

UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE

FILOZOFICKÁ FAKULTA

KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Eva Stejskalová

Kvalita v dalším profesním vzdělávání

Rigorózní práce


2010

Prohlášení autora

Prohlašuji,

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

V Praze dne 20. 5. 2010



Eva Stejskalová

Resumé

Rozhodujícím kapitálem i klíčovým zdrojem ekonomiky se staly informace, znalosti a jejich využívání. To změnilo charakter práce a pracovních sil a význam učení i výuky a také smysl znalostí a jejich předávání a přineslo změny v oblasti sociální, demografické i institucionální. Schopnost využívat informace (znalosti) a kvalita produktů a služeb, podmiňovaná kvalitou procesů a kvalitou lidí v organizaci, rozhodují o jejím úspěchu.

Systém managementu kvality (QMS) je součástí managementu organizace. 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. Význam a rozvoj systémů managementu kvality 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. Oba uvedené systémy managementu kvality přisuzují klíčovou roli lidskému potenciálu organizace. Nezbytným se stává celoživotní vzdělávání, resp. další profesní 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.

Summary

A crucial source of capital and the source of economy have become an information and knowledge and their use. It changed the nature of work and labor and the importance of learning and teaching and also a sense of knowledge and its transmission, and brought changes in social, demographic and institutional sphere. The ability to use information (knowledge) and quality of products and services, undermined the quality of processes and the quality of people in the organization, decide on its success.

A quality management system (QMS) forms a part of the organization's management. There are various QMS systems. 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. 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.

OBSAH

| | |
|--|-----------|
| RESUMÉ..... | 3 |
| SUMMARY | 4 |
| 1. ÚVOD | 7 |
| 2. DALŠÍ PROFESNÍ VZDĚLÁVÁNÍ..... | 11 |
| 2.1 Společenský kontext dalšího profesního vzdělávání..... | 11 |
| 2.2 Vývoj vzdělávání dospělých..... | 20 |
| 2.3 Dokumenty o celoživotním učení a dalším vzdělávání..... | 22 |
| 2.4 Celoživotní učení a další vzdělávání – definice základních pojmů | 26 |
| 3 SYSTÉMY ŘÍZENÍ KVALITY | 30 |
| 3.1 Principy systémů řízení kvality | 33 |
| 3.2 Vývoj řízení kvality | 36 |
| 3.3 Požadavky na systémy řízení kvality | 43 |
| 3.3.1 Požadavky na systémy řízení kvality v souboru norem ISO 9000 | 43 |
| 3.3.2 Požadavky Modelu Excelence EFQM na systémy řízení..... | 49 |
| 3.3.3 Vztah norem ISO 9000 a Modelu excelence EFQM..... | 53 |
| 3.4 Aplikace systémů řízení kvality v oblasti personálního řízení | 55 |
| 3.5 Aplikace systémů řízení jakosti v oblasti personálních činností na příkladu vzdělávání..... | 60 |
| 3.6 Aplikace systémů řízení kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání..... | 64 |
| 3.7 Možnosti aplikace systémů řízení kvality ve vzdělávacích institucích zaměřených na další profesní vzdělávání..... | 66 |
| 3.7.1 Uplatnění řízení kvality v souboru norem ISO 9000..... | 67 |
| 3.7.2 Uplatnění modelu QFOR..... | 70 |
| 3.7.2.1 Historie vzniku modelu QFOR..... | 70 |
| 3.7.2.2 Charakteristika modelu QFOR | 72 |
| 3.7.2.3 Přínos auditu kvality vzdělávacích institucí podle modelu QFOR..... | 74 |
| 3.7.2.4 Rozšíření modelu hodnocení kvality Q FOR v praxi | 75 |

