
1.1	Principy systémů řízení jakosti	10
1.2	Vývoj řízení jakosti	15
1.3	Požadavky na systémy řízení jakosti	23
<b>2</b>	<b>APLIKACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ</b>	<b>34</b>
2.1	Systém personálního řízení a dílčí personální činnosti	34
2.2	Aplikace systémů řízení jakosti v oblasti personálních činností na příkladu vzdělávání	39
2.3	Aplikace systémů řízení jakosti v oblasti dalšího vzdělávání dospělých	43
<b>3</b>	<b>MOŽNOSTI APLIKACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI VE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍCH ZAMĚŘENÝCH NA DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ</b>	<b>50</b>
3.1	Uplatnění řízení jakosti v souboru norem ISO 9000:2000	51
3.2	Uplatnění modelu QFOR	54
3.3	Některé další modely hodnocení kvality a certifikace v dalším vzdělávání	60
<b>4</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>65</b>
<b>5</b>	<b>RESUMÉ</b>	<b>69</b>
<b>6</b>	<b>SUMMARY</b>	<b>70</b>
<b>7</b>	<b>SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ</b>	<b>71</b>
<b>8</b>	<b>BIBLIOGRAFIE</b>	<b>74</b>
<b>9</b>	<b>PŘÍLOHY</b>	<b>76</b>
	Příloha A	77

<b>Příloha B</b>	<b>78</b>
<b>Příloha C</b>	<b>79</b>
<b>Příloha D</b>	<b>80</b>
<b>Příloha E</b>	<b>81</b>
<b>Příloha F</b>	<b>82</b>
<b>Příloha G</b>	<b>83</b>

## 0 ÚVOD

Od počátku devadesátých minulého století je ve všech vyspělých zemích světa, zejména v USA, Kanadě, Japonsku, Austrálii a zemích Evropského společenství, věnována mimořádná pozornost kvalitě výrobků, služeb, procesů a technologií. Dnes, v podmínkách globálního trhu a stále rychlejšího technického rozvoje, není kvalita považována za konkurenční výhodu, ale za nutnou podmínku pro uplatnění firem na tuzemském i zahraničním trhu se všemi ekonomickými a sociálními souvislostmi.

Do procesu podpory kvality se v první polovině devadesátých let minulého století zapojily i významné mezinárodní instituce. OSN vyhlásila druhý čtvrtek v listopadu „Světovým dnem kvality“. V roce 1994 vyhlásila Evropská komise program Evropské politiky podpory kvality, který se zaměřil na zdůraznění koncepce kvality jako nové strategické filosofie podnikového řízení, a to jako faktoru týkajícího se nejen dodávek výrobků a služeb, ale také důležitosti pozitivních sociálních změn spojených s realizací této strategie.

Můj záměr zpracovat diplomovou práci zabývající se kvalitou v rámci řízení lidských zdrojů a vzdělávání spadá do období, kdy i v České republice došlo k poměrně výraznému rozvoji aktivit v této oblasti. Tyto aktivity, související také s přípravou České republiky na vstup do Evropské unie, vyústily do rozšíření zájmu o politiku jakosti, zavádění systémů řízení jakosti do praxe českých firem a k nárůstu počtu firem, které získaly různé certifikáty jakosti. V předkládané diplomové práci jsem si položila za cíl zmapovat, jak se tento trend odráží v oblasti řízení lidských zdrojů a profesního vzdělávání v České republice, a to v kontextu obecných trendů rozvoje systémů řízení jakosti i v kontextu aktivit, které probíhají v České republice v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Vzhledem k tomu, že současné systémy řízení kvality považují vzdělávání a rozvoj zaměstnanců za strategický, určující moment dosažení cílů kvality, je v předkládané diplomové práci věnována pozornost vzdělávání a rozvoji zaměstnanců v několika rovinách. Systémy managementu kvality předpokládají, že vzdělávání je významnou součástí strategie personálního řízení a ovlivňuje

prakticky všechny personální činnosti probíhající v organizaci. S tím také souvisí, jak jsou systémy managementu kvality uplatňovány v oblasti dalšího profesního vzdělávání, protože vzdělávání a rozvoj zaměstnanců je v převážné části zajišťován za účasti externích dodavatelů. Kvalita služeb v oblasti dalšího profesního vzdělávání pak ve značné míře ovlivňuje, jak efektivně organizace dosahuje svých cílů v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců a kvality vůbec. Důraz, kladený na otázky uplatňování systému managementu kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání v předkládané práci, je daný i tím, že v kontextu České republiky je tato situace zatím dost nepřehledná a kvalita nabízených služeb velmi různorodá. To znesnadňuje výběr kvalitních dodavatelů vzdělávacích služeb, zejména malým a středním podnikům.

Od roku 1989 vzniklo v oblasti dalšího profesního vzdělávání zcela živelně několik tisíc, převážně velmi malých firem, což se odrazilo i v různé kvalitě služeb, které poskytují. S rostoucí konkurencí se vzdělávací společnosti, poskytující kvalitní vzdělávací služby, snažily a snaží najít cestu, jak kvalitu svých služeb smysluplně a efektivně prokázat. Snahy o vytvoření systému managementu kvality, který by byl vhodný pro firmy působící v oblasti dalšího profesního vzdělávání v České republice, začaly již v polovině devadesátých let minulého století, ale stále nebyly, z mnoha důvodů, uspokojivě vyřešeny. Jedním z nich je i malý zájem o další profesní vzdělávání ze strany státu, který dokládá i nedostatečná legislativní podpora v této oblasti. Legislativa se problematiky dalšího profesního vzdělávání týká okrajově některými paragrafy zákoníku práce, Vyhláškou č. 524/2004 Sb., o akreditaci zařízení k provádění rekvalifikace uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání a Zákonem č. 179 z roku 2006, který byl schválen v květnu 2006 s účinností od 1. srpna a týká se ověřování a uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení. V souladu s tímto zákonem momentálně vzniká národní soustava kvalifikací (NSK), která by měla sloužit jeho implementaci. Cílem Národní soustavy kvalifikací je podpora rozvoje celoživotního učení a rozšíření možnosti dospět ke srovnatelným kvalifikacím různými cestami, tedy i mimo formální vzdělávací systém. Prostřednictvím kvalifikačních a hodnotících standardů by soustava měla

přehledně popsat nejen jednotlivé obory vzdělání, ale i všechny dílčí kvalifikace pro výkon pracovních činností, které jsou uplatnitelné na trhu práce.

V předkládané diplomové práci zkoumám uplatnění systémů řízení jakosti v oblasti personální práce a vliv, který to má na uplatnění managementu kvalitu v oblasti dalšího profesního vzdělávání. První kapitola se zaměřuje na vývoj a charakteristiku systémů řízení jakosti obecně. Druhá kapitola se zabývá možnostmi aplikace systémů řízení jakosti v oblasti řízení lidských zdrojů a dalším vzdělávání. Třetí kapitola pak zkoumá možnosti uplatnění systémů řízení jakosti ve firmách, které poskytují služby v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Zaměřuje se na jejich uplatnění v současné praxi vzdělávacích institucí v České republice. Jistým problémem v předkládané diplomové práci je používaná terminologie, která je v češtině poněkud rozporuplná a v některých případech i zavádějící. Je to dáno tím, že v českém jazyce se vedle sebe vyskytují termíny jakost a kvalita, jejichž významový rozdíl se někdy stírá. V diplomové práci je proto zařazena i krátká část věnovaná otázce používané terminologie.

Při zpracování předkládané diplomové práce jsem čerpala nejenom z odborné literatury, ale i z informací získaných v rámci své účasti na řadě projektů, zabývajících se otázkou kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Některé tyto projekty měly mezinárodní charakter a probíhaly za podpory programu Evropské komise Leonardo da Vinci, některé probíhaly jen v rámci České republiky. Dalším zdrojem cenných informací byly interní materiály některých vzdělávacích institucí a různé odborné akce, semináře, konference, workshopy a fokusní skupiny, zaměřené na problematiku kvality v personálním řízení a v dalším profesním vzdělávání, které probíhaly např. v rámci České společnosti pro jakost, Asociace institucí vzdělávání dospělých nebo České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů v uplynulých letech, a také diskuse s odborníky zabývajících se touto problematikou.

Chtěla bych také poděkovat vedoucí své diplomové práce Renatě Kocianové, především za pochopení a trpělivost, kterou projevila k délce, která sepsání této práce a její předložení provázela.

# 1 SYSTÉM ŘÍZENÍ JAKOSTI

Systém řízení jakosti lze považovat „...za tu součást systému managementu organizace, která má garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech“ (Nenadál, 2001, s.12). Tato zcela jednoduchá definice řízení jakosti naznačuje, že řízení jakosti dnes zásadně ovlivňuje fungování a úspěch podniků v podmínkách silného konkurenčního prostředí na světovém trhu i v místních poměrech a kvalita produktů a služeb se stala základním předpokladem pro zajištění úspěchu. Zavedení systému managementu jakosti je vždy strategickým rozhodnutím a firmy hledají různé přístupy a využívají různé principy k dosažení tohoto cíle.

Z hlediska přístupu k problematice jakosti můžeme hovořit o normologickém a teleologickém přístupu (Kruliš, 2002, B:15). Koncepce rozlišení normologického a teleologického přístupu k normám pochází od významného ekonomy a politika první republiky Karla Engliše, zakladatele teleologické národohospodářské teorie (Ekonomická encyklopedie, 1984, s.244). Normologický přístup je založen na dodržování normy (např. technické, právní, ale v širším smyslu i norem společenských, etických, náboženských). Norma stanoví, co je správné, ale neříká, proč je to správné. Vznik a rozšíření normy často vede k tomu, že se jí adresáti řídí ne proto, aby dosáhli toho, co norma sleduje, ale aby byla naplněna sama norma. Také v různých systémech managementu jakosti se při certifikaci často zjišťuje soulad s normou a ne se žádoucím stavem z hlediska původních záměrů (např. jak již bylo uvedeno garantovat maximální míru spokojenosti zákazníků při minimálních nákladech). Normologický přístup je pohodlný a proto tak oblíbený, může však vést k potlačení kreativity a inovací. Dalším úskalím tohoto přístupu je nebezpečí jistého konzervatismu, kdy se stále měnící prostředí dostává do rozporu s normou, která se proměňuje většinou se značným zpožděním. Teleologický přístup se zabývá nejenom tím, co od nás norma vyžaduje a jaké povinnosti z ní vyplývají, ale také otázkou, proč se má norma plnit a jaký z plnění normy vyplývá užitek. „Cílem je porozumět smyslu, pojetí duchu normy a tímto smyslem se řídit při aplikaci jednotlivých požadavků“ (Kruliš, 2002, B:15). Teleologický přístup preferuje tvůrčí aplikování normy, vždy

s ohledem na konkrétní měnící se podmínky, a smysl je spatřován v konečném efektu, ne jenom v pouhém naplnění normy.

Různé systémy zabývající se otázkou řízení kvality, označované zkratkou QMS (Quality Management Systems), které se ve světě objevily v různých podobách, např. systém norem ISO 9000, TQM (Total Quality Management), EFQM Model Excellence, Six Sigma, vycházejí ze tří základních koncepcí:

- koncepce podnikových, resp. odvětvových standardů,
- koncepce TQM (Total Quality Management),
- koncepce ISO.

Koncepce ISO, která byla vytvořena Mezinárodní organizací pro standardizaci (International Organization for Standardization, ISO), je koncepce, ze které vychází soubor mezinárodních norem pro řízení jakosti ISO 9000, které po poslední revizi v roce 2000 mají v současné době podobu mezinárodní normy ISO 9000:2000. Případně jsou u nás tyto normy označovány ISO 9000:2001 podle roku, kdy byly přejety v České republice. Soubor norem ISO 9000:2000 zahrnuje tyto normy:

- ISO 9000:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9000:2001) Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník,
- ISO 9001:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9001:2001) Systémy managementu jakosti – Požadavky,
- ISO 9004:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9004:2001) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

Koncepce TQM (Total Quality Management, v češtině komplexní management kvality) je spíše filozofií a firemní kulturou. Základní principy, ze kterých vychází, lze definovat např. takto: nadšený zákazník, řízení na základě faktů, management opírající se o lidské zdroje, nepřetržité zlepšování (Gopal, Asher, 1996, s.2). Z koncepce TQM vychází i koncepce excellence, někdy také nazývaná model úspěšnosti, která je v Evropě nejrozšířenější v podobě Modelu Excellence EFQM. Tento model vznikl v roce 1991 z iniciativy evropské nadace pro management kvality nesoucí název European Foundation for Quality

Management (EFQM). Do roku 1999 nesl model označení Evropský model TQM. V roce 1999 prošel změnami a tato inovovaná verze nese název EFQM Model Excellence (též EFQM Business Excellent). V české literatuře se používá označení Model Excellence EFQM nebo EFQM Model Excellence. Vznikl tak velmi náročný a dokonalý nástroj nejen k rozvoji managementu kvality, ale managementu jako takového. Model Excellence EFQM představuje vybraná kritéria, která zahrnují nejen procesy, ale i veškerá hlediska, která vedou k trvalému zlepšování a dosahování lepších výsledků v podnikání, uspokojování zákazníků, zaměstnanců i společnosti.

Kromě dvou výše uvedených koncepcí systémů managementu kvality, které mají univerzální charakter a dají se použít v jakémkoliv odvětví, vzniklo množství norem pro řízení jakosti vytvořených speciálně pro různá odvětví nebo pro některé procesy. Jedná se například normy QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl, nebo např. normy ISO řady 14 000 pro oblast environmentálního managementu.

Zavádění systému řízení jakosti je, ať už je aplikován jakýkoliv systém, dlouhodobou záležitostí, kterou nelze zvládnout v řádu několika týdnů či měsíců. Dosažení funkčního systému řízení kvality představuje dlouhodobý proces.

## **1.1 Principy systémů řízení jakosti**

Vzhledem k tomu, že obě v současnosti nejrozšířenější koncepce systémů managementu jakosti mají za cíl „zavádění a udržování takového systému managementu, jehož cílem je neustálé zlepšování výkonnosti organizace ...“(ČSN EN ISO 9000, 2002, s.7), jsou i principy, na kterých jsou založeny velmi podobné, ne-li stejné. Můžeme to dokumentovat např. i na následující tabulce, kterou uvádí ve své publikaci J.Nenadál:

**„Tabulka 1 Principy systémů managementu jakosti (QMS)“**

<b><i>Principy QMS podle ISO 9000 a 9004</i></b>
1. Orientace na zákazníka 2. Vůdčovství 3. Zapojení lidí 4. Procesní přístup 5. Systémový přístup k managementu 6. Neustálé zlepšování 7. Orientace na fakta při rozhodování 8. Vzájemná prospěšnost vztahů s dodavateli
<b><i>Principy TQM podle EFQM Modelu Excelence</i></b>
1. Orientace na zákazníka 2. Vedení lidí a týmová práce 3. Rozvoj a zapojení lidí 4. Orientace na procesy 5. Odpovědnost vůči okolí 6. Neustálé zlepšování 7. Měřitelnost výsledků 8. Partnerství s dodavateli

(Nenadál, 2001, s.13)

Z uvedené tabulky vyplývá, že kromě bodu 5. a částečně bodu 7. jsou hlavní principy obou koncepcí stejné. Máme tedy 8 hlavních principů systémů managementu kvality, na kterých se shodují odborníci a ke kterým se dospělo na základě dlouholetých zkušeností. Význam těchto zásad tkví v tom, že určují cíle a nástroje pro efektivní řízení (nejen) jakosti, ovlivňují formulaci cílů i operativní rozhodování a řízení procesů s tím, že koncepce TQM považuje za nedílnou součást systému kvality odpovědnost nejenom vůči zákazníkům, zaměstnancům a obchodním partnerům, ale i společnosti (okolí organizace) v širším smyslu.

Vztah mezi systémy managementu jakosti a modely úspěšnosti pojednává i norma ISO 9000 v článku 2.12 a to takto: „Přístupy systémů managementu jakosti uvedené v normách souboru ISO 9000 a v modelech úspěšnosti organizace jsou založeny na společných zásadách. Oba tyto přístupy

- a) umožňují organizaci identifikovat své silné a slabé stránky,
- b) obsahují ustanovení pro hodnocení podle generických modelů,
- c) poskytují základ pro neustálé zlepšování a
- d) obsahují ustanovení pro externí uznávání.

Rozdíl mezi přístupy systémů managementu jakosti v souboru ISO 9000 a v modelech úspěšnosti spočívá v jejich rozsahu použití. Normy souboru ISO 9000 uvádějí požadavky na systémy managementu jakosti a návod na zlepšování výkonnosti; hodnocení systémů managementu jakosti určuje splnění těchto požadavků. Modely úspěšnosti obsahují kritéria, která umožňují srovnávací hodnocení výkonnosti organizací; to je aplikovatelné na všechny činnosti a všechny zainteresované strany organizace. Kritéria posuzování v modelech úspěšnosti poskytují základ pro to, aby organizace mohla porovnávat svoji výkonnost s výkonností jiných organizací“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, str.17).

Pokud by se zdálo, že uvedených osm principů působí poněkud nahodile, není tomu tak. Jejich soubor má generickou povahu a jejich vzájemné uplatňování vytváří předpoklad komplexního ovlivňování průběhu manažerských procesů. Osm hlavních zásad managementu jakosti lze rozdělit do dvou oblastí:

- uplatňování procesních a systémových principů, nástrojů a postupů podnikového managementu;

- uplatňování nástrojů systematického utváření postojů, zvyšování pracovní způsobilosti a vytváření předpokladů pro efektivní činnost lidského činitele.