| | | |
|-------------|--|------------|
| 3.8 | Některé další modely hodnocení kvality a certifikace v dalším vzdělávání | 76 |
| 3.8.1 | Benchmarking v projektu BenchFOR | 76 |
| 3.8.2 | Sebehodnocení – model ESTQM | 78 |
| 3.8.3 | Certifikace IES | 79 |
| 3.9 | Kvalita vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání..... | 81 |
| 3.9.1 | Akreditace a certifikace vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání 81 | |
| 3.9.2 | Evalua ce vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání..... | 84 |
| 3.10 | Certifikace personálu jako nástroj řízení kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání..... | 86 |
| 4 | VYBRANÉ PROJEKTY ZAMĚŘENÉ NA KVALITU DALŠÍHO PROFESNÍHO VZDĚLÁVÁNÍ A JEJICH PŘÍNOS PRO PRAXI..... | 90 |
| 4.1 | Národní soustava kvalifikací | 91 |
| 4.2 | Kvalita v dalším profesním vzdělávání..... | 95 |
| 5 | ZÁVĚR..... | 98 |
| 6 | SOUPIS BIBLIOGRAFICKÝCH CITACÍ | 103 |
| 7 | BIBLIOGRAFIE | 107 |
| 8 | PŘÍLOHY | 110 |

1. Úvod

Od počátku devadesátých let 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 trzích domácích i zahraničních 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 čtvrtěk 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.

V souvislosti s přípravou České republiky na vstup do Evropské unie, a zejména po jejím vstupu do unie, se zvýšil zájem o zavádění systémů řízení kvality do praxe českých firem a k nárůstu počtu firem, které získaly různé certifikáty kvality. Tento trend se odrazil i v oblasti řízení lidských zdrojů, což má vliv i na rozvoj zájmu o kvalitu vzdělávání, zvláště pak v tomto kontextu o kvalitu dalšího profesního vzdělávání, které nemá nastaveny téměř žádné legislativní nebo kontrolní mechanismy a jeho institucionální základna je velmi rozdrobená a různorodá. Jednoduše řečeno, další profesní vzdělávání, až na některé výjimky, může provozovat kdokoliv a jakkoliv. Můj záměr zpracovat práci zabývající se kvalitou v rámci dalšího profesního vzdělávání vyplynul z faktu, že význam dalšího profesního vzdělávání stále roste, jsou na něj věnovány nemalé prostředky soukromé i veřejné, ale otázky řízení kvality v této oblasti nejsou dosud uspokojivě vyřešeny.

V předkládané práci jsem si položila za cíl zmapovat, jak je k problematice kvality přistupováno v oblasti celoživotního vzdělávání, resp. v dalším profesním

vzdělávání v České republice, a to v kontextu obecných trendů rozvoje systémů řízení kvality 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 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 v předkládané práci na otázky uplatňování systému managementu kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání, 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.

Od roku 1989 vzniklo v České republice 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 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci rekvalifikačního vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v

rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení a Zákonem č. 179/2006 Sb., který se týká ověřování a uznávání výsledků neformálního vzdělávání a informálního učení. V souladu s tímto zákonem momentálně vzniká tzv. Národní soustava kvalifikací, 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 práci zkoumám uplatnění systémů řízení kvality v oblasti personální práce a vliv, který to má na uplatnění managementu kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání. První kapitola se zaměřuje na vývoj a charakteristiku dalšího profesního vzdělávání v kontextu společenského vývoje, zejména po druhé světové válce. Druhá kapitola se zabývá systémy řízení jakosti obecně a možnostmi aplikace systémů řízení jakosti v oblasti řízení lidských zdrojů a dalším profesním vzdělávání a zaměřuje se na jejich uplatnění v současné praxi vzdělávacích institucí v České republice. Třetí kapitola se pak zabývá systémovými projekty, které budou v budoucnu ovlivňovat kvalitu dalšího profesního vzdělávání v České republice.

Při zpracování předkládané 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. Tyto projekty probíhaly v rámci programů Evropské unie, některé za účasti několika evropských zemí, některé jen v rámci České republiky. To dokládá, že problematika řízení kvality v dalším profesním vzdělávání není řešena jen v České republice, ale i v dalších evropských zemích. Dalším zdrojem cenných informací byly interní materiály některých vzdělávacích institucí a různé odborné akce, semináře, konference a workshopy, 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,

Národního vzdělávacího fondu nebo České společnosti pro rozvoj lidských zdrojů v uplynulých letech.