Management organizace je systém vzájemně propojených procesů, které zahrnují řízení lidských zdrojů, obchodní vztahy dodavatelské i odběratelské, finanční, technické, technologické, bezpečností, environmentální a jiné procesy. Zásada procesního a systémového pojetí ovlivňuje vazby mezi jednotlivými procesy a zdroji. Zároveň musí v organizaci probíhat procesy managementu změn a znalostí, které jsou předpokladem udržení pozice na trhu a využívání faktů při

rozhodování. Cílem je dosažení zisku a udržení konkurenceschopnosti a toho lze dosáhnout jenom prostřednictvím uspokojování požadavků zákazníka. Organizace nemůže plnit kritéria jakosti, jestliže nesleduje změny v očekávání a požadavcích zákazníků, neusiluje o zlepšování podnikové kultury, nemá účinný motivační systém ani cílený kvalifikační rozvoj zaměstnanců, neumožňuje zaměstnancům participovat na zajišťování a zlepšování jakosti, neřídí všechny realizační a podpůrné procesy, nepojímá řízení jako systém procesů, nevyužívá systematický sběr informací pro řízení změn a pro proces neustálého zlepšování, nevěnuje stálou pozornost dodavatelům i ostatním obchodním a servisním aktivitám. Každá organizace, která uplatňuje systém managementu kvality a považuje ho za nástroj dosažení svých vizí a cílů, by měla věnovat náležitou pozornost všem principům a jejich uplatňování v praxi. V současné době se prosazuje jako základní princip systému managementu kvality přístup k lidským zdrojům (lidskému kapitálu) jako rozhodujícímu činiteli každé organizace, ale i zdroji rizik. Z toho vyplývá, že je nezbytná soustavná péče o jejich rozvoj a efektivní využití. Zároveň tato péče je tou nejlepší a nejvýnosnější investicí. Toto zaměření znamená novou vývojovou etapu v řízení jakosti i v řízení podniků jako takovém. Dokládá to mimo jiné i revize normy ISO 9000 v roce 2000 zaměřená do značné míry právě do oblasti řízení lidských zdrojů. Nové přístupy lze shrnout do následujících bodů:

- kvalita uspokojení potřeb a očekávání zákazníků je závislá od všech pracovníků podniku;
- k dosahování tohoto cíle je přijata strategie trvalého zlepšování jakosti;
- zaměstnanci jsou vedeni ke snaze o bezchybnou práci ve všech jejích fázích;
- základní součástí personálních procesů je vzdělávání a rozvoj pracovníků jako nedílná součást kultury podniku.

Před dalším zkoumáním problému řízení jakosti (managementu kvality) je nutné se zastavit nad používanou terminologií v souvislosti s výrazy „jakost“ a „kvalita“. Oba výrazy jsou v češtině využívány někdy způsobem ne zcela přesným

a často dochází k terminologickým nepřesnostem. Někdy mohou být oba výrazy chápány jako synonyma a někdy je takto chápat nelze. Oba výrazy jsou v různých slovních spojeních užívány různě, někdy jako ustálená spojení (např. cena za jakost, plán jakosti, norma jakosti, Česká společnost pro jakost, ale kvalita života, kvalita životního prostředí, kvalita vzdělávacího programu atd.), někdy jako synonyma (manažer jakosti, manažer kvality), někdy mají různý specifický význam a z něho vyplývá, že jakost není kvalita (kvalita jakosti), někdy je z kontextu zřejmé, že autor myslí totéž (systémy řízení jakosti, systémy řízení kvality).

Ještě větší zmatek nastává při překladu z cizích jazyků. Například anglický termín „quality management“ nelze zpravidla přeložit jako „kvalitní (jakostní) management nebo kvalitní (jakostní) řízení“, ve smyslu kvalitně vykonávané činnosti řízení, ale znamená „management kvality“ nebo také „řízení jakosti“ - tedy přesněji management (řízení) zaměřený (zaměřené) na jakost. V tomto případě by asi termín „management (řízení) kvality“ byl vhodnější, ale zpravidla v odborné literatuře není, z důvodu uvedeném dále, používán a častěji je uváděn termín „řízení jakosti“. Takových případů bychom mohli najít celou řadu. Co je tedy vlastně jakost a co kvalita? M. Zelený ve svém článku odvozuje vznik a užití výrazů jakost a kvalita v českém jazyce následovně: „Historicky je výraz jakost odvozen od slova jak, protože středověká čeština rozlišovala jak a kak a na jejich základě interpretovala odvozeniny jaký a kaký jako ekvivalenty quantus a qualis. Dnešní slovo jakost je zřejmě polysemní: 1. Je řidším a dnes spíše archaickým, částečným synonymem ke slovu kvalita. 2. Běžnější je význam sekundární - ve smyslu norem, stupňů „dobroti“ - jak dobrý?

Jakost se tedy vztahuje k jak či jako ve smyslu jako ostatní předměty v dané skupině, třídě, stupni, klasifikaci, výběru, atp., ve smyslu třídní podobnosti neboli jakosti. Jakost je předmětem tradičního oboru zbožiznalství.

Přejaté slovo kvalita je slovo samostatné a u něj je naopak význam hodnotnosti či hodnoty dominantní. Kvalitní má význam mající (vysokou) hodnotu, zatímco jakostní znamená zařazený do určité kategorie, utříděný (zboží I. jakosti, II. jakosti, nestandard/NS/, atp.). Jablko tedy může být kvalitní i jakostní, ale jde

o dvě různé věci: jablko dobré (hodnotné) versus jablko první či druhé jakosti, prodávané tudíž za odlišnou cenu....“ (Zelený, 2001, s. 67).

Ani česká verze ISO norem 9000:2000 tuto situaci při užívání výrazů jakost a kvalita nevyjasnila. Při přebírání těchto norem bylo rozhodnuto používat termín „jakost“ s tím, že běžnější a vhodnější termín „kvalita“ bude uváděn jako synonymum. Nebyla tak využita možnost k nahrazení termínu jakost vhodnějším kvalitou. Nezbyvá, než se tedy prozatím s touto situací smířit. Proto v předkládané práci považuji, v souladu s terminologií norem ISO 9000:2000 a obvyklou praxí, výrazy jakost a kvalita za synonyma, používám přijatou terminologii a tam, kde je to možné, upřednostňuji výraz kvalita.

## 1.2 Vývoj řízení jakosti

Lidé se o kvalitu svých výrobků zajímali ode dávna. Chammurapiho zákoník už ve staré Mezopotámii stanovil, že pokud stavitel postaví dům, který spadne a usmrtí vlastníka, bude potrestán smrtí. Také římský architekt Vitruvius ve svém díle o architektuře uvádí, jak vyrábět cihly, které budou splňovat určité požadavky kvality (budou správně vyschlé). Ve středověku byla kvalita kontrolována řemeslnými cechy a dohlíželi na ni i správní orgány. Nekvalitní zboží bylo chápáno jako nepoctivost a jeho výrobci nebo prodejci v různé míře trestáni. Snaha po odlišení výrobků, paradoxně z obavy, že jsou méně kvalitní, vedla v 80. letech 19. století k prosazení povinného označení německých výrobků dovážených do Anglie označením „Made in Germany“.

Nástup průmyslové výroby přinesl řadu změn. Výrobce, tedy dělník, nebyl v žádném kontaktu se zákazníkem jako jeho předchůdce řemeslník a s rozvojem dělby práce se podílel jen na určité výrobní operaci a po té předával výrobek dalšímu. Odpovědnost na kvalitu výrobku tak byla v rukou mnoha účastníků výroby. Bylo nutné zavést kontrolu kvality výrobků i kvality jednotlivých operací. Začaly tak postupně vznikat systémy řízení jakosti, které od jednoduchých kontrolních operací dospěly až k dnešním sofistikovaným systémům managementu kvality.

Řízení jakosti je dynamický proces, který se trvale mění a vyvíjí co do forem i obsahu a přizpůsobuje se podle měnících se potřeb. Přes osmdesát let jeho existence je tu stále prostor pro jeho zdokonalování a rozšiřování jeho působnosti. Dokonce by se dalo říci, že v současné době zažívají systémy managementu jakosti nebývalý rozmach a každým dnem přibývají na celém světě stovky organizací, které implementují systém managementu jakosti jako nástroj svého úspěchu a konkurenceschopnosti.

Řízení jakosti zaznamenalo od doby svého vzniku několik vývojových etap, které můžeme označit následovně:

- kontrola jakosti
- zabezpečování jakosti
- management jakosti
- komplexní management kvality (Total Quality Management, TQM).

První etapou vývoje řízení jakosti byla prostá *kontrola jakosti*. V tomto období svých počátků bylo řízení jakosti omezeno na určité oblasti techniky a teprve později se postupně stávalo součástí dalších podnikových činností. Klád se důraz na kontrolu, měření a zkoušení, identifikaci a odstranění zmetků. Kontroloři kontrolovali práci jiných s tím, že vadný výrobek se nesmí dostat k zákazníkovi. Pozornost byla zaměřena až na výsledek práce.

Druhá etapa je označována jako *zabezpečování jakosti*. Přesto, že kontrola jakosti předcházela tomu, aby zákazník obdržel vadný výrobek, neznamenal odstranění nákladů na vadnou výrobu. Aby se předešlo těmto neproduktivním nákladům, byla v dalším období pozornost zaměřena na způsob, jakým je práce prováděna. Kladen byl důraz na vytvoření a dodržování systémů a směrnic a na dodržování stanovených postupů. Důsledné dodržování shody s požadavky zlepšuje funkčnost systému a předchází ztrátám z nekvalitní výroby.

V třetí etapě se zabezpečování jakosti mění na *management jakosti*. V této fázi vývoje řízení jakosti je pozornost zaměřena na výsledek činnosti, to znamená, že každý je odpovědný za kvalitu své práce. Zjišťují se příčiny vzniku vad a zavádí se nápravná opatření. Vzniká systém jakosti, který je určován organizační

strukturou, postupy, procesy a zdroji potřebnými pro realizaci managementu jakosti.

*Komplexní management kvality* (Total Quality Management, TQM) je už spíše filosofií podnikání a systému řízení organizace. Jako první definoval termín TQM Armand V. Feigenbaum v roce 1956 jako „systém vzájemně propojených činností a opatření zaměřených na stanovení požadavků na kvalitu, udržování kvality na požadované a stabilní úrovni a zlepšování kvality všech činností a procesů během životního cyklu výrobku s cílem splnit požadavky zákazníka při minimálních nákladech“ (Manažer TQM, 1999, s.1-8/19). Základem komplexního managementu kvality je neustálé zlepšování všech výsledků organizace, zaměřené na zvyšování spokojenosti zákazníků a uspokojování potřeb zainteresovaných subjektů (zákazníků, obchodních partnerů, zaměstnanců, majitelů, společnosti) a přesvědčení, že pouze uspokojováním potřeb a požadavků vnitřních zákazníků je možné uspokojit potřeby a požadavky zákazníků vnějších. Kvalita je chápána jako uspokojování všech potřeb zákazníků při nejnižších nákladech. Toho lze dosáhnout jen spoluprací na všech podnikových úrovních, vytvářením partnerství se zákazníky a dodavateli a převzetím osobní odpovědnosti za svoji práci každým pracovníkem.

Řízení jakosti bylo poprvé zavedeno v USA kolem roku 1920 jako statistický nástroj ke zlepšování průmyslové výroby. Na počátku minulého století byla vyvinuta řada metod na zlepšení efektivnosti výroby, které vycházely z prací průkopníků řízení jako byli F.W. Taylor, F.B. Gilberth nebo H.B. Maynard. Shigeru Mizuno pokládá za počátek řízení jakosti sérii prací o aplikaci statistiky při zjišťování jakosti průmyslových výrobků, které ve dvacátých letech 20. století publikoval Walter A. Shewhart z laboratoří Bell Telephone a práci britského statistika E.S. Pearsona, která byla publikována v roce 1935 pod názvem „Aplikace statistické metody průmyslové standardizace a řízení jakosti“ (Mizuno, 1988, s. 291).

Řízení jakosti nabylo na významu v době druhé světové války, zejména v USA, jako důsledek potřeby vyrobit velký objem spolehlivých vojenských dodávek v krátkém čase. V roce 1946 pak na základě zkušeností s řízením jakosti

v době války vznikla Americká společnost pro řízení jakosti – ASQC (American Society for Quality Control). Tyto americké zkušenosti byly v brzké době přeneseny do zahraničí, zejména do Evropy a do Japonska, které v té době musely řešit několik závažných úkolů současně. Prováděly obnovu válkou zničeného hospodářství, čelily hrozbě šířícího se komunismu a zároveň si uvědomovaly nutnost obnovit svou konkurenceschopnost vůči USA.

V roce 1948 ustavil Svaz japonských vědců a techniků výzkumný výbor o pěti členech, tzv. Výzkumnou skupinu řízení jakosti. Významný vliv na rozvoj řízení jakosti měli z počátku odborníci z USA, kteří v Japonsku působili v rámci okupační správy. Například, jak uvádí Shigeru Mizuno (Mizuno, 1988, s.293), Edward W. Deming přišel do Japonska v roce 1949 jako konzultant ve statistickém výzkumu na příkaz americké okupační správy.

Edward W. Deming, vládní odborník USA a univerzitní profesor zde přednášel o statistickém řízení jakosti. Jeho přednášky znamenaly zásadní význam pro rozvoj řízení jakosti v Japonsku. V roce 1950 publikoval Deming své přednášky a honorář za knihu věnoval Svazu japonských vědců a techniků. Tyto prostředky se staly v roce 1951 základem pro vytvoření Demingovy ceny, která se dodnes uděluje jednotlivcům a skupinám, které významně přispěly k výzkumu řízení jakosti a podnikům, které vynikly při aplikování systémů řízení jakosti.

V roce 1954 byl do Japonska pozván další významný americký odborník na řízení jakosti, Josef M. Juran. Zdůrazňoval principy řízení kvality a zavádění řízení jakosti. „Jeho teorie o roli vedení v řízení jakosti a o tom, jak by se řízení jakosti mělo aplikovat, hluboce ovlivnily hnutí za řízení jakosti v Japonsku“ (Mizuno, 1988, s.293).

Edward W. Deming, Josef M. Juran i dříve zmíněný Armand V. Feigenbaum významně ovlivnili rozvoj řízení jakosti v Japonsku, aby odtud byly v pozdějších letech úspěšně čerpány podněty pro rozvoj systémů řízení jakosti zpět do USA, ale i do Evropy a jinde na světě. Japonci jako první pochopili, že důraz na kvalitu znamená nejen snížení nákladů, ale také významnou konkurenční výhodu. Jejich rychlý poválečný vývoj k ekonomické prosperitě a mezinárodní

konkurenceschopnosti byl založen, mimo jiné, zejména na vysoké kvalitě výrobků a služeb.

Po uspokojení druhou světovou válkou odložené poptávky začaly růst požadavky na výrobky a jejich kvalitu. Stále více bylo zřejmé, že pouhý bezchybný výrobek, výrobek bez vady, neobstojí v konkurenci na trhu. Zákazníci začali mít další požadavky jako vzhled, bezpečnost či dobrou ovladatelnost výrobků, později se začali také zajímat o náklady na jejich provoz, vliv výroby na životní prostředí nebo kvalitu servisu. Tyto změny v nárocích na kvalitu výrobku se musely projevit v postojích výrobců i celé společnosti ke kvalitě. V poválečném období se tak postupně vytvářela tři významná centra rozvoje řízení jakosti, v USA, v Japonsku a v Západní Evropě.

Dalším významným obdobím v rozvoji systémů řízení jakosti jsou sedmdesátá léta minulého století. Prudký rozvoj výroby v Japonsku a jejich expanze na zahraniční trhy vedly k tomu, že si ostatní vyspělé země začaly uvědomovat hrozící problémy v oblasti konkurenceschopnosti svých výrobků. Snaha prokázat schopnost dodávat kvalitní výrobky a služby vedla k vytváření norem pro systém řízení jakosti. Poprvé byly tyto požadavky na management jakosti stanoveny v normách AGAP (Allied Quality Assurance Publications) pro NATO. Protože se tato pravidla osvědčila, byla obdobná pravidla přijata i pro civilní odvětví.

Péče o rozvoj a kvalitu se stala předmětem činnosti také celé řady mezinárodních institucí a organizací. V roce 1969 vznikla v Tokiu na první mezinárodní konferenci o řízení jakosti Mezinárodní akademie pro jakost - IAQ (International Academy for Quality) jako nezávislá a nezisková organizace, kterou původně tvořilo 21 jednotlivců, po sedmi z Japonska, USA a Evropy. Jednalo se zejména o akademické odborníky na problematiku řízení jakosti ([www.asq.org](http://www.asq.org)).

V poválečné Evropě byl rozvoj systémů řízení jakosti a zájmu o ně poněkud ve stínu Japonska a USA. I když už v roce 1947 byla založena Mezinárodní společnost pro standardizaci - ISO (International Organization for Standardization) jako nevládní organizace se sídlem ve švýcarské Ženevě a v roce 1956 Evropská organizace pro řízení jakosti – EOQC (European Organization for

Quality Control), ve světovém kontextu získává Evropa v rozvoji systémů managementu jakosti významné postavení až v osmdesátých letech minulého století. Tehdy začíná Mezinárodní společnost pro standardizaci - ISO, která od roku 1947 do současnosti vydala více než 16 000 mezinárodních norem ([www.iso.org](http://www.iso.org)), prosazovat soubor norem pro řízení jakosti ISO. Soubor norem pro řízení jakosti se stal v roce 1987 základem pro vytváření podnikových systémů řízení jakosti. Význam těchto norem spočívá v tom, že se jimi může řídit jakákoliv organizace kdekoliv na světě. Tabulka č.2 (Příloha A) dokládá, že systém řízení kvality podle norem ISO není jen evropskou záležitostí a zájem o otázky kvality se netýká jen USA, Japonska a Evropy, ale že se postupně rozšiřuje do všech oblastí světa.

Kromě „univerzálních“ norem ISO 9000 vzniklo množství norem pro řízení jakosti vytvořených speciálně pro různá odvětví. Například normy QSF pro letectví a kosmonautiku, GMP pro výrobce potravin a léků, VDA či QS-9000 pro automobilový průmysl.

Soubor norem ISO pro řízení jakosti byl poprvé přijat v roce 1987, a v letech 1994 a 2000 byl revidován. Normy byly upraveny tak, aby odpovídaly novým požadavkům, byly použitelné ve všech typech organizací a byly slučitelné s normami ISO řady 14 000 pro oblast environmentálního managementu. Zároveň se sledovalo i odstranění všech překonaných nebo problematických bodů, které se v dosavadní praxi užívání norem objevily.

V roce 1988 byla, se souhlasem Evropské komise, založena čtrnácti v té době významnými evropskými společnostmi nadace EFQM – European Foundation for Quality Management ([www.csq.cz](http://www.csq.cz)). Podnětem k tomuto kroku se stala potřeba vytvořit v Evropě organizaci, která by motivovala u evropských společností zájem o kvalitu a neustálé zlepšování a vytvářela tak předpoklady konkurenceschopnosti zejména ve vztahu k Japonsku a USA. Nadace se zaměřila na vytvoření modelu podnikatelské úspěšnosti nazvaném EFQM Business Excellence Model, který byl představen v roce 1991 jako rámec pro sebehodnocení organizací a základ pro účast v Evropské ceně za jakost, která byla poprvé udělena v roce 1992. V současné době má EFQM více než 700 členů

z více než 50 zemí celého světa. Členy jsou zástupci velkých, středních i malých podniků, instituce z oblasti výzkumu a akademické sféry, konzultantské firmy. Zvláštní postavení zaujímají tzv. národní partnerské organizace. Národní partnerské organizace jsou stejně jako nadace EFQM neziskové organizace, které mají podobné cíle, což znamená posilovat a rozšiřovat hodnoty modelu excelence v rámci národních ekonomik.

Celkově osmdesátá léta minulého století znamenala prudký nárůst zájmu o problematiku kvality, a to jak ze strany firem, tak i státu a jednotlivců. Dnes existuje ohromné množství národních i mezinárodních institucí, zabývajících se různými aspekty kvality v nejrůznějších oblastech lidské činnosti. Za vrchol pomyslné pyramidy bychom mohli považovat aktivitu OSN, která v roce 1989 vyhlásila druhý čtvrtěk v listopadu „Světovým dnem kvality“.

V České republice nastal významný nárůst zájmu o problematiku kvality a rozvoj systémů řízení jakosti až v polovině devadesátých let minulého století. Ve vývoji po roce 1989 v oblasti kvality lze v České republice najít jistou historickou paralelu s vývojem v Západních zemích po druhé světové válce. Významnému růstu zájmu o problematiku kvality a o otázky spojené se zaváděním systémů řízení jakosti došlo až po té, co byla v první polovině devadesátých let nasycena odložená „předlistopadová“ poptávka a trh se stabilizoval. Kromě toho současně české firmy, čelící sílícímu přílivu zahraničního kapitálu, zboží a služeb, začaly pociťovat nezbytnost proniknout na světové trhy a zároveň se připravit na vstup země do Evropské unie.

Pro úplnost je třeba dodat, že i před rokem 1989 se v tehdejším Československu celá řada odborníků věnovala problematice řízení jakosti, a to na nejlepší možné úrovni, kterou tehdejší režim dovolil, navazující tak na tradice první republiky, prezentované např. Baťovou soustavou podnikového řízení (Petříková, 2002, s.136). Za všechny jmenujme alespoň Anežku Žaludovou (rodným jménem Agnes Waddell), která se v roce 1945 provdala ze Skotska do Čech a problematice kvality se zde věnovala celý svůj profesní život. Je dodnes uznávanou odbornicí nejen v České republice. O úctě, kterou čeští odborníci v oblasti managementu jakosti chovají k Dr. Anežce Žaludové svědčí i Cena

Anežky Žaludové, kterou od roku 1998 uděluje Česká společnost pro jakost osobám, které se mimořádným způsobem zasloužily o rozvoj péče o kvalitu v České republice.

Během devadesátých let vznikla v České republice celá řada institucí a aktivit na podporu jakosti. Nejvýznamnější jsou Česká společnost pro jakost, Rada České republiky pro jakost, a Sdružení pro Cenu ČR za jakost. V roce 2000 bylo zřízeno při České společnosti pro jakost Národní informační středisko na podporu jakosti (NIS-PJ) a to na základě Usnesení vlády č. 458 ze dne 10.5.2000. Náplní jeho činnosti je zajišťovat a rozvíjet informační systémy, které budou bezplatně poskytovat občanům a institucím kvalifikované informace z oblasti jakosti ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)).

Od roku 2001 je v České republice pořádána každoročně akce Listopad - měsíc kvality. Přináší vždy celou řadu událostí, odborných konferencí, seminářů a dalších aktivit, týkajících se kvality. Jeho součástí se stal i Evropský týden kvality, který je od roku 1995 organizován ve více než třiceti evropských zemích, od roku 1996 také v České republice. Od roku 2003 se Evropský týden kvality transformoval na Evropský měsíc kvality, což dosvědčuje rostoucí význam zájmu o problematiku kvality mezi jednotlivci i institucemi v celé Evropě.

Dokladem zájmu o kvalitu je také existence celé řady cen a soutěží, jejichž smyslem je ocenit kvalitní výrobky, služby, firmy nebo odborníky, kteří se zabývají problematikou řízení jakosti.

První z cen za jakost, která byla zřízena již v roce 1951, je Demingova cena za jakost udělovaná v Japonsku Svazem japonských vědců a techniků (Mizuno, 1988, str. 293).

V roce 1987 byla v USA zákonem Kongresu zřízena národní cena za kvalitu, která nese název Unites States Malcom Baldrige National Quality Award. Stejný zákon ukládá vládě podporovat rozvoj kvality, zlepšování výsledků podniků a z části tyto aktivity finančně zabezpečit (Manažer TQM, 1999, s.12-4/11).

Evropská cena za jakost EQA (European Quality Award) byla zřízena v roce 1989 Evropskou nadací pro management jakosti EFQM (European Foundation for Quality Management). Podnětem k zavedení této ceny byla snahy

podpořit zvýšení exportní konkurenceschopnosti evropských výrobců v globální konkurenci. Program Evropské ceny za jakost má za cíl oceňovat podniky, které systematicky zlepšují kvalitu svých činností a dosahují v tvrdém konkurenčním prostředí vynikajících výsledků. Je založena na důsledném a objektivním ověřování kvality a efektivnosti všech činností organizace a jejich hodnocení z pohledu uspokojování požadavků zákazníků, zaměstnanců i celé společnosti.

Národní ceny za jakost existují ve všech zemích Evropské unie a vycházejí právě z modelu Evropské ceny za jakost. Od roku 1995 je také v České republice udělována každý rok Cena České republiky za jakost. Uděluje ji Sdružení pro Cenu České republiky za jakost. Je určena kterékoli firmě z oblasti výroby nebo poskytování služeb, která působí v České republice. Cílem udělování této ceny je rozvoj úspěšného podnikatelského prostředí v České republice, motivace k trvalému zlepšování kvality všech činností, podpora konkurenční schopnosti českých podniků a ocenění těch, kteří si za svůj cíl zvolili stálé sledování potřeb svých zákazníků a jejich uspokojování v té nejvyšší možné kvalitě ([www.npj.cz](http://www.npj.cz)).

### **1.3 Požadavky na systémy řízení jakosti**

#### **1.3.1 Požadavky na systémy řízení jakosti v souboru norem ISO 9000:2000**

Soubor norem ISO 9000:2000 pro systémy managementu jakosti byl přijat v roce 2000 Evropským výborem pro normalizaci (CEN - Comité Européen de Normalisation) na základě revize souboru norem ISO pro systémy managementu jakosti vydaných touto organizací v roce 1994.

Jak už bylo uvedeno, soubor norem ISO 9000:2000, přejatý v České republice jako ČSN EN ISO 9000:2001, tak, jak to ukládala CEN členským státům, zahrnuje tři normy:

- ISO 9000:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9000:2001) Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník;

- ISO 9001:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9001:2001) Systémy managementu jakosti – Požadavky;
- ISO 9004:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9004:2001) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

ISO 9000 popisuje základy a zásady systémů managementu jakosti a jejich terminologii. ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu jakosti v případě, „že organizace musí prokázat svoji schopnost poskytovat produkty, které splňují požadavky zákazníka a aplikovatelné požadavky předpisů a že má v úmyslu zvýšit spokojenost zákazníků“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.7). ISO 9004 poskytuje směrnice, které jsou zaměřeny na efektivnost a účinnost systému managementu jakosti. Cílem této normy je aby se organizace zabývala efektivností a účinností systému managementu jakosti a také možností jeho zlepšování s ohledem na spokojenost zákazníků a jiných zainteresovaných stran. Tyto normy ještě doplňuje norma ISO 19011, která je normou pro auditování systému managementu jakosti a systému environmentálního managementu.

Management jakosti definuje norma ISO 9000:2000 jako „koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na jakost“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.21). Ačkoliv to definice managementu jakosti uvedená v normách ISO 9000:2000 nijak nezdůrazňuje, management jakosti je zde postaven na procesním přístupu. „Za proces lze považovat jakoukoliv činnost nebo soubor činností, které využívají zdroje k přeměně vstupů na výstupy“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.11). Aby organizace fungovala efektivně, musí identifikovat a řídit mnoho vzájemně působících procesů.

Systematické identifikování a řízení vzájemně působících procesů v organizaci se nazývá procesní přístup. Znázorňuje ho schéma Model procesně orientovaného systému managementu jakosti uvedené v Příloze B. Jiný pohled na strukturu systému managementu jakosti znázorňuje schéma Systém managementu jakosti (Příloha C), které uvádí jednotlivé prvky struktury systému managementu jakosti. Konkrétní struktura systému managementu jakosti pak závisí na velikosti a charakteru organizace a musí se jí vždy přizpůsobit.

Normy ISO 9000:2000 určují osm zásad managementu jakosti, které tvoří základ těchto norem, a které mohou být používány pro vedení organizace ke zvýšené výkonnosti a neustálému zlepšování výsledků organizace na základě potřeb všech zainteresovaných stran, tj. zákazníků, společnosti (v obecném smyslu), organizace (vlastníka, managementu, zaměstnanců) i jejich partnerů (dodavatelů, místní správy apod.):

- *Zásada č. 1 - zaměření na zákazníka* chápe systémy managementu jakosti mohou pomoci organizaci při zvyšování spokojenosti zákazníků, neboť jsou závislé na svých zákaznících a „mají rozumět současným i budoucím potřebám zákazníků, mají plnit jejich požadavky a snažit se předvídat jejich očekávání“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.7);

- *Zásada č. 2 - vedení a řízení zaměstnanců* říká, že management organizace má vytvářet a udržovat takové interní prostředí, v němž se mohou zaměstnanci plně angažovat v dosažení cílů organizace;

- *Zásada č. 3 - zapojení zaměstnanců* zdůrazňuje, že zaměstnanci jsou základem organizace a hlavní silou dosažení jejich cílů. Jejich plné zapojení umožňuje využít jejich potenciál ve prospěch organizace;

- *Zásada č. 4 - procesní přístup* zdůrazňuje, že požadovaného výsledku se dosáhne mnohem účinněji jsou-li činnosti a zdroje řízeny jako procesy (vzájemně se podmiňující);

- *Zásada č. 5 - systémový přístup k managementu* souvisí úzce se čtvrtou zásadou. Identifikace a řízení vzájemně souvisejících procesů jako systému přispívá k efektivnosti a účinnosti organizace při dosahování jejich cílů;

- *Zásada č. 6 - neustálé zlepšování*, a to všech ukazatelů výkonnosti organizace má být považováno za trvalý cíl organizace;

- *Zásada č. 7 - přístup k rozhodování zakládající se na faktech* podtrhuje, že pro rozhodování mají být využívány relevantní, věrohodné informační toky a jejich analýza;

- *Zásada č. 8 - vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy*, zásada na kterou by organizace měla dbát při výběru svých dodavatelů a rozvoji vztahů s nimi.

Vzájemně prospěšný vztah zvyšuje předpoklad dosažení cílů organizace (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.8).

Zavádění systému managementu jakosti je rozhodnutí, které vždy záleží na vrcholovém managementu organizace. Jestliže se management rozhodne zavést systém managementu jakosti v organizaci a podstoupit certifikaci podle normy ISO 9001, musí vytvořit, uplatňovat, dokumentovat a udržovat tento systém managementu jakosti a neustále ho zlepšovat. „Přístup k vývoji a uplatňování systému managementu jakosti sestává z několika kroků, které zahrnují:

- a) určování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran,
- b) stanovení politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- c) určování procesů a odpovědností nezbytných pro dosažení cílů jakosti,
- d) určování a poskytování zdrojů nezbytných pro dosažení cílů jakosti,
- e) zavádění metod k měření efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- f) aplikování těchto měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu,
- g) určování prostředků pro zabránění vzniku neshod a pro odstraňování jejich příčin,
- zavádění a aplikování procesu pro neustálé zlepšování systému, managementu jakosti“ (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.10).

Nezastupitelnou úlohu v systému managementu jakosti má vrcholové vedení organizace. Zejména ve vztahu k zaměstnancům, kde může jejich vedením a řízením vytvářet prostředí pro efektivní fungování systému managementu jakosti. Jeho úlohu definuje norma ISO 9000:2000 v následujících bodech:

- a) stanovení a udržování politiky jakosti a cílů jakosti organizace,
- b) podporování politiky jakosti a cílů jakosti v celé organizaci, aby se zvýšilo vědomí závažnosti, motivace a zapojení zaměstnanců,
- c) zaměření se na požadavky zákazníka v celé organizaci,

- d) zajištění, že jsou uplatňovány odpovídající procesy umožňující splnění požadavků zákazníků a jiných zainteresovaných stran a dosažení cílů jakosti,
- e) zajištění, že k dosažení těchto cílů jakosti je vytvořen, uplatněn a udržován efektivní a účinný systém managementu jakosti,
- f) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů,
- g) pravidelné přezkoumávání systému managementu jakosti,
- h) rozhodování o opatřeních týkajících se politiky jakosti a cílů jakosti,
- i) rozhodování o opatřeních pro zlepšování systému managementu jakosti (ČSN EN ISO 9000, 2002, s.13).

Důležitou součástí systému managementu jakosti je jeho dokumentování, tj. vedení evidence, shromažďování, třídění, vyhodnocení, zpřístupňování a archivace potřebných nebo požadovaných informací o systému managementu jakosti a jeho funkci. Předmět, rozsah a forma dokumentace je dána normou ISO 9000 a také potřebami organizace, jejím charakterem, velikostí a strukturou. Dokumentace umožňuje dokladovat soulad činností se záměry. Její použití přispívá především k dosažení shody s deklarovanými požadavky, k poskytnutí objektivních důkazů dosažení shody, k hodnocení efektivnosti systému managementu jakosti. Nejdůležitějšími jsou následující dokumenty: dokument „Politika jakosti organizace“, stanovující především zásady a cíle jakosti a dokument „Příručka jakosti“, poskytující informace o systému managementu jakosti dané organizace. Dále jsou povinnou součástí dokumentace dokumentované postupy a záznamy požadované normou a další dokumenty a záznamy, které jsou potřebné pro efektivní plánování, realizaci a řízení procesů. Vytvořená dokumentace nemá být samoučelná, ale má efektivně podporovat řízení procesů.

Nedílnou součástí systému managementu jakosti je také jeho pravidelné hodnocení, ať už vrcholovým managementem nebo externí, nezávislou, zpravidla certifikační organizací. Při hodnocení systému managementu jakosti je třeba mít na zřeteli čtyři základní otázky:

- „Je proces identifikován a odpovídajícím způsobem stanoven?
- Jsou odpovědnosti přiděleny?
- Jsou postupy uplatňovány a udržovány?
- Je proces při dosahování požadovaných výsledků efektivní?“

(ČSN EN ISO 9000, 2002, str.15).

Při hodnocení systému managementu jakosti by měla být posuzována také jeho vhodnost, efektivnost a účinnost ve vztahu k stanoveným k cílům jakosti a k možnosti přizpůsobit politiku jakosti a cíle jakosti měnícím se podmínkám a očekáváním, mělo by zahrnovat možnost učinit potřebné změny.

Mohlo by se zdát, že certifikace je cílem a tudíž završením procesu zavedení systému managementu jakosti podle norem ISO. Ve skutečnosti se však jedná jen o moment, kdy organizace nastaví systém a prokáže shodu s deklarovanými parametry systému. Musí následovat proces neustálé kontroly procesů a ověřování, že stále dochází k dosahování požadované kvality. Musí také docházet k procesu neustálého zlepšování. Oba tyto procesy ústí v recertifikaci, neboť certifikát jakosti ISO, vydávaný akreditovanou certifikační společností je vydáván jen na určitou dobu, zpravidla 3 roky.

### **1.3.2 Požadavky Modelu Excelence EFQM na systémy řízení**

Model Excelence EFQM je modelem managementu kvality, který byl vytvářen pro řízení firem, které chtějí být úspěšné i v dvacátém prvním století. Model Excelence EFQM na základě filosofie a zásad TQM (Total Quality Management, česky totální (komplexní) management jakosti) vypracovala a prosazuje do praxe Evropská nadace managementu jakosti EFQM. Filozofie TQM je v podstatě filozofií podnikání týkající se systému řízení organizace, který usiluje o neustálé zlepšení výsledků organizace (včetně ekonomických ukazatelů), poskytuje záruky dlouhodobého přežití tím, že se zaměřuje na zvyšování spokojenosti zákazníků a uspokojuje potřeby všech zainteresovaných subjektů (zákazníků a dodavatelů, zaměstnanců, vlastníků). Totální v názvu znamená, že

celý podnik i všichni zaměstnanci pracují tak, aby znali a splnili požadavky zákazníků. Jeho nedílnou součástí je, že zákazníci nejsou chápáni jen jako ti vnější, ale za zákazníky jsou považováni všichni lidé v organizaci. Základem filozofie TQM je, že pouze uspokojováním potřeb a požadavků vnitřních zákazníků je možné uspokojit potřeby a požadavky vnějších zákazníků. Jedním z prostředků, jak toho dosáhnout, je spolupráce na všech podnikových úrovních i spolupráce se zákazníky a dodavateli (Manažer TQM, 1999, s.1-5/19).

Na rozdíl od systémů managementu kvality, které vycházejí z norem ISO 9000, neexistuje návod nebo popis modelu TQM a také neexistuje žádná forma certifikace nebo ověření s nějakým předem definovaným systémem. Existují propracované a odzkoušené metody samohodnocení, které umožňují analyzovat a poznat stávající stav podniku, určit jeho podnikatelskou úspěšnost a přijmout plán opatření, které povedou ke zlepšování organizace.

Při vytvoření Modelu Excellence EFQM jako nástroje managementu kvality byla nadace EFQM vedena vizí konkurenceschopnosti evropských organizací v podmínkách globalizace. Nesleduje jenom kvalitu, která je chápána jako samozřejmý předpoklad, ale zaměřuje se na dosažení úspěchu a na konkurenceschopnost. Nadace EFQM vytvořila "EFQM model excellence" pro řízení organizací na cestě k dosažení úspěchu a výjimečnosti. Tomu odpovídají i jeho hlavní nástroje "Sebehodnocení" a "Benchmarking".

„Sebehodnocení je souhrnný, systematický a pravidelný ohled na činnosti a výsledky vztažené na model vznikajícího (excelentního) podnikání“ (Manažer TQM, 1999, s. 12-5/13).

„Benchmarking je proces kontinuálního měření a srovnávání vlastního procesu se srovnatelným procesem např. organizace světové úrovně, abychom tak získali informace, které nám pomohou identifikovat procesy vhodné ke zlepšování a tyto procesy zlepšovat“ (Manažer TQM, 1999, s. 1 -12/19). V Modelu Excellence EFQM je srovnávání činností a procesů v organizaci s těmi nejúspěšnějšími označované jako "Best in Class" ([www.csq.cz](http://www.csq.cz)).

Nadace EFQM principy, na kterých je založen její Model Excellence EFQM definuje takto:

- „orientace na výsledky - excellence je udržitelný rozvoj založený na uspokojování zájmu všech zainteresovaných (zákazníků, zaměstnanců);
- orientace na zákazníka - excellence je založena na trvalé snaze o hodnotu pro zákazníka (konečným posuzovatelem kvality produktů a služeb je zákazník);
- vedení lidí a důsledná realizace záměrů - excellence je vizionářské a inspirativní vedení spojené s důslednou realizací záměrů;
- procesní řízení na základě faktů - excellence je řízení organizace prostřednictvím komplexního systému vzájemně souvisejících procesů opírající se o reálné údaje;
- rozvoj lidí a jejich odpovědnost - excellence je maximalizace zapojení vlastních pracovníků prostřednictvím příležitosti k rozvoji znalostí a odpovědnosti;
- nepřetržité učení, inovace a zlepšování - excellence je změna statu quo prostřednictvím využití učení k rozvoji inovací a zlepšení;
- rozvoj partnerství - excellence je rozvoj a růst přidané hodnoty partnerství;
- odpovědnost ve vztahu ke společnosti - excellence je etika podnikání a snaha jít nad rámec legislativních požadavků, vytváření dobrého společenského klimatu“ ([www.efqm.org](http://www.efqm.org)).

Model Excellence EFQM zahrnuje devět kritérií, která jsou základem pro hodnocení postupu a dosahovaných výsledků organizace směrem k úspěšnosti. Jsou propojena do skupin označených jako „Výsledky“ a „Předpoklady“. Skupina kritérií tohoto modelu, označovaná jako „Výsledky“, se zabývá tím, co organizace dosáhla a skupina kritérií, označovaná jako „Předpoklady“, popisuje způsob, jakým byly tyto výsledky dosaženy (schéma modelu uvádí Příloha D). Jednotlivá kritéria Modelu Excellence EFQM jsou následující:

- 1. kritérium – vedení: zahrnuje vůdčí roli managementu organizace;
- 2. kritérium - pracovníci: manažeři nesou odpovědnost za vedení lidí a jejich rozvoj;
- 3. kritérium - politika a strategie: manažeři nesou odpovědnost za firemní strategii a plány;
- 4. kritérium - partnerství a zdroje: manažeři organizace zajišťují finanční, informační a materiální zdroje;
- 5. kritérium - procesy posuzuje kvalitu řízení procesů organizace;
- 6. kritérium - výsledky ve vztahu k pracovníkům: výsledky organizace se hodnotí i s ohledem na spokojenost zaměstnanců;
- 7. kritérium - výsledky ve vztahu k zákazníkům: výsledky organizace se hodnotí především s ohledem na zákazníka, tomuto kritériu model přikládá nejvyšší význam a váhu při hodnocení;
- 8. kritérium - výsledky ve vztahu k společnosti: výsledky organizace se hodnotí také s ohledem na vztah organizace k okolí a společnosti, kde působí;
- 9. kritérium - klíčové výsledky výkonnosti: výsledkové kritérium je zaměřeno na měření dosažených výsledků organizace ve svých klíčových procesech a činnostech, jak finančních, tak i ostatních nefinančních výsledků.

Prvních pět výše uvedených kritérií vytváří předpoklady pro to, aby organizace měla dobré výsledky, a ve zbylých čtyřech kritériích se organizace hodnotí z hlediska dosažených výsledků a cílů, které si stanovila. Každému kritériu předěluje model určitou váhu v bodech nebo procentech, celkem 500 bodů nebo procent za kritéria spadající pod „Výsledky“ a 500 za kritéria spadající pod „Předpoklady“. Jde tedy o komplexní analýzu organizace a všech jejích procesů a činností.

Smyslem existence Modelu Excelence EFQM je udržitelná úspěšnost v evropských organizacích. Činnost nadace EFQM si trvale klade za cíl zvýšit počet organizací, které chtějí dosáhnout úspěšnosti. Aby model mohlo využívat co

nejvíce organizací, které jsou na různém stupni své cesty k úspěšnosti, byl připraven projekt zavedení třístupňového programu oceňování výkonnosti organizací. „Projekt byl navržen jako integrované hodnocení hierarchicky přizpůsobené podle zralosti a zkušenosti organizací užívajících EFQM Model. Organizace si mohou vybrat kterýkoliv stupeň podle své vyspělosti v užívání modelu“ (Hnátek, 2001, s.8).

Nový třístupňový program oceňování výkonnosti organizací má tyto stupně:

1. stupeň - oceňování zapojení organizace do snažení o excelenci;
2. stupeň - oceňování dosažené výkonnosti organizace v excelenci;
3. stupeň - Evropská cena za jakost (EQA - European Quality Award).

Nové třístupňové schéma oceňování výkonnosti organizací při aplikaci Modelu Excellence EFQM je uvedeno v Příloze E.

### **1.3.3 Vztah norem ISO 9000 a Modelu excellence EFQM**

Při posuzování vztahu norem ISO 9000 a Modelu Excellence EFQM můžeme konstatovat, s odvoláním na první kapitolu, že principy, na kterých jsou oba přístupy k řízení kvality založeny, jsou v mnohém podobné. Zatím častěji firmy uplatňují systém řízení jakosti podle norem ISO 9000, jejichž přínos se dá shrnout do těchto základních bodů: zavedení systému a pořádku do všech procesů podniku, určení jejich vzájemných vztahů, určení zodpovědnosti za jednotlivé procesy. Vybudování systému řízení jakosti podle souboru norem ISO 9000 a získání certifikátu by mělo představovat „startovní čáru“ procesu stálého zlepšování výkonnosti. Organizace po zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO 9000 bude pravděpodobně schopná uspokojit své zákazníky i ostatní zainteresované skupiny a operovat na trhu, který vyžaduje deklarovat kvalitu. Z tohoto úhlu pohledu ale tato organizace neví, jestli je její postavení dostatečně silné ve vztahu ke konkurenci, neví nic o své konkurenceschopnosti. Zavedení systému řízení jakosti podle norem ISO 9000 může být dobrou výchozí pozicí pro možnost zavedení dalšího stupně managementu kvality, představované Modelem

Excellence EFQM. Vztah mezi normami ISO 9000 a Modelem Excellence EFQM ukazuje schéma v Příloze F. Ze schématu je patrné, že zavedení Modelu Excellence EFQM by mělo přivést organizaci k tomu, aby věnovala větší pozornost řízení pracovníků, spokojenosti zákazníků a odpovědnost vůči společnosti. Získá tak větší kontrolu nad výsledky podnikání a předpoklad k zajištění stávající i budoucí úspěšnosti v podmínkách silícího konkurenčního tlaku.

## **2 APLIKACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI V OBLASTI PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ**

### **2.1 Systém personálního řízení a dílčí personální činnosti**

Organizace dosahují svých cílů prostřednictvím lidí. Každý z těchto lidí má své individuální, jedinečné vlastnosti, znalosti, kompetence, motivace a cíle. Tito lidé, ať už je nazýváme personálem, zaměstnanci, lidskými zdroji nebo lidským kapitálem, tvoří dohromady hybnou sílu organizace, která zásadně ovlivňuje všechny procesy v organizaci a jejich výsledky.

Řízení lidí v organizaci má za úkol nasměrovat tuto různorodou množinu lidí ke společnému cíli. To představuje složitě strukturovaný proces, prolínající vertikálně i horizontálně ostatními procesy a dodávající jim základní předpoklad úspěšnosti - způsobilý personál.

Výkladový slovník Lidské zdroje definuje personální řízení (řízení lidských zdrojů) takto: „Řízení lidských zdrojů je oblast řízení, která se zabývá pracovníky, jejich připraveností pro řešení cílů organizace (podniku) a jejich vztahy v rámci organizace (podniku) s cílem aktivního, participativního zapojení lidí, a tím vytvoření podmínek pro uspokojování potřeb podniku a jednotlivce. Zabývá se člověkem v pracovním procesu, člověkem v systému řízení – jeho získáváním, formováním, využíváním jeho schopností, jeho vztahem k práci, ke spolupracovníkům, k nadřízeným, k podniku, jeho pracovním chováním i pracovními výsledky a v neposlední řadě jeho rozvojem a jeho motivací a uspokojením z práce, formováním týmů, efektivním řízením lidí a mezilidskými vztahy. Hlavním cílem řízení lidských zdrojů je vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků. Cílem je úsilí o zařazení správného člověka na správné místo ve správný čas“ (Palán, 2002, s.186). Z uvedeného vyplývá značná šíře úkolů personálního řízení. V praxi se pro komplex činností spojených s řízením lidí v organizaci můžeme setkat s nejrůznějšími označeními, např. personalistika, personální řízení, personální management, řízení lidských zdrojů, někdy i HRM (human resources management),

kteřá jsou často považována za synonyma. V odborné literatuře jsou mezi těmito výrazy činěny rozdíly a zpravidla označují různé vývojové fáze a uplatňované přístupy v této oblasti řízení organizace.

Personální práce se během 20. století vyvíjela v souladu s rozvojem managementu jako takového a prošla několika vývojovými stádii. Např. Koubek rozlišuje tři vývojové fáze či koncepce personální práce s odlišným postavením v hierarchii řízení organizace (Koubek, 2006, s.15).

První fáze v rozvoji personální práce je označovaná jako *personální administrativa*. Je to nejstarší pojetí personální práce, ve kterém se personální práce zaměřovala především na administrativní práce spojené se zaměstnáváním lidí a pořizování dokumentace o této činnosti. Byla chápána jako servisní služba pro řídicí pracovníky. Personální práce hrála pouze pasivní roli a převažovala její funkce evidenční a statistická a plnění úkolů spojených s dodržování pracovněprávní legislativy. Toto pojetí personální práce převládalo až do konce padesátých let dvacátého století.

Druhou fází rozvoje personální práce představuje *personální řízení*. Tato koncepce personální práce se začíná objevovat v některých firmách už koncem třicátých let letech minulého století, charakteristická je pak pro šedesátá a sedmdesátá léta minulého století. Vycházela z poznání, že významnou roli pro zabezpečení konkurenceschopnosti organizace má „pečlivě vybraný, zformovaný, organizovaný a motivovaný pracovní kolektiv podniku“ (Koubek, 2006, s.15). V této fázi se nově formují personální útvary, jejichž úkolem je formulovat personální politiku organizace a rozvíjet metody personální práce a jejich uplatňování v praxi. Začínají se aktivně podílet na procesu řízení organizace. Z administrativní činnosti se stalo skutečné řízení - personální řízení. To vyžaduje i profesionalizaci personální práce a vznik specialistů na personální práci. Personální řízení se však v této fázi zabývalo pouze problémy řízení lidí uvnitř organizace a mělo spíše charakter operativního řízení. Strategickým otázkám řízení lidí v organizaci zatím nevěnovalo téměř žádnou pozornost.

Třetí fází rozvoje personální práce představuje *řízení lidských zdrojů*. Koncepce řízení lidských zdrojů znamená nový posun ve významu a postavení

řízení lidí v organizaci. Řízení lidských zdrojů se stává klíčovým momentem řízení organizace, jeho nejdůležitější složkou. Vyjadřuje tak přesvědčení, že lidé jsou nejdůležitějším výrobním vstupem a hnací silou organizace. Tato nová koncepce personální práce se začíná formovat někdy v šedesátých letech minulého století, na významu získala na počátku jeho osmdesátých let v souvislosti s celkovou změnou manažerského myšlení a chování. Vyspělé ekonomiky tehdy pocítily řadu hospodářských problémů a mnohé organizace se ocitly na pokraji své existence. Hledání cest ke zvýšení efektivnosti učinilo z personálního řízení jádro řízení organizace, získalo strategický rozměr a zároveň personální práce přestala být záležitostí jen personalistů specialistů. Kromě nich se na ni podílejí všichni vedoucí pracovníci organizace na všech úrovních řízení. Řízení lidských zdrojů se orientuje také na vnější faktory formování a fungování pracovní síly organizace, sleduje demografický vývoj, trh práce, sociální rozvoj, hodnotovou orientaci lidí, legislativu a pod. Završil se tak vývoj personální práce od pouhého souboru administrativních činností až po skutečné strategické řízení.

Někteří autoři kromě tří výše uvedených vývojových fází personální práce, tj. personální administrativy, personálního řízení a řízení lidských zdrojů, rozlišují ještě čtvrtou fázi, kterou nazývají *řízení intelektuálního kapitálu* (Dvořáková, 2007, s.5). Tato koncepce proniká do praxe v posledních deseti, patnácti letech, kdy někteří zaměstnavatelé začínají považovat své zaměstnance za zdroj budoucích hodnot, protože dokáží vytvářet inovace, které odlišují jejich organizaci od konkurence. Zaměstnanci se pro ně stávají jedinečným intelektuálním kapitálem a v této souvislosti se už nehovoří o řízení lidských zdrojů, ale o „řízení intelektuálního kapitálu či lidského kapitálu“ (Dvořáková, 2007, s.9).

Koncepce řízení intelektuálního kapitálu odráží v oblasti personální práce situaci, se kterou se organizace musí v rámci globalizace ekonomiky vypořádat. Jde o trvalý tlak a vysoké nároky na efektivitu a konkurenceschopnost organizací. Úspěchu lze dosáhnout jen trvalou kvalitou ve všech aspektech činnosti organizace. Dosažení kvality je podmíněno schopností organizace využít potenciál lidského kapitálu pro dosažení svých cílů. Řízení lidských zdrojů a řízení kvality se tak jako dva nejdůležitější momenty řízení organizace vzájemně

podmiňují, ovlivňují a doplňují. Dochází k těsnějšímu propojení řízení kvality a řízení lidských zdrojů, protože současné systémy managementu kvality kladou velký význam na kvalitu lidských zdrojů a zvyšují úlohu personálu v systému řízení kvality. Toto propojení se fakticky odráží ve všech zásadách systému managementu kvality, ať už jsou definovány v rámci koncepce TQM nebo norem ISO.

„Současné systémy managementu kvality kladou důraz na uplatňování procesních a systémových principů, nástrojů a postupů podnikového řízení s důrazem na **spokojenost zákazníka**, neustálé zlepšování, rozhodování na faktech a vzájemně prospěšné dodavatelské vztahy a **management lidských zdrojů** s důrazem na zajišťování podmínek pro kvalitní a efektivní činnosti lidí (zaměstnanců a vedoucích zaměstnanců), vedení a řízení lidí, a konečně na zajišťování schopností, postojů a motivací lidí“ (Petříková, 2002, s.86). Organizace, které chtějí implementovat systém řízení kvality a získat certifikát se nesmí zabývat jenom technickou kvalitou a finančními zisky, ale i kvalitou lidí, kteří tvoří jejich organizaci. Kvalita výrobků a služeb je jednoznačně určována kvalitou personálu.

Cíle organizace a úkoly, které při tom musí řešit v oblasti řízení lidských zdrojů, se odráží v tzv. personálních činnostech. Jedná se o komplex činností, které zabezpečují výkon personální práce. Jejich konkrétní podobu ovlivňuje mnoho faktorů a také v odborné literatuře je možné nalézt různý výčet a strukturu personálních činností. Poměrně obvyklý přehled personálních činností najdeme např. u Josefa Koubka (Koubek, 2006, s. 21). Jedná se o tyto personální činnosti:

1. vytváření a analýza pracovních míst,
2. personální plánování,
3. získávání, výběr a přijímání pracovníků,
4. hodnocení pracovníků,
5. rozmisťování pracovníků,
6. odměňování,
7. vzdělávání pracovníků,

8. pracovní vztahy,
9. péče o pracovníky
10. personální informační systém,
11. průzkum trhu práce
12. zdravotní péče o pracovníky
13. činnosti zaměřené na metodiku průzkumů, zjišťování a zpracování informací
14. dodržování zákonů v oblasti práce a zaměstnávání pracovníků.

Tento výčet personálních činností představuje více či méně tradiční členění personálních činností v dosavadní praxi řízení lidských zdrojů. V současné době se však objevují názory, že řízení lidských zdrojů by se v současnosti mělo zaměřit „na poněkud jinak definované hlavní úkoly s poněkud jinak stanovenými prioritami, než tomu bylo doposud“ (Koubek, 2006, s.19). Koubek dále uvádí, že např. podle American Society for Training and Development se k hlavním úkolům řízení lidských zdrojů řadí:

1. „zlepšení kvality pracovního života,
2. zvýšení produktivity,
3. zvýšení spokojenosti pracovníků,
4. zlepšení rozvoje pracovníků jeho jedinců i kolektivů,
5. zvýšení připravenosti na změny“ (Koubek, 2006 s.19).

Naplnění těchto hlavních úkolů řízení lidských zdrojů předpokládá, že aktivity v oblasti řízení lidských zdrojů se budou zaměřovat na následující oblasti činnosti:

- vzdělávání a rozvoj pracovníků,
- organizační rozvoj,
- vytváření pracovních úkolů, pracovních míst a organizačních struktur,
- formování personálu organizace
- zabezpečování personálního výzkumu a funkčnosti personálního informačního systému
- plánování lidských zdrojů

- odměňování a zaměstnanecké výhody,
- pracovní vztahy, především pak vztahy s odbory,
- pomoc pracovníků (Koubek, 2006, s.20).

V tomto pojetí se řízení lidských zdrojů zaměřuje na formování efektivního personálu, mimořádný důraz se klade na dobré vztahy v organizaci a na péči o pracovníky. Na prvním místě v pořadí důležitosti se tak ocitá vzdělávání a rozvoj pracovníků. Lze říci, že jak tendence v oblasti rozvoje řízení lidských zdrojů tak i přístupy systémů managementu kvality se scházejí v tom, že vzdělávání a rozvoji pracovníků přisuzují klíčový význam pro zajištění současné i budoucí prosperity organizace, což se odráží na jeho významu v rámci personálních činností.

## **2.2 Aplikace systémů řízení jakosti v oblasti personálních činností na příkladu vzdělávání**

Jak už bylo řečeno, obě základní koncepce systémů managementu kvality, tj. koncepce TQM a koncepce norem ISO, přisuzují lidskému potenciálu organizace klíčovou roli. V této souvislosti se do centra pozornosti dostává řízení lidských zdrojů a personální činnosti se stávají nedílnou součástí posuzování kvality. Např. autoři Farkašová a Klieštík uvádějí, že „k předpokladům naplnění požadavků TQM v oblasti lidských zdrojů patří:

- zahrnout cíle týkající se kvality do strategických plánů,
- zabudovat odpovědnost za kvalitu do jednotlivých prvků pracovní činnosti,
- získat souhlas a závazek odpovědnosti za kvalitu od všech zaměstnanců podniku, počínaje vedením podniku,
- vytvářet týmy orientované na kvalitu, které jsou vertikálně i horizontálně propojeny tak, aby zahrnovaly zákazníky i dodavatele,
- rozvíjet schopnosti a dovednosti vzděláváním a výcvikem

- oceňovat a odměňovat zlepšování kvality“ (Farkašová, Klieščík, 2006, s.59).

Řízení lidských zdrojů hraje důležitou roli v řízení kvality také tím, že zabezpečuje podpůrné procesy na všech úrovních řízení prostřednictvím personálních procesů, které ve firmě probíhají. Koncepte TQM považuje za nejdůležitější funkce řízení lidských zdrojů organizační a personální rozvoj organizace, vytváření pracovní atmosféry zaměřené na kvalitu a rozvoj motivačního systému. Důraz je kladen na zabezpečení odborné způsobilosti. Řízení lidských zdrojů musí umožnit pracovníkům získání znalostí, které spolu s dovednostmi a zkušenostmi vedou k odborné způsobilosti vedoucí k uspokojování potřeb zákazníků.

Model Excellence EFQM, který vychází z TQM, předpokládá, že řízení lidských zdrojů se zabývá nejenom zajištěním otázky kvality směrem k zákazníkům, ale otázkami zajištění kvality směrem k zaměstnancům, a to ve všech personálních činnostech. Kritérium označované v modelu jako „Lidé“ nebo „Pracovníci“ se orientuje za základní aktivity řízení a rozvoje znalostí a tvořivého potenciálu vlastních zaměstnanců organizací, tak aby tyto aktivity byly v souladu s politikou a strategií. Organizacím je doporučováno aby:

- „rozvoj lidských zdrojů byl v organizaci předmětem plánování a řízení,
- byly identifikovány, udržovány a rozvíjeny znalosti a odborná způsobilost zaměstnanců,
- byli zaměstnanci zmocněni k řízení a vykonávání různých procesů na základě přidělených pravomocí,
- organizace zastoupená vrcholovým vedením a zaměstnanci spolu vedli soustavný dialog a
- zaměstnanci byly adekvátně a vhodnými formami odměňování a uznávání a aby bylo o ně patřičně pečováno (Petříková, 2002, s.76).

Také revize norem ISO 9000 v roce 2000 přinesla zejména zdůraznění významu lidí jako faktoru zásadně ovlivňující úspěch organizace. Vycházela z předpokladu, že je nutné, aby cílem snažení všech lidí v podniku bylo

uspokojování potřeb a očekávání zákazníků. K dosažení tohoto cíle byla přijata strategie dosažení a trvalého zlepšování jakosti. Zaměstnanci jsou vedeni ke snaze o bezchybnou práci ve všech činnostech. Tyto předpoklady vytváří nové požadavky na personální řízení v organizacích zabývajících se kvalitou, zejména pak v oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků je v tomto systému jedním ze základních personálních procesů, bez kterého nemůže systém řízení jakosti fungovat.

Norma ISO 9001:2000 v kapitole 6.2 Lidské zdroje všeobecně stanoví že: „Zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující jakost produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, dovedností a zkušeností.

Organizace, která systém řízení jakosti implementuje nebo zdokonaluje musí:

- určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, kteří provádějí práce ovlivňující jakost výrobku,
- poskytovat výcvik nebo přijímat jiná opatření pro splnění těchto potřeb,
- hodnotit efektivnost provedených opatření,
- zajišťovat, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení cílů jakosti a
- udržovat odpovídající záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech“ (ČSN EN ISO 9001, 2002, s. 20).

Za prioritu řízení lidských zdrojů považují oba přístupy vzdělávání a výcvik pracovníků. „Nelze dosáhnout kvality a být úspěšný bez kvalitních lidí - způsobilého (kompetentního) personálu“ (Brázdová, 2001, s.34).

Zabezpečování vzdělávání a výcviku pracovníků se stává klíčovým procesem řízení lidských zdrojů. Cílem tohoto procesu je zabezpečit způsobilost pracovníků k výkonu činností, které vyžaduje pracovní místo, na kterém jsou v rámci organizační struktury začleněni. Činnosti spojené se zajištěním procesu vzdělávání a rozvoje pracovníků nemohou být nahodilými aktivitami, systém řízení kvality předpokládá, že jde o systémové aktivity, strukturované, plánované a vyhodnocované. Tvorba systému vzdělávání a rozvoje zaměstnanců musí být

v souladu se strategickými záměry organizace a akceptovat požadavky systému managementu kvality. Z. Brázdová navrhuje pro tvorbu systému vzdělávání a rozvoje pracovníků v souladu s ISO 9000:2000 následující kroky:

- vytvoření finančních a organizačních předpokladů pro vzdělávání pracovníků,
- stanovení odpovědností za vzdělávání,
- vytvoření cílových skupin vzdělávání, dle specifik předmětu podnikání organizace rozdělením např. na
  1. vzdělávání manažerů
  2. vzdělávání specialistů
  3. vzdělávání dělnických kategorií
  4. vzdělávání dalšího obslužného personálu,
- identifikace potřeb vzdělávání,
- realizace vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- vyhodnocování efektivity vzdělávání a rozvoje pracovníků,
- monitorování cyklu vzdělávání v návaznosti na změny vnějšího i vnitřního prostředí organizace (Brázdová, 2001, s.34).

Systém vzdělávání a rozvoje pracovníků musí být propojen s ostatními personálními činnostmi, jako jsou vytváření a analýza pracovních míst, a to zejména popis a specifikace pracovního místa a stanovení požadavků na odbornou způsobilost, personální plánování, získávání pracovníků, výběr a orientace pracovníků, hodnocení odborné způsobilosti pracovníků a hodnocení výkonu pracovníků. Vzdělávání a rozvoj pracovníků ovlivňuje také změny systému řízení a organizace práce, firemní kulturu, pracovní vztahy a má rovněž vazby na péči o pracovníky, odměňování a zaměstnanecké výhody.

Systematické vzdělávání je opakujícím se cyklem, který má čtyři základní fáze. Jedná se o identifikaci potřeb vzdělávání, plánování, realizaci a vyhodnocování vzdělávání.

Organizace buď realizuje vzdělávání pracovníků sama a má pro to vytvořeny podmínky metodické, materiální i personální, nebo je zajišťuje externími dodavateli, nebo nejčastěji kombinací obou přístupů. Na uplatňované metody a formy vzdělávání pracovníků má také vliv, jestli se jedná o vzdělávání na pracovišti nebo o vzdělávání mimo pracoviště.

V systémech managementu kvality jsou vzdělávací instituce, školy, případně samostatní lektori a trenéři považováni za dodavatele služeb. Organizace jsou nuceni s nimi pracovat v souladu s požadavky nastavenými v systému managementu kvality jako s ostatními dodavateli. To výrazně ovlivňuje výběr dodavatelských vzdělávacích institucí. Vzdělávací instituce musí být připraveny reagovat na potřeby svých zákazníků, uplatňujících některý ze systémů managementu kvality.

## **2.3 Aplikace systémů řízení jakosti v oblasti dalšího vzdělávání dospělých**

### **2.3.1 Možnosti aplikace systémů řízení v oblasti dalšího vzdělávání dospělých**

Další vzdělávání (dospělých) definuje Výkladový slovník Lidské zdroje následovně: „Vzdělávací proces zaměřený na poskytování vzdělávání po absolvování určitého školského vzdělávacího stupně. Člení se na další profesní vzdělávání, občanské vzdělávání a zájmové (sociokulturní) vzdělávání“ (Palán, 2002, s.36).

V souvislosti s aplikací systémů řízení je významná oblast dalšího profesního vzdělávání. Po roce 1990 se hlavními nositeli dalšího profesního vzdělávání staly soukromé vzdělávací společnosti. Vzniklo několik tisíc soukromých společností, které začaly na trhu vzdělávání nabízet své služby. Pokud společnost nechce podnikat v oblasti formálního vzdělávání, které spadá pod kompetence Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy ČR (základní, střední a vysoké školství se řídí příslušnými zákony a předpisy, ale není

předmětem této práce), stačí ji pro zahájení podnikatelské činnosti v oblasti dalšího vzdělávání splnit oznamovací povinnost živnostenskému úřadu, protože podnikání v oblasti vzdělávání je v České republice živností volnou. To znamená, že vzdělávání může poskytovat kdokoliv a z toho vyplývá i různá kvalita poskytovaných služeb. Podle autorů článku Živnost volná-jakost různá „by tuto nemilou situaci jistě šlo změnit (nebo alespoň ovlivnit, pozn. autora) tím, že by se podnikání v dalším vzdělávání řídilo nějakými předpoklady již v živnostenském zákonu. Třeba podmínkou vzdělání, praxe či některými dovednostmi. Sami vzdělavatelé to již navrhuji celá léta bezvýsledně“ (Mandíková, Palán, 2004, s.10). Je otázkou, jestli by takové opatření bylo dostačující a problém kvality dalšího vzdělávání vyřešilo.

Vzhledem k tomu, že k žádným změnám v tomto směru ze strany státu nedošlo, je cesta ke kvalitě na samotných vzdělávacích společnostech. Zajímají se o ni zejména ty, co působí v oblasti dalšího profesního vzdělávání a jejich cílem je uspokojit své zákazníky cestou trvalého zlepšování kvality svých služeb a dosáhnout úspěchu, tj. konkurenceschopnosti.

Snaha o aplikaci systémů řízení jakosti v oblasti dalšího vzdělávání dospělých, zejména pak dalšího profesního vzdělávání, byla vyvolána především dvěma faktory. Tím prvním byl rozvoj a rozšíření systémů řízení jakosti v organizacích, které pak vyžadovali splnění a doložení určitých garancí kvality od svých dodavatelů, tedy i od firem poskytujících vzdělávací služby. Druhým byl fakt rostoucí konkurence v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Tehdy některé vzdělávací společnosti začaly hledat cesty, jak zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb a deklarovat ji svým potenciálním zákazníkům tak, aby kvalita jejich služeb byla také jejich konkurenční výhodou.

Kvalitu ve vzdělávání ovlivňuje a podmiňuje celá řada faktorů. V dalším profesním vzdělávání je celková úroveň kvality vzdělávacích služeb ovlivňována v zásadě třemi momenty:

- kvalitou vzdělávací instituce,
- kvalitou vzdělávacího programu,
- kvalitou lektora.

Dosáhnout kvalitu v oblasti dalšího profesního vzdělávání je možné a úroveň služeb poskytovaných celou řadou vzdělávacích společností to dokazuje. Prokázat objektivně kvalitu, tj. prokázat ji dopředu (např. při výběrovém řízení), nikoliv až ex post (po ukončení vzdělávacího programu), je v praxi už poněkud méně snadný úkol. Instituce zabývající se dalším profesním vzděláváním se mohou rozhodnout využít pro zavedení řízení jakosti a následnou certifikaci některou z následujících možností:

- certifikace vycházející ze souboru norem ISO 9000:2000, která zahrnuje dvě možnosti, kterými jsou:
  - a) certifikace podle ČSN EN ISO 9001:2001
  - b) oborová certifikace institucí vzdělávání;
- Model Excellence EFQM, sledující kvalitu na základě sebehodnocení firmy;
- certifikaci u International Education Society (IES);
- certifikát QFOR, představující koncepci kvality postavenou na auditu spokojenosti zákazníka.

### **2.3.2 Certifikace vzdělávacích programů**

Kvalitu vzdělávacího programu je možno prokázat akreditací nebo certifikací.

„Akreditace je ověření způsobilosti, uznání platnosti, proces vyústující v rozhodnutí, jímž se určitému vzdělávacímu programu nebo vzdělávací organizaci (instituci) vyjadřuje oficiální uznání, že splňuje dané požadavky, tzn. vyhovuje předem stanoveným standardům za podmínek stanovených v předepsané dokumentaci. Akreditaci uděluje k tomu pověřený orgán. V oblasti vzdělávání dospělých je tímto orgánem Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR, které jako poradní orgán pro tuto činnost zřídilo komisi pro

akreditaci rekvalifikačních programů. Touto akreditací se ověřuje způsobilost vzdělávacích zařízení pro provádění rekvalifikačního vzdělávání“ (Palán, 2002, s.10) . Akreditace MŠMT ČR se vztahuje pouze na rekvalifikační kurzy. Povinnost akreditovat kurz u akreditační komise ministerstva mají jenom ty vzdělávací instituce, které chtějí svůj kurz pořádat jako rekvalifikační a jeho absolventům vydávat osvědčení o kvalifikaci s celostátní působností. Z tohoto důvodu se tak většina vzdělávacích programů v oblasti dalšího profesního vzdělávání dostává mimo tuto povinnost (i možnost). Ale ani v situaci, kdy je program u ministerstva školství akreditován, nelze mít prakticky za to, že byla prokázána jeho kvalita. Důvodem je jistá formálnost a fakticky žádná následná kontrola dodržování akreditačních podmínek.

Další možností prokázání kvality vzdělávacího programu je certifikace. Certifikace je „audit systému kvality ... vykonaný oficiálně pověřenou organizací a zakončený v případě shody se stanovenými požadavky vydáním certifikátu“ (Palán, 2002, s. 31).

Pro certifikaci vzdělávacích programů v oblasti dalšího profesního vzdělávání není vytvořen žádný certifikační systém, který by mohly využívat vzdělávací instituce „univerzálně“, bez ohledu na to, jakou profesní oblast vzdělávací program pokrývá. Pouze IES umožňuje certifikaci vzdělávacích programů v rámci svého systému, ale jen v tom případě, že vzdělávací instituce je u IES certifikována. Přidělený rating certifikace vzdělávací instituce je potom zahrnut i do ratingu vzdělávacího programu.

Kromě této možnosti existují ještě programy, které jsou certifikovány mezinárodně, například některé vzdělávací programy z oblasti jazykového vzdělávání, marketingu nebo účetnictví.

### **2.3.3 Certifikace lektorů**

Otázka přípravy lektorů a prokázání jejich kvality v rámci certifikačního řízení je také otázkou, kterou se musí vzdělávací společnosti zabývat, protože lektor představuje jeden z klíčových momentů ovlivňujících kvalitu vzdělávacího

procesu. Podle Palána je lektor charakterizován jako „vzdělavatel (pedagogický pracovník, který řídí výukový proces) v dalším vzdělávání. Pojem se v dalším vzdělávání vžil až v poválečném období k odlišení školního a mimoškolního vzdělávání. .... lektor je základním činitelem pro naplnění učebních cílů. Proto se u něho předpokládá jisté pedagogické mistrovství, kterým rozumíme hlubokou úroveň jeho teoretických znalostí i praktických zkušeností, doplněné lektorskými dovednostmi, mezi které zahrnujeme pedagogické (andragogické) schopnosti, znalost psychologie osobnosti, schopnosti motivační, organizační, rétorické, komunikativní, didaktické a kreativní“ (Palán, 2002, s.110).

Pojetí moderní lektorské práce tedy nespočívá pouze v předávání informací, ale lektor je dnes chápán jako integrující prvek vzdělávacího procesu. Očekává se od něj aktivní účast ve všech fázích vyučovacího procesu, od jeho přípravy až po hodnocení.

Systémy řízení kvality, které předpokládají, že proces vzdělávání je zcela integrován do systému personální práce a provázán se strategií firmy, zákonitě staví lektora do role integrujícího činitele vzdělávacích procesů.

Autoři známé publikace *The Theory & Practice of Training*, česky *Trénink a školení*, Buckley a Caple říkají, že instruktoři (lektoři, trenéři) se pro požadavky moderně pojatého vzdělávání musejí změnit ve čtyřech rovinách:

- „Vystoupit z pasivity a být aktivnější ve sdílení přínosů školení.
- Nepřijímat pouhé reaktivní odezvy a zaujímat proaktivnější stanoviska při řešení problémů spojených s výkonem.
- Přestat na sebe sama pohlížet jako na periferní funkci a pohlížet na sebe a na funkci školení jako na centrální s klíčovým vlivem na dosažení cílů organizace.
- Změnit se z jednoduchých technologů na ty, kteří hrají strategičtější roli. Na ty, kteří dávají směr funkci školení a formulují politiku školení.“  
(Buckley, Caple, 2004, s. 237)

Tato různorodost pojetí lektorské práce se odráží i v systémech jejich přípravy, kdy mohou být zdůrazněny některé typy resp. pojetí lektorské práce

(např. trénink, moderace), a to se odráží i v dále uvedených příkladech systémů přípravy a certifikace lektorů.

Jedním z nich je systém přípravy a certifikace lektorů AIVD. Asociace institucí dospělých ČR (AIVD) je občanské sdružení působící v oblasti vzdělávání dospělých od roku 1990. Od svého založení usiluje, kromě jiného, o prosazování kvality do práce vzdělávacích institucí. Prvním konkrétním krokem, který v této oblasti učinila, je vytvoření a zavedení systému vzdělávání a certifikace lektorů. Celý projekt byl připraven za podpory Vzdělávací nadace Jana Husa ve spolupráci s Univerzitou Palackého v Olomouci. Systém je uznáván rovněž asociací vzdělávacích institucí SR a absolventi programu dostávají certifikát „Lektor vzdělávání dospělých ČR a SR“. Systém má dva kroky – přípravu, kterou představuje kurz „Kvalifikační certifikovaný kurz lektorů vzdělávání dospělých v ČR a SR“ a vlastní certifikační zkoušku. Systém přípravy je realizován distančním způsobem a účastníci přípravy lektorů mají k dispozici osm studijních textů. Certifikační zkouška má tři části: obhajobu písemné práce, krátkou prezentaci lektorského vystoupení a ústní odpovědi na dvě otázky, které vycházejí ze studijních materiálů. Tento poměrně jednoduchý model certifikace lektorů je v praxi úspěšný, certifikací prošly již desítky osob. Seznam certifikovaných lektorů je k dispozici na [www.aivd.cz](http://www.aivd.cz). Jistou vadou na kráse je, že tento systém přípravy a certifikace lektorů není oficiálně akreditován u Českého institutu pro akreditaci (ČIA). Většina postupů a dokumentace je však koncipována v souladu s požadavky na systém certifikace personálu dle norem ČSN EN ISO 17 024.

Další systém certifikace a přípravy lektorů připravuje Asociace trenérů a konzultantů managementu (ATKM). ATKM působí od roku 1997 a až do roku 2002 byla podporována Britskou vládou. Byla založena jako výstup britského projektu Trénink trenérů managementu (TTM), který byl založen na snaze Velké Británie přenést část zkušeností získaných při vlastním vytváření systémů přípravy manažerů na všech řídicích úrovních ([www.atkm.cz](http://www.atkm.cz)). Britská vláda, vědoma si kvality shromážděných zkušeností, využila této skutečnosti a snažila se podporovat předávání těchto znalostí a tím zároveň šířit britskou manažerskou kulturu a vytvářet podmínky pro mezinárodní spolupráci. Cílem projektu TTM bylo

přenesení základů systematické přípravy manažerů do České republiky a vytvoření silné skupiny trenérů a konzultantů, kteří by byli schopni dále rozvíjet získané dovednosti a zkušenosti. Absolventi tohoto projektu pak založili Asociaci trenérů a konzultantů managementu, jejímž cílem je zvyšování prestiže profese trenérů a konzultantů ve společnosti, vytváření podmínek pro jejich stálý odborný růst ([www.atkm.cz](http://www.atkm.cz)). Jedním ze způsobů naplňování těchto cílů je i systém přípravy a certifikace trenérů a konzultantů. Od samého počátku je snaha budovat systém certifikace v souladu s normami ISO pro certifikaci personálu (v současnosti se jedná o normu ČSN EN ISO 17 024 Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob), a to včetně postupné přípravy na institucionální oddělení přípravy od certifikace. V praxi to znamená, že ATKM by zajišťovala přípravu k certifikaci, Certifikační orgán ATKM (CO ATKM), jako samostatná nezávislá instituce, by zajišťoval certifikaci.

ATKM má za to, že má-li certifikace být ukazatelem kvality lektora, musí mít v sobě zabudován tzv. růstový moment, tj. možnost postupného zvyšování kvalifikace a její ověřování po určité době. Proto je systém navržen jako třístupňový s časově omezenou platností certifikátu.

Vzhledem k tomu, že systém certifikace je budován v souladu s normou ČSN EN ISO 17024, je před jeho akreditací u ČIA nutné zpracovat nejenom kompletní dokumentaci v souladu s požadavky normy, ale provést ověření systému na několika desítkách adeptů. To probíhá v současné době.

Pro úplnost je třeba dodat, že lektory certifikují na základě různých odvětvových standardů i některé další instituce, např. Česká společnost pro marketing certifikuje lektory marketingu, Česká společnost pro jakost školitele pro zavádění systémů managementu kvality.

### **3 MOŽNOSTI APLIKACE SYSTÉMŮ ŘÍZENÍ JAKOSTI VE VZDĚLÁVACÍCH INSTITUCÍCH ZAMĚŘENÝCH NA DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ**

Při rozhodování o zavádění systému řízení kvality si instituce, působící v dalším profesním vzdělávání (vzdělávací společnosti), stejně jako jiné organizace, musí ujasnit, zda chtějí systém řízení jakosti zavést a s jakým cílem. Je třeba si uvědomit, že jde o náročný proces, a to jak z hlediska nákladů, tak i vynaložené práce. Kruliš ve svém obsáhlém komentáři k používání norem ISO 9000:2000 uvádí: "Zavádění systému managementu jakosti i jeho udržování a zlepšování je spojeno s určitými časovými a finančními výdaji. Organizace proto musí na SMJ nahlížet jako na každou jinou investici: musí se pro organizaci stát dříve nebo později zdrojem odpovídajícího ekonomického prospěchu, ať už zvýšením produktivity, snížením ztrát způsobených realizací nekvalitních a neprodejných produktů nebo zvýšením konkurenční schopnosti. Organizace musí dbát, aby návratnost vložených prostředků byla přinejmenším stejná, jakou by měla stejná investice např. do technologického zařízení nebo do lidských zdrojů" (Kruliš, 2002. s.Y237).

Zavádění systému řízení kvality má dvě základní fáze: budování systému řízení kvality a certifikace systému řízení kvality. Obě jsou náročné a je proto nutné, aby si vzdělávací společnost vybrala vhodný systém řízení kvality, který bude odpovídat jejím možnostem i očekáváním zákazníků a jejich požadavkům. Vzdělávací společnosti v České republice mají několik možností, jak získat certifikát kvality, který by dokládal jejich způsobilost poskytovat kvalitní vzdělávací služby. Nejsou však vždy optimální a jejich širšímu uplatnění v praxi dalšího profesního vzdělávání brání fakt, že ne vždy odpovídají personálním a finančním možnostem vzdělávacích společností a jejich zavedení není efektivní z hlediska vynaložení nákladů na tuto operaci.

### **3.1 Uplatnění řízení jakosti v souboru norem ISO 9000:2000**

Pokud už zvolí vzdělávací společnost systém řízení kvality podle norem ISO 9000:2000, připadá pro její potřeby do úvahy téměř výhradně model podle ISO 9001, protože se jedná o návrh a vývoj vzdělávací služby (kurzu, semináře, apod.) v souladu s požadavky odběratele, o realizaci, hodnocení, případně poskytnutí dalších poprodejních služeb. Tato mezinárodní norma specifikuje, jaké požadavky na systém jakosti se mají použít v případech, kdy je třeba prokázat způsobilost dodavatele navrhnout a dodávat shodný výrobek. Specifikované požadavky směřují především k dosahování uspokojení zákazníka prevencí neshody ve všech etapách od návrhu až po servis (ČSN EN ISO 9001, 2002, s.13).

Vzhledem k tomu, že v oblasti vzdělávání dospělých působí v rozhodující míře malé společnosti, je pro ně vzhledem k časové náročnosti a finančním nákladů málo efektivní absolvovat certifikaci podle norem ISO 9000. Těch několik málo vzdělávacích společností působících v České republice, které zavedly systém řízení jakosti podle norem ISO 9000, se považuje za „velké“ (20 – 30 zaměstnanců). Je také známo, že některé z těchto institucí po zvážení výše nákladů a jejich efektivnosti nepodstoupily recertifikaci, tj. neobnovily platnost certifikátu ISO. Důvodem jistě nebylo, že by je otázky kvality přestaly zajímat, ale při posouzení efektivity celého procesu došly k závěru, že tyto prostředky mohou využít jinak a k zabezpečení kvality a jejímu stálému zlepšování využívat systém řízení jakosti i bez certifikace, nebo využívat jen některé jeho prvky nebo jiné cesty.

Protože uplatnění systému řízení jakosti a certifikace podle norem ISO není pro vzdělávací společnosti, zejména ty malé, efektivní, jsou tady už od konce devadesátých let minulého století snahy přizpůsobit tento systém řízení jakosti potřebám vzdělávacích společností vytvořením možnosti pro jejich certifikaci.

První pokus o vytvoření systému certifikace vzdělávacích institucí na bázi systému řízení jakosti ISO spadá do roku 1998. Tehdy se Česká asociace manažerských vzdělávacích a tréninkových organizací (CAMETIN) rozhodla pro

certifikaci svých členů. Kriteria, která musela instituce pro získání certifikátu splňovat, zahrnovala strategickou orientaci, komplexní uspokojování potřeb zákazníků, projektování a přípravy vzdělávacích programů, hodnocení a podpory lektorů, hodnocení efektivnosti poskytovaných vzdělávacích služeb. Podle stanovených kritérií byl proveden audit. Pokud společnost splňovala požadovaná kritéria, byl jí udělen certifikát s platností 2 roky. V roce 2001 proběhla v rámci CAMETINu recertifikace některých vzdělávacích společností, ale v následném období byly aktivity této asociace v důsledku personálních problémů utlumeny a v roce 2004 asociace zanikla, resp. část jejích členů přešla do České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů jako její specializovaná sekce. Vytvořený systém certifikace není dále využíván, protože od roku 2000 se nikdo nevěnoval ani jeho udržování, ani jeho využívání.

Dalším pokusem o využití norem ISO pro vytvoření systému řízení jakosti a možnosti certifikace pro vzdělávací společnosti působící v oblasti dalšího profesního vzdělávání byla Oborová certifikace institucí vzdělávání dospělých. Z iniciativy Ministerstva práce a sociálních věcí se na vytvoření tohoto systému certifikace institucí vzdělávání dospělých podílely Asociace institucí vzdělávání dospělých (AIVD), Národní vzdělávací fond (NVF) a Bankovní institut - Vysoká škola. Tento systém certifikace vychází plně z metodiky norem ISO 9000:2000. Oborová certifikace je určena je určena malým institucím vzdělávání dospělých. „Účelem implementace tohoto systému u malých organizací je nastartovat i u takových subjektů proces přechodu k systémovému řízení a zajistit, aby byly schopny objektivně prokazovat schopnost plnit podmínky zadání nejrůznějších výběrových řízení a pronikat se svými produkty k takovým klientům, které zavedení nějakého systému řízení vyžadují“ ([www.aivd.cz](http://www.aivd.cz)).

Oborová certifikace institucí vzdělávání dospělých zahrnuje vytvoření a zavedení systému řízení jakosti, certifikační audit, vydání a zveřejnění certifikátu a kontrolní audit. Přehled oblastí požadavků na systém řízení jakosti, na který se audit u žadatele zaměřuje:

- a) požadavky obecné a organizační,
- b) požadavky z oblasti ekonomiky a řízení,

- c) řízení a plánování,
- d) systém řízení jakosti,
- e) komunikace s klientem,
- f) vývoj nového produktu,
- g) proces poskytování služby vzdělávání dospělých,
- h) personál,
- i) vnitřní kontroly,
- j) monitorování, vyhodnocování“ ([www.aivd.cz](http://www.aivd.cz)).

Systém řízení jakosti musí být v době konání certifikačního auditu prokazatelně plně zaveden a funkční. Shoda zavedeného a realizovaného systému řízení jakosti s požadavky oborového systému řízení jakosti musí být auditem prokázána.

Tak jako v systémech řízení jakosti ISO 9000:2000, i zde je kladen důraz na tvorbu a řízení dokumentace a záznamů. Za základní dokument je také shodně považována Příručka jakosti. O udělení certifikátu rozhoduje na základě výsledků certifikačního nebo recertifikačního auditu odborný garant a certifikační orgán. Platnost certifikátu je tři roky a může být obnovena absolvováním recertifikačního auditu.

K cílům Oborové certifikace institucí vzdělávání dospělých bezpochyby patřilo vytvoření systému řízení jakosti, vhodného zejména pro malé vzdělávací společnosti, který by jim umožnil dosáhnout certifikace a zároveň zajistil, aby k certifikaci vedl takový proces, který by zaručil, že vzdělávací společnost je kvalitní, konkurenceschopnou organizací a bude schopná působit v rámci nového prostředí po vstupu České republiky do Evropské unie.

Ani Oborová certifikace nezaznamenala však v praxi velké rozšíření. Bylo certifikováno jen několik málo vzdělávacích společností, většinou ještě v rámci pilotního ověření. Pravděpodobně hlavním důvodem, proč tomu tak je, se jeví domněnka, že autoři přehnali inspiraci modelem ISO 9000:2000 a oborová certifikace je skoro stejně tak náročná, jako certifikace přímo v tomto systému. Pokud se už vzdělávací instituce rozhodnou pro zavedení systému řízení jakosti

na této bázi, volí cestu, která je sice o něco náročnější, ale umožňuje jim získat „plnohodnotný“ certifikát ISO.

Z výše uvedeného vyplývá, že k uplatnění systému řízení jakosti a certifikace na bázi norem ISO v oblasti dalšího profesního vzdělávání nedošlo. Tato situace se netýká jen České republiky. I když nemáme k dispozici statistické údaje, to že v rámci programů Evropské unie vzniklo několik projektů, které se snaží vytvořit systém pro posuzování kvality a certifikaci vzdělávacích společností na jiné bázi, než jsou normy ISO, to dokládá. Vzniklo několik modelů pro posuzování kvality a certifikaci v oblasti dalšího vzdělávání. Některé jsou úspěšně v praxi rozvíjeny, jiné zatím v praxi využívány nejsou.

## **3.2 Uplatnění modelu QFOR**

### **3.2.1 Historie vzniku modelu Q FOR**

Na přelomu osmdesátých a devadesátých let v některých zemích Evropské unie začaly z iniciativy personálních managerů ve velkých firmách vznikat snahy o zpřehlednění nabídky v oblasti rozvoje lidských zdrojů a jejich vzdělávání. Snahou bylo vytvořit nějaký zdroj informací o firmách poskytujících tyto služby. Zejména aktivní byly v tomto ohledu země Beneluxu, (Belgie, Nizozemí a Lucembursko), kde vznikly první databáze poskytovatelů vzdělávacích služeb. Problémem však zůstávalo, jak posuzovat subjekty v databázi, případně jak uživatelům databáze garantovat kvalitu firem a jejich vzdělávacích služeb. Vznikl tak první specializovaný audit zaměřený na kvalitu služeb poskytovaných v oblasti celoživotního vzdělávání. Metodiku vyvinula holandská firma CEDEO ([www.cedeo.nl](http://www.cedeo.nl)), aby mohla lépe garantovat informace ve své databázi a tím i kvalitu svých poradenských služeb. Podstatou tohoto auditu byla anketa zjišťující spokojenost zákazníků vzdělávacích institucí. V roce 1992 převzala tuto metodiku belgická firma Management Information a začala tento audit provádět v Belgii.

V roce 1994 a znovu v roce 1996 Evropská komise v oficiálních dokumentech věnovaných celoživotnímu vzdělávání konstatovala absenci

standardů a systémů hodnocení kvality, které by mohly být uplatňovány v členských zemích, přispívaly ke zvýšení kvality v oblasti dalšího vzdělávání a mohly tak poskytovat také srovnatelné informace.

Počínaje rokem 1995 proběhlo v rámci programu Evropské unie Leonardo da Vinci několik projektů zaměřených na oblast hodnocení kvality v oblasti dalšího vzdělávání:

- v letech 1995 - 1997 projekt Q FOR zaměřený na hodnocení spokojenosti zákazníků;
- v letech 1999 - 2000 projekt ESTQM zaměřený na sebehodnocení vzdělávacích firem;
- v letech 2000 – 2001 projekt Q FOR + zaměřený na rozšíření modelu Q FOR do dalších evropských zemí;
- v letech 2003 – 2004 projekt BenchFOR zaměřený na benchmarking v oblasti dalšího vzdělávání ([www.daha.cz](http://www.daha.cz)).

Česká republika je do těchto projektů zapojena od roku 1999 prostřednictvím Agentury DAHA.

Z hlediska reálného rozšíření výsledků v praxi byl nejvýznamnější z těchto projektů projekt Q FOR. Název Q FOR je odvozen od francouzských slov la qualité, kvalita a la formation, výchova, školení, nebo v tomto smyslu přesněji další vzdělávání. Cílem projektu byl rozvoj metodiky auditu holandské firmy CEDEO a jeho rozšíření v členských zemích EU. Do projektu byly, kromě Belgie a Holandska, zapojeny Španělsko, Francie a Irsko. V průběhu dvou let tak vznikl základ modelu Q FOR. Projekt Q FOR v letech 1995 –1997 úspěšně proběhl a pomohl vytvořit model hodnocení kvality vzdělávacích firem na základě auditu spokojenosti zákazníků.

V roce 2000 byl schválen Evropskou komisí v rámci stejného programu Leonardo da Vinci další navazující projekt, zabývající se problematikou kvality v dalším vzdělávání, s názvem Q FOR +. Posláním tohoto projektu bylo rozšíření modelu Q FOR do dalších zemí, čímž se významně posílila pozice tohoto modelu v Evropě a vznikl tak předpoklad, že ho Evropská komise uzná jako evropský

model hodnocení kvality pro oblast celoživotního vzdělávání. Na tomto projektu se už účastnila Česká republika prostřednictvím agentury DAHA a dalšími novými partnery se staly instituce z Portugalska, Řecka a Itálie.

### **3.2.2 Charakteristika modelu Q FOR**

Model Q FOR představuje audit kvality hodnotící především spokojenost zákazníků vzdělávacích firem. Je založen na anketě spokojenosti zákazníků. Do procesu auditu vstupují tři subjekty:

1. vzdělávací instituce, která chce podstoupit audit a získat certifikát;
2. auditorská organizace, která audit provádí;
3. Komise expertů, která kontroluje hodnověrnost auditu.

V každé zemi je určena auditorská organizace, která smí provádět audit Q FOR. Auditorské organizace z jednotlivých evropských zemí, kde je model Q FOR v praxi využíván, jsou zastoupeny v Evropském sdružení ekonomických zájmů Q FOR, které má sídlo v Bruselu.

Audit kvality vzdělávacích institucí podle modelu Q FOR má několik fází:

1. fáze - předávání podkladů - předpokládá, že firma, která se uchází o certifikát Q FOR vyplní několikastránkový dotazník, který zaznamenává základní údaje a její profil. Přidá propagační materiály a seznam všech klientů, kterým v průběhu určitého daného období fakturovala. To vše postoupí auditorovi. Sdělené informace jsou v této fázi považovány za důvěrné.

2. fáze - telefonická anketa - znamená, že auditor namátkou vybere určitý počet klientů firmy. Telefonicky je kontaktuje a zjišťuje jejich spokojenost s poskytnutými službami. Jedna telefonická anketa trvá průměrně půl hodiny. Je pevně strukturovaná, otázky jsou kladeny přesně podle metodologie auditu a týkají se deseti aspektů poskytnutých vzdělávacích služeb. Jsou to tyto aspekty:

- přípravná fáze
- průběh
- řízení projektu

- lektoři/konzultanti
- výstupy (zprávy) a nástroje (technika, studijní materiály, testy...)
- následná péče
- kontakt se zákazníkem
- administrativa, logistika, infrastruktura
- vztah kvalita – cena
- celková spokojenost.

Auditor si zaznamenává spokojenost v těchto deseti aspektech na pětibodové stupnici, kde 1 je velmi spokojený, 2 spokojený, 3 indiferentní, 4 nespokojený a 5 velmi nespokojený. K získání certifikátu je nutné minimálně 80% odpovědí „velmi spokojený“ nebo „spokojený“, a to jak v aspektu „celková spokojenost“, tak v průměru všech ostatní aspektů.

3. fáze - návštěva auditora ve vzdělávací instituci - probíhá po ukončení telefonické ankety. Vzdělávací firma obdrží od auditora dopis s výčtem základních dokladů, které budou při návštěvě kontrolovány (další doklady mohou být vyžádány na místě). Cílem kontroly dokladů je prověřit hodnověrnost údajů uvedených v dotazníku a v seznamu zákazníků. Dále pak auditor vedení vzdělávací instituce seznámí s výsledky telefonické ankety. Vzdělávací instituce obdrží výsledky již v konečné podobě, nejsou mu sděleny výsledky anket u jednotlivých klientů.

4. fáze - uzavření auditu – nastává, pokud druhá a třetí fáze auditu dopadnou kladně. Auditor zašle do měsíce po návštěvě vedení firmy zprávu o auditu k případným připomínkám. Pokud firma zprávu akceptuje (resp. když jsou vyřešeny připomínky), je zpráva postoupena Komisi expertů. Pokud Komise expertů zprávu schválí, firma obdrží mezinárodní certifikát Q FOR a Zprávu o auditu Q FOR. Zprávy o auditu u jednotlivých vzdělávacích institucí, které získaly certifikát Q FOR, jsou vystaveny na webových stránkách Agentury DAHA ([www.daha.cz](http://www.daha.cz)). Firma může od data udělení certifikátu používat logo Q FOR ve svých propagačních materiálech. Platnost auditu je 3 roky ([www.daha.cz](http://www.daha.cz)).

### 3.2.3 Přínos auditu kvality vzdělávacích institucí podle modelu Q FOR

Cílem obou projektů Q FOR a Q FOR + byla snaha usnadnit cestu vzdělávacích firem, jakožto převážně malých podniků, k získání certifikátu kvality a ostatním malým a středním podnikům, které nemají zpravidla specializované útvary pro rozvoj lidských zdrojů, usnadnit výběr služeb v oblasti dalšího vzdělávání pracovníků a tím i efektivitu vynaložených investic.

Zavedení modelu Q FOR přineslo pro společnosti působící v České republice v oblasti celoživotního vzdělávání zajímavou alternativu hodnocení kvality a získání certifikátu prokazujícího kvalitu poskytovaných služeb.

V otázce přínosu certifikátu Q FOR pro vzdělávací společnost je nutné sledovat několik aspektů, nejenom fakt, že certifikát prokazuje kvalitu poskytovaných služeb. Jak už bylo řečeno, většina vzdělávacích firem jsou firmy malé, zpravidla od jednoho do 10 zaměstnanců, firmy s větším počtem zaměstnanců jsou spíše výjimkou a firmy s více než 30 zaměstnanci jsou považovány za „velké“ vzdělávací společnosti a na trhu jich najdeme jenom několik. Model Q FOR představuje ve srovnání s certifikací podle normy ČSN EN ISO 9001:2001 časově a finančně méně náročnou cestu k získání certifikátu kvality. Dalším přínosem je možnost marketingového využití certifikátu, loga Q FOR a zprávy o auditu. Vzdělávací společnost je může využívat ve svých propagačních materiálech. Certifikované instituce jsou označeny logem Q FOR v různých databázích a dalších materiálech, auditorská organizace může informovat o certifikovaných firmách a doporučovat jejich služby na základě detailních znalostí o spokojenosti jejich zákazníků. Certifikát Q FOR lze tedy využívat jako významný nástroj komerčních a marketingových aktivit směřujících k získání nových zákazníků.

Certifikát Q FOR založený na spokojenosti zákazníků může také nahradit reference, které personalisté získávají např. u zaměstnanců své firmy nebo u kolegů personalistů apod., certifikát se tak pro ně stává zárukou kvality.

Pokud se firma rozhodne pro certifikaci podle normy ČSN EN ISO 9001:2001, audit Q FOR ji usnadní certifikační řízení. Je totiž v certifikačním řízení oficiálně uznáván jako prověrka spokojenosti zákazníků. Neméně přínosný je pro auditovanou vzdělávací společnost také fakt, že umožňuje zlepšovat případné slabé stránky společnosti, které audit odkryl, což ocení zejména ty vzdělávací společnosti, pro které není kvalita jenom módní záležitostí, ale filosofií podnikání.

### **3.2.4 Rozšíření modelu hodnocení kvality Q FOR v praxi**

V současné době je model hodnocení kvality Q FOR rozšířen především v Belgii, Holandsku, Španělsku, České republice, Francii, Portugalsku a Itálii. Podle kvalifikovaného odhadu agentury DAHA, která je od roku 2001 členem Evropského sdružení ekonomických zájmů Q FOR a auditorskou organizací pro Českou a Slovenskou republiku, podstoupilo audit v těchto zemích cca 300 firem.

V České republice se do projektu do roku 2007 zapojilo 18 vzdělávacích společností a získalo certifikát spokojenosti zákazníků Q FOR ([www.daha.cz](http://www.daha.cz)).

Certifikátu Q FOR se v České republice postupně dostává podpory i od dalších institucí. Podporuje ho Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů ČSRLZ), která certifikát Q FOR zařadila spolu s certifikátem ISO jako jedno z kritérií pro zařazení vzdělávací instituce do výběrové sekce ČSRLZ CAMETIN. Certifikát Q FOR byl také uznán jako jeden z certifikátů kvality umožňujících přístup k prostředkům z Evropských strukturálních fondů. V neposlední řadě přibývá i zákazníků vzdělávacích institucí, kteří si uvědomují význam kvality poskytovaných vzdělávacích služeb a existenci certifikátu Q FOR kladně hodnotí.

Časová nenáročnost a finanční dostupnost modelu Q FOR umožňuje prokázat kvalitu svých služeb i těm velmi malým firmám, u nichž by náročnější modely byly nad jejich síly finanční, i co do kapacity lidských zdrojů. Navíc to dělá způsobem, který se zaměřuje na nejdůležitější moment řízení kvality, tj. na zákazníka. Je jednoduchý a efektivní a jeho další rozšíření bude v prostředí, kde postupně sílí tlak na ověření kvality poskytovaných služeb, pouze otázkou času. Zároveň lze konstatovat, že účastníci projektu Q FOR a QFOR + , kteří jsou členy

Evropského sdružení ekonomických zájmů Q FOR stále pracují na zdokonalení a rozšíření tohoto modelu.

### **3.3 Některé další modely hodnocení kvality a certifikace v dalším vzdělávání**

#### **3.3.1 Benchmarking v projektu BenchFOR**

Předchozí projekty ukázaly, že vzdělávací instituce potřebují nástroje a procesy, které jim umožňují zvyšovat kvalitu a konkurenceschopnost. Vzhledem k tomu, že v různých profesních oborech se v Evropě začaly prosazovat v systémy managementu kvality vycházející z modelu excelence (Model Excellence EEQM), odrazilo se to i ve snahách o přizpůsobení nástrojů kvality potřebám vzdělávacích společností.

Modely excelence zahrnují také využití benchmarkingu, jako procesu cílevědomého, systematického a soustavného porovnávání efektivnosti činnosti podniku se špičkovými podniky v rámci oboru, případně i mimo něj. Mnozí považují benchmarking za jednu z nejefektivnějších strategií pro zlepšování kvality a konkurenceschopnosti firem.

Benchmarkingem v oblasti dalšího vzdělávání se zabýval projekt nazvaný BenchFOR, jehož název je zkratkou slov benchmarking a již uváděného la formación, další vzdělávání. Projekt byl přijat v roce 2002 byl rámci evropského programu Leonardo da Vinci a jeho cílem bylo vytvořit systém pro uplatnění benchmarkingu pro porovnávání a hodnocení vzdělávacích institucí v národním i evropském měřítku. V projektu bylo zapojeno šest zemí: Belgie, Španělsko, Francie, Portugalsko, Itálie a Česká republika. První fáze projektu se zaměřila na vytvoření metodologie, druhá fáze pak na její pilotní ověření. V každé zemi bylo zapojeno do pilotního ověření deset vzdělávacích institucí a byly zpracovány výstupy na národní úrovni. Návazně bylo plánováno provést porovnání všech 60 vzdělávacích institucí z šesti zemí. Na základě zkušeností a připomínek z jednotlivých zúčastněných zemí bylo plánováno metodologii BenchFOR definitivně

dopracovat a představit na mezinárodním semináři, který se uskuteční na závěr projektu. Přehled firem, které se zúčastnily projektu Bench FOR v České republice, je uveden v Příloze G.

Projekt BenchFOR přizpůsobil metodu benchmarkingu potřebám vzdělávacích institucí. Měl by jim umožnit aktivně uskutečňovat hodnocení a zlepšování na základě srovnání a to jejich služeb, pozice na trhu a jak jsou vnímány zákazníky. Postup pilotního ověření benchmarkingu vzdělávacích firem v rámci projektu Bench FOR na úrovni jednotlivých zemí zapojených do projektu proběhl v těchto fázích:

1. výběr vzdělávacích institucí;
2. sběr a zadání údajů;
3. validace údajů;
4. vyhodnocení kvantitativních ukazatelů;
5. zpětná vazba a využití výsledků.

Na tyto fáze navazovala ještě šestá fáze představující mezinárodní srovnání všech 60 institucí zapojených do projektu.

Pro benchmarking v rámci projektu Bench For byly zvoleny srovnávací kritéria a ukazatele tak, aby odpovídaly na otázky, které zajímají, nebo by měly zajímat vedení vzdělávací instituce, a sběr informací bylo možno uskutečnit na základě snadno identifikovatelných údajů a s rozumnou mírou vynaloženého úsilí.

Kritéria a ukazatele jsou rozděleny do tří skupin:

- stratifikační kritéria a ukazatele,
- kvantitativní kritéria a ukazatele,
- kvalitativní kritéria a ukazatele.

Stratifikační kritéria a ukazatele zahrnují údaje, které situují vzdělávací instituci ve srovnávaném vzorku (obory vzdělávání, jeho formy, velikost).

Kvantitativní kritéria/ukazatele byly stanoveny na základě pěti sfér zájmu: struktura (výběr způsobů řízení a metodologií), lidský kapitál (konzultanti, lektori, experti, technici), ceny, zákazníci (jejich hodnota, rozložení rizika, rotace), rentabilita. Celkem bylo stanoveno 24 kritérií a ukazatelů.

Kvalitativní kritéria se týkala pěti oblastí: marketingu, metodologie, řízení projektů, lidských zdrojů a vedení. Celkem se jednalo o 15 kritérií a ukazatelů ([www.daha.cz](http://www.daha.cz)).

Vzhledem k tomu, že v průběhu projektu Bench FOR poskytovaly zapojené vzdělávací instituce celou řadu údajů, které mohly mít důvěrný charakter, byl vytvořen Etický kodex projektu Bench FOR. Vzdělávací instituce zapojené do benchmarkingu se zavázaly poskytnout informace odpovídající skutečnosti. Rovněž se zavázaly respektovat důvěrnost informací, k nimž budou mít v průběhu realizace projektu přístup a využívat je výhradně pro zlepšování kvality své činnosti ([www.benchfor.net](http://www.benchfor.net)).

Přesto, že pokud jde o vztah mezi náklady a přínosem, je považován benchmarking za jeden z nejrentabilnějších prostředků pro zavedení "best practices" ve firmě, širšímu uplatnění benchmarkingu v oblasti dalšího vzdělávání v České republice brání především to, co bychom mohli nazvat slabé profesní prostředí, kdy v oboru chybí dostatečně silná a prestižní profesní organizace, a také finanční důvody, které s tím souvisí. Dá se však předpokládat, že postupem času budou i zde vytvořeny lepší podmínky, finanční i profesní, pro možnost širšího využívání tohoto nástroje kvality v praxi. Projekt BenchFOR by tak mohl být prvním krokem k vytvoření platformy pro spolupráci vzdělávacích institucí v národním a zároveň i evropském měřítku. Projekt BenchFOR je první nadnárodní zkušeností v Evropě, kdy byl benchmarking realizován ve vzdělávacích institucích.

### **3.3.2 Sebehodnocení – model ESTQM**

Jen stručně je možné se zmínit také o projektu ESTQM (European Standards for Training Quality Management), který skončil zcela mimo pozornost a praktické využití v oblasti dalšího vzdělávání. Projekt ESTQM zaměřený na sebehodnocení vzdělávacích firem probíhal v letech 1999 – 2000. Tento model měl být jednoduchým auditem kvality založeným na sebehodnocení takových aspektů činnosti vzdělávací společnosti jako vedení, řízení lidských zdrojů, strategie, partneři, procesy, spokojenost zákazníků, spokojenost spolupracovníků, klíčové výkony, výsledky a image. Sebehodnocení, které mělo provést vedení

společnosti zvlášť a zaměstnanci zvlášť, měla posoudit a ověřit auditorská firma a po ukončení auditu vystavit firmě certifikát. Rozšíření tohoto systému zřejmě potlačil téměř souběžně probíhající proces zavádění auditu kvality vzdělávacích institucí podle modelu Q FOR, který se zřejmě jevil vzdělávacím firmám objektivnější a marketingově lépe uchopitelnější.

### **3.3.3 Certifikace IES**

Další alternativu certifikace (nejen) v dalším vzdělávání představuje společnost International Education Society (IES). Společnost působí od roku 1997 a za tuto dobu se stala významnou mezinárodní institucí specializující se na certifikaci vzdělávacích subjektů různých typů. Společnost sídlila původně ve Vsetíně, dnes je registrována v Londýně a své aktivity řídí ze svého sídla v Brně. Kromě České republiky působí dnes společnost IES asi v osmnácti evropských zemích ([www.ies-info.com](http://www.ies-info.com)).

IES byla založena jako nástupnická organizace programu evropského společenství YOUTH. Tento program byl za řízení a s finanční podporou PHARE realizován v letech 1993 - 1996 jako společný projekt Velké Británie, Polska, Irsko a České republiky. Program YOUTH byl koordinován centrálou OUVERTURE v Glasgow a metodická pomoc byla poskytována kanceláří ECOS-OUVERTURE v Budapešti. V rámci programu YOUTH byla sledována problematika související s uplatňováním absolventů různých typů vzdělávacích zařízení na trhu práce. Výsledkem průzkumu bylo, mimo jiné, zjištění, že jedním z hlavních nedostatků je absence mezinárodního dokladu - certifikátu, který svému držiteli umožní lépe se prosadit na mezinárodním, ale i tuzemském trhu práce a zaměstnavatelům poskytnout kvalitní informace, které nejsou obsahem klasického vysvědčení nebo jiného osvědčení. Na základě tohoto poznatku byl připraven projekt Certificate. Hlavní činností IES je realizace projektu Certificate, v rámci kterého jsou posuzovány a certifikovány vzdělávací subjekty a jejich vzdělávací programy ([www.ies-info.com](http://www.ies-info.com)).

Cílem projektu Certificate bylo sjednotit kritéria při popisování jednotlivých vzdělávacích subjektů a jejich vzdělávacích aktivit. Jednotným výstupem projektu

jsou mezinárodně srovnatelné certifikáty, které jasně a zřetelně deklarují, kde student absolvoval, co absolvoval, v jakém rozsahu a na jaké úrovni bylo lektorské zajištění konkrétního vzdělávacího programu. Certifikace IES umožňuje certifikaci vzdělávací organizace a jejich vzdělávacích programů. Certifikace zahrnuje následující fáze:

- podpis smlouvy mezi IES a vzdělávací organizací, která projeví o certifikaci zájem;
- příprava podkladů pro certifikaci vzdělávací organizace a vzdělávacích programů
  - podklady pro certifikaci vzdělávací organizace zahrnují dotazník IES, seznam a doklady o kvalifikacích interních a externích vyučujících (lektorů), popis vývoje organizace, popis strategie organizace pro příštích 5 let, fotodokumentaci,
  - podklady pro certifikaci vzdělávacích programů zahrnují název a popis programu (pedagogickou dokumentaci), hodinovou dotaci, jména a doklady o kvalifikaci vyučujících;
- certifikační řízení a přidělení ratingu.

Absolventi certifikovaných vzdělávacích institucí mohou získat po absolvování certifikovaných programů mezinárodní certifikát IES, standardně vydávaný v angličtině a překladu do úředního jazyka. Mezinárodní certifikát IES je vydáván i ve formě oficiálních překladů do dalších jazyků. Mezinárodní certifikát je celosvětově akceptován. IES uvádí, že dosud vydala přes 24.000 mezinárodních certifikátů, které jejich majitelé uplatnili nejen v evropských zemích, ale i v USA, Kanadě, Austrálii, Africe a Asii ([www.ies-info.com](http://www.ies-info.com)).

Přesto, že IES certifikuje zejména různé typy škol, např. vyšší odborné školy, různé typy středních škol a učilišť atd., je u něho certifikováno i několik společností, které působí v oblasti dalšího profesního vzdělávání. IES přináší těmto institucím zajímavou alternativu možnosti sebehodnocení a certifikace. Je administrativně i finančně přiměřeně náročný podmínkám malých vzdělávacích společností, není však systémem managementu kvality v pravém slova smyslu.

## 4 ZÁVĚR

Od 80. let minulého století je jednoznačné, že o úspěchu organizace rozhoduje kvalita, kvalita produktů a služeb, podmiňovaná kvalitou procesů a obé podmiňované kvalitou lidí v organizaci, při čemž o kvalitě nerozhoduje organizace, ale zákazník, svou volbou jestli koupí nebo nekoupí produkt. Produkt je prodejný, jestliže splní požadavky na kvalitu a je nabízen za přijatelnou cenu. Kvalita musí přinášet užitek jak organizaci v podobě ekonomické efektivity, tak i zákazníkovi v podobě celkového užitku. Historický vývoj přinesl při hledání efektivní cesty k dosažení úspěchu celou řadu přístupů, nástrojů a metod pro řízení kvality, které našly své uplatnění v různých systémech managementu kvality.

Zásadní vliv na rozvoj a celkovou dosaženou úroveň kvality během druhé poloviny dvacátého století měl Total Quality Management a jeho filosofie kvality. TQM ovlivnil všechny zásadní koncepce a systémy managementu kvality po celém světě. Například autoři publikace *Quality into the 21<sup>st</sup> century. Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance* (Conti, Kondo, Watson, 2003, s.15) uvádí čtyři hlavní směry rozvoje kvality, které v té či oné míře byly ovlivněny koncepcí TQM. Jedná se o zavedení řady výrobních metod podmíněných řízením v systému just-in-time, přijetí norem ISO 9000 jako základního standardu požadujícího definovat a dokumentovat systém managementu kvality, rozvoj systémů managementu kvality využívajících pro dosažení kvality a jejího zlepšení sebehodnocení a srovnání (benchmarking) s nejlepšími příklady z praxe, např. evropský Model Excellence EFQM, i rozvoj dalších systémů managementu kvality, např. Six Sigma.

Rozvoj systémů managementu kvality nejvíce ovlivnily USA, a Japonsko, následované Evropou. Jak uvádí studie IAQ (International Academy for Quality, 1995, s.8), i když se systémy řízení kvality a jejich využití v praxi prosazovaly v Evropě s jistým zpožděním a nejsou aplikovány jednotně, protože stále přetrvávají rozdíly mezi zeměmi, odvětvími a společnostmi, obecně zavádění systémů managementu kvality v Evropě kladně ovlivňuje vyspělá etická, kulturní, sociální a legislativní infrastruktura jednotlivých zemí i regionu jako celku.

V současné době klade Evropa na rozvoj kvality stejný důraz jako průkopníci kvality Japonsko a USA. Evropě vznikly a jsou zde v současnosti nejrozšířenější systém řízení jakosti podle požadavků norem ISO a Model excellence EFQM, založený na principech TQM. Význam systému managementu kvality spočívá v tom, že organizacím poskytují určitý model vytváření a fungování řídicího systému. Cesta k efektivní činnosti organizace vede přes systematické uspořádání procesů, jejich dokladování a hodnocení.

Lze také říci, že současné systémy managementu kvality už se výhradně nesoustředí na prospěch zákazníků, ale zaměřují pozornost na všechny zainteresované strany, především pak na pracovníky organizace, a v jejich způsobilosti spatřují klíč k naplnění požadavků managementu kvality i podnikatelské úspěšnosti. Management kvality tak klade důraz na zajištění způsobilosti pracovníků, udržení a zvyšování jejich kvalifikace a celkově na kvalitu lidského kapitálu a vytváří nové podmínky pro rozvoj a vzdělávání pracovníků. To se nutně musí odrážet na celkovém rozvoji oblasti dalšího profesního vzdělávání. Systémy managementu kvality tak ovlivňují v mnoha směrech i instituce dalšího profesního vzdělávání, které musí na tuto situaci reagovat a principy systémů managementu kvality musí uplatňovat ve své činnosti tak, aby mohly uspět jako dodavatelé služeb pro rozvoj a vzdělávání pracovníků v organizacích uplatňujících některý ze systémů řízení kvality. Znamenají zařazení managementu kvality do priorit řízení vzdělávacích institucí dalšího profesního vzdělávání.

Aktivity podporující vytvoření a praktické ověření komplexního systému posuzování kvality a certifikace vzdělávacích institucí, certifikace lektorů a manažerů nebo akreditace programů a uplatňování dalších nástrojů zvyšování kvality v rámci dalšího profesního vzdělávání se datují od poloviny devadesátých let až do současnosti. Žádný jednotný, ucelený systém řízení jakosti speciálně pro oblastí dalšího profesního vzdělávání v České republice zatím neexistuje a i v zemích Evropského společenství je situace různá. Od 90. let minulého století vznikají různé koncepce a uplatňují se různé přístupy, tu s větším, tu s menším

úspěchem. Otázka kvality v dalším vzdělávání však není stále uspokojivě vyřešena.

Posledním pokusem vytvořit komplexní systém řízení jakosti v oblasti dalšího profesního vzdělávání v České republice představuje projekt Ministerstva práce a sociálních věcí ČR „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“, který v současnosti probíhá. Na řešení tohoto projektu se podílí Národní vzdělávací fond, poradenská firma KPMG Česká republika a Bankovní institut vysoká škola.

Organizace působící v oblasti dalšího profesního vzdělávání dospělých jsou velmi různorodé a liší se v mnoha parametrech. Svou velikostí, specializací, mírou využívání subdodavatelských služeb nezávislých lektorů atd. Vzdělávací subjekty zároveň sahají od organizací specializujících se na jediný obor vzdělávání prostřednictvím otevřených kurzů až po společnosti, poskytující vzdělávání v mnohačetné škále oborů a využívající různé formy vzdělávání. Na trhu působí jak regionální subjekty, tak i pobočky nadnárodních institucí. Všechny tyto aspekty mohou v zásadě ovlivňovat přístupy vzdělávacích institucí k potřebě a způsobu prokazování své kvality, resp. způsobu jejího zajišťování.

Pokud vzdělávací instituce používají k prokázání systematického zajištění kvality svých služeb certifikaci, je v rámci Evropy v praxi jediným plošně rozšířeným modelem standard EN ISO 9001:2000. Míra jeho faktického uplatnění podle poslední, dosud nepublikované studie, provedené v rámci projektu „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“, se v jednotlivých zemích velmi liší, a to až řádově, a nepřesahuje v žádné z vybraných zemí cca 10%, v České republice je jeho uplatnění v rámci vzdělávacích institucí ještě mnohem nižší.

Také uplatnění Modelu excelence EFQM je v rámci vzdělávacích institucí v České republice zanedbatelné. V nedávné době byl sice vytvořen pracovní skupinou při komisi pro vzdělávání (Education Council) v rámci EU model CQAF, komplexní model systému managementu kvality, vycházející alespoň rámcově z principů používaných v celoevropsky uznávaném Modelu excelence EFQM, a zaměřený specificky na oblast vzdělávání, ale není zatím v praxi pro certifikaci využíván. V některých zemích však dosáhla relativně významného praktického

rozšíření certifikace podle modelů sebehodnocení vytvořených na národní úrovni, například model EduQua ve Švýcarsku nebo FETAC v Irsku.

V posledních zhruba 10 letech postupně vznikly v Evropě další způsoby prokazování kvality služeb na základě externího posouzení zakončeného udělením certifikátu. Jednu takovou skupinu, charakteristickou tím, že se v rámci certifikace posuzuje jen úzký okruh zdrojů a produktů instituce nebo se zjišťuje míra spokojenosti absolventů vzdělávacích akcí, jsou modely CEDEO, Q FOR a IES, poslední dva také rozšířené v ČR. Ani v jednom případě se však nejedná o komplexní systémy managementu kvality. Systém certifikace IES hodnotí vzdělávací společnosti a jejich vzdělávací programy a uděluje jim rating zejména s ohledem na dokladované parametry instituce (délka existence, počet studentů a absolventů, materiální zabezpečení, marketingové aktivity, publikační činnost atd.) a dokladovatelnou způsobilost lektorů. Systém Q FOR zase staví rozhodování o udělení certifikátu na strukturovaném průzkumu spokojenosti vybraného vzorku zákazníků vzdělávací instituce a obvyklá kritéria pro systém managementu kvality neobsahuje.

Z veškerých popsanych postupů pokoušejících se o zavádění systémů řízení a prokazování kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání lze odvodit jeden závěr. Systém další profesní vzdělávání potřebuje a hledá způsob, jak zajistit a deklarovat kvalitu služeb poskytovaných v této oblasti. Různorodost subjektů a jimi poskytovaných služeb i potřeba flexibility a kreativity v oblasti vzdělávacích služeb ukazuje, že momentálně neexistuje jeden komplexní systém řízení kvality aplikovatelný univerzálně a i do budoucna lze předpokládat koexistenci více přístupů k problematice kvality v dalším vzdělávání. Zájem o kvalitu dalšího profesního vzdělávání by měl projevovat i stát vytvářením podmínek pro rozšíření systémů managementu kvality v praxi vzdělávacích institucí, protože péče o vzdělávání a rozvoj lidských zdrojů bude v budoucnosti hlavní cestou zajištění konkurenceschopnosti České republiky a kvalita služeb poskytovaných v dalším profesním vzdělávání v tom bude sehrávat významnou úlohu.

## 5 RESUMÉ

Systém managementu kvality (QMS) je součástí managementu organizace. Existují různé systémy QMS. Vycházejí zpravidla z jednoho ze dvou přístupů k otázkám kvality – normologického nebo teleologického. Řízení kvality je dynamický proces, který se trvale mění a vyvíjí co do forem, metod i obsahu. Konkrétní podoby QMS můžeme přiřadit k jedné ze tří základních koncepcí a to jsou koncepce odvětvových standardů, koncepce TQM (Total Management Quality) a koncepce ISO. Různé přístupy k řízení kvality se začínají rozvíjet ve 20. letech dvacátého století. Po druhé světové válce se otázky kvality dostaly do popředí zájmů zejména v Japonsku a USA, následovány Evropou. V tomto období začínají vznikat první skutečné systémy managementu kvality. Jejich význam a rozvoj prudce vzrostl v 80. letech minulého století, kdy kvalita začala být považována za klíčový předpoklad úspěchu a budoucí konkurenceschopnosti. V současnosti jsou v Evropě uplatňovány zejména dva systémy: řízení jakosti podle norem ISO (International Organization for Standardization) 9000:2000 a model kvality vycházející z filozofie a zásad TQM nazývaný Model Excellence EFQM, který vypracovala a do praxe prosazuje Evropská nadace managementu jakosti (EFQM). Oba uvedené systémy managementu kvality přisuzují klíčovou roli lidskému potenciálu organizace. Tato skutečnost se odráží v systému personálního řízení i v jednotlivých vzájemně provázaných personálních činnostech. Klíčovým se stává vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. To ovlivňuje růst zájmu o další profesní vzdělávání a požadavky na kvalitu v této oblasti. Vzdělávací instituce působící v oblasti dalšího profesního vzdělávání hledají efektivní systém managementu kvality a způsob certifikace, které by odpovídaly jejich potřebám a umožňovaly jim zvyšovat kvalitu poskytovaných služeb.

## **6 SUMMARY**

A quality management system (QMS) forms a part of the organization's management. There are various QMS systems. Usually, they are based on one of two approaches to quality issues - the normologic approach and the teleologic approach. Quality management is a dynamic process that constantly changes and develops in terms of forms, methods and content. Specific QMS types can be attributed to one of three basic concepts: industrial standards, TQM (Total Quality Management), and the ISO concept. Various approaches to quality management began to develop in the 1920s. After World War II, the issues of quality gain priority particularly in Japan and the USA, followed by Europe. At that time the first true quality management systems were established. Their significance and development rapidly grew mainly in the 1980s, when quality began to be considered a key prerequisite to success and future competitiveness. Presently, two systems are primarily used in Europe: quality management based on the ISO (International Organization for Standardization) 9000:2000 standards, and a quality model based on the TQM philosophy and principles, referred to as the EFQM Excellence Model, which has been designed and implemented by the European Foundations for Quality Management (EFQM). Both the above systems assign a key role to the human potential of the organization. This fact is reflected in the human resources management system as well as in specific interdependent personnel management activities. Employee training and development becomes crucial. This promotes more interest in further professional training and requirements for quality in this field. Training institutions operating in further professional training look for an effective quality management system and a certification method that would meet their needs and allow them to improve the quality of services delivered.

## 7 SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ

BRÁZDOVÁ, Z. *Vzdělávání a rozvoj pracovníků v návaznosti na systémy řízení jakosti dle norem ISO 9000:2000*. Brno: 2001. Rigorózní práce, Univerzita Komenského Bratislava, 2001.

BUCKLEY, R., CAPLE, J. *Trénink a školení*. Brno: Computer Press, 2004. ISBN 80-251-0358-7

CONTI, T., KONDO, Y., WATSON, G. H. *Quality into the 21st century. Perspectives on Quality and Competitiveness for Sustained Performance*. Milwaukee, Wisconsin USA: ASQ Quality Press, 2003. ISBN 0-87389-602-5

ČSN EN ISO 9000 *Systémy managementu jakosti - Základy, zásady a slovník*. Praha: Český normalizační institut, 2002.

ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti - Požadavky*. Praha: Český normalizační institut 2002.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H.Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4

*Ekonomická encyklopedie*. Praha: Svoboda, 1984. ISBN 73/505-21-8.5

FARKAŠOVÁ, V., KLIEŠTIK, T. *Kvalita jako funkce HRM. Moderní řízení*, 2006, č.3. ISSN 0026-8720

GOPAL, K. Kanji, ASHER, M. *100 Methods for Total Quality Management*. London: SAGE Publications Ltd. ,1996. ISBN 0-8039-7746 8

HNÁTEK, J. *Budoucnost managementu jakosti. Moderní řízení*, 2001, č.8. ISSN 0026-8720

KRULIŠ, J. *Management jakosti jinak. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001*. Díl 1. Praha: Český normalizační institut, 2002. ISBN 80-7283-088-0

KRULIŠ, J. *Management jakosti jinak. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:2001*. Díl 2. Praha: Český normalizační institut, 2002. ISBN 80-7283-096-1

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2006. ISBN 80-7261-033-3

*Manažer TQM*. Praha: Česká společnost pro jakost. 1999. Interní publikace.

MANDÍKOVÁ, M., Palán, Z. Živnost volná – jakost různá. *Hospodářské noviny*, 16.2.2004, s.10. ISSN 0862-9587

MIZUNO, S. *Řízení jakosti*. Praha: Victoria Publishing a.s. ISBN 80-85605-38-4 (pozn. - rok vydání japonského originálu 1988, rok vydání českého překladu neuveden)

NENADÁL, J. *Měření v systémech managementu jakosti*. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-054-6

PALÁN, Z. *Lidské zdroje*. Praha: Academia, 2002. Výkladový slovník. ISBN 80-200-0950-7

PETŘÍKOVÁ, R. a kol. *Lidé-zdroj kvality, znalostí a podnikových výkonů*. Ostrava: Dům techniky Ostrava, 2002. ISBN 80-02-01419-1

*The Best on Quality Targets, Improvements, Systems IAQ.: IAQ Book Series*. Vol. 6. Milwaukee, Wisconsin, USA: ASQC Quality Press, 1995. ISBN 0-87389-343-3

Zelený, M. Jakost není kvalita. *Moderní řízení*, 2001, č.8. ISSN 0026-8720

### **Internetové zdroje**

Asociace trenérů a konzultantů managementu (ATKM)  
<http://www.atkm.cz>

American Society for Quality  
<http://www.asq.org/about-asq/who-we-are/history.html>

Česká společnost pro jakost  
[http://www.csq.cz/cz/model\\_efqm.asp](http://www.csq.cz/cz/model_efqm.asp)  
<http://www.csq.cz/cz/model.efqm.zde.asp>

Evropská nadace pro management kvality EFQM  
<http://www.efqm.org/Default.aspx?tabid=36>

International Education Society (IES)  
[www.ies-info.com](http://www.ies-info.com)

ISO 9000 Certifikace systémů řízení  
[http://www.iso.cz/iso\\_svet\\_kont.htm](http://www.iso.cz/iso_svet_kont.htm)

Mezinárodní společnost pro standardizaci ISO  
<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#three>

Národní politika podpory jakosti

[http://www.npj.cz/narodni\\_cena\\_za\\_jakost.asp](http://www.npj.cz/narodni_cena_za_jakost.asp)

[http://www.npj.cz/menu\\_nppj\\_1/zakladni\\_info.asp](http://www.npj.cz/menu_nppj_1/zakladni_info.asp)

Projekt BenchFOR

[www.benchfor.net](http://www.benchfor.net)

Společnost CEDEO

[www.cedeo.nl](http://www.cedeo.nl)

## 8 BIBLIOGRAFIE

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5

BĚLOHLÁVEK, F., KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Praha: Rubico, 2001. ISBN 80-85839-45-8

ČSN EN ISO/IEC 17024:2003 *Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob*. Praha: Český normalizační institut, 2003.

DVOŘÁK, V., VODÁČEK, L. *Management v USA*. Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-023-2

FIALA, A. *Management jakosti s podporou norem ISO 9000:2000*. Praha: Verlag Dashofer, 2000.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Kvalita v podmínkách evropské unie*. Ostrava: Montanex, 1998. ISBN 80-7225-010-8

KOLEKTIV AUTORŮ. *Uplatnění požadavků normy ISO 9001: 2000 v praxi*. Praha: ČSNI 2001.

*Lidské zdroje v ČR*. Praha: NVF za podpory EU Phare, 1999.

MUŽÍK, J. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: CODEX Bohemia, 1999.

*Národní program rozvoje vzdělávání v České republice*. Praha: MŠMT ČR, 2001.

*Návrh systému certifikace vzdělávacích institucí v souladu s požadavky ČSN EN ISO 9001:2000*. Brno: 2002. Sborník příspěvků z konference AIVD ČR.

*Návrh systému oborové certifikace vzdělávacích institucí*. Břeclav: 2003. Sborník příspěvků z konference AIVD ČR.

PALÁN, Z. *Výkladový slovník vzdělávání dospělých*. Praha: DAHA, 1997. ISBN 80-902232-1-4

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. *Vzdělávání a rozvoj manažerů*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management na prahu 90. let*. Praha: Institut řízení, 1991. ISBN 80-7014-034-8

## **Vybrané internetové zdroje zaměřené na problematiku kvality:**

Benchmarking (ČSJ)  
[www.benchmarking.cz](http://www.benchmarking.cz)

Český institut pro akreditaci ČIA  
[www.cia.cz](http://www.cia.cz)

Český normalizační institut ČSNi  
[www.csni.cz](http://www.csni.cz)

Evropská nadace pro management kvality EFQM  
[www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Evropská organizace pro jakost EOQ  
[www.eoq.org](http://www.eoq.org)

Juran Institute  
[www.juran.com](http://www.juran.com)

Národní vzdělávací fond  
<http://www.nvf.cz/>  
[http://www.kvalitavzdelavani.cz/o\\_projektu](http://www.kvalitavzdelavani.cz/o_projektu)

Národní politika podpory jakosti NPJ/  
Národní informační středisko pro podporu jakosti NIS-PJ  
[www.npj.cz](http://www.npj.cz)

Perspektivy jakosti (e-časopis ČSJ)  
[www.perspektivyjakosti.cz](http://www.perspektivyjakosti.cz)

Sdružení pro cenu ČR za jakost SCJ  
[www.scj-cr.cz](http://www.scj-cr.cz)

Slovenská spoločnosť pro kvalitu SSK  
[www.quality-slovakia.sk](http://www.quality-slovakia.sk)

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví ÚNMZ  
[www.unmz.cz](http://www.unmz.cz)

## **9 PŘÍLOHY**

## Příloha A

### Tabulka č. 2

**„Certifikace systémů řízení podle norem řady ISO 9000 není již pouze záležitostí Evropy, následující tabulka ukazuje vývoj podílů jednotlivých kontinentů na celkovém počtu certifikovaných subjektů“ :**

Zdrojem statistiky je mezinárodní organizace ISO

#### **Procentuální podíl jednotlivých regionů**