2. Další profesní vzdělávání

2.1 Společenský kontext dalšího profesního vzdělávání

Znalosti a dovednosti využívá lidstvo od prvopočátků své existence. Potřebné znalosti a dovednosti, získané často nahodile, uchovávali a předávali lidé nejprve ústně. Později začali své poznatky rozvíjet systematictěji a nabyté znalosti uchovávat v písemné podobě v různých institucích, církevních i státních, tedy svatyních, knihovnách či školách. Vznikaly první systematicky rozvíjené vědní obory jako matematika, astronomie, filozofie, teologie, nebo praktičtěji zaměřené - medicína, vojenství nebo architektura, ale poznatky se šířili pomalu, v malém okruhu vzdělavců a často znovu upadly v zapomnění. Teprve v 16. století dochází ke změně chápání významu znalostí. Do popředí vystupuje jejich praktický význam a postupně jsou využívány v mnoha oblastech lidské činnosti (výroba, doprava, komunikace apod.). Přesto, že tyto procesy z dnešního hlediska probíhali více než pomalu a přenos získaných poznatků do praxe a jejich využití mohl trvat dlouhé desítky let, znalosti a dovednosti od této doby stále více ovlivňovaly rozvoj společnosti jako celku a podmiňovaly úspěch jednotlivce.

Význam znalostí a dovedností postupně stále narůstal, až se stal v druhé polovině minulého století nejvýznamnějším faktorem rozvoje společnosti. Během dvacátého století se měnily i názory na využívání lidského potenciálu v organizaci a to se projevovalo i v názorech a přístupech k řízení organizace.

„Názory na využívání lidského potenciálu v řízení organizací prošly třemi globálními vývojovými etapami: člověk – stroj, člověk – zdroj a člověk – znalost.“ (Truneček, 2004, s.6) To je jistě velmi stručná, ale také velmi výstižná charakteristika. V každé z těchto etap se měnil nejen názor na využívání lidského potenciálu organizace, ale měnil se také význam znalostí a dovedností a požadavků na ně.

První etapa (člověk-stroj) je spojována s pojmem vědecké řízení a hromadnou pásovou výrobou, kde člověk vykonával několik málo úkonů stále dokola, s požadavkem jejich přesného a rychlého plnění. Člověk je zde jen

přívazek stroje a požadavky na jeho kvalifikaci jsou nízké, k jejich získání stačí krátké zaškolení. Z ostatních dovedností se vyžaduje především disciplína a bezchybné plnění naučených úkonů.

Druhá etapa (člověk – zdroj) přináší poznání, lidé mohou přispívat k efektivitě výrobní činnosti a zvýšení produktivity pokud mají pocit, že jsou vnímáni jako lidé. Přispěly k němu výzkumy v oblasti řízení prováděné ve 20. - 30. letech minulého století, především v USA. Ty vedly také k postupnému vzniku a rozvoji personálních činností, které měly zpočátku převážně administrativní charakter. Postupně se měnil význam a charakter těchto činností, stávaly se důležitým faktorem rozhodujícím o úspěšnosti organizace, dostávaly strategický význam. Z personální práce se stalo personální řízení a z něho postupně řízení lidských zdrojů (lidského kapitálu). V současné době se stává klíčovým strategickým partnerem vedení podniku a konzultantem zaměstnanců organizace.

Třetí etapa (člověk – znalost) přináší i do pojetí řízení lidských zdrojů nový pohled na problematiku řízení lidí. Přichází éra managementu znalostí: "místo řízení člověka budeme řídit jeho znalosti". (Truneček, 2004, s. 8)

Většina autorů uvádí, že k posunu od společnosti industriální k společnosti informační dochází po 2. světové válce (např. Truneček, 2003).

Jsou i tací autoři, kteří vývoj v současné společnosti dali do souvislostí s velmi dávnou historií lidstva, jako např. Toffler či Drucker. Podle Tofflerovy teorie vlnového konfliktu došlo ke třem velkým vlnám změn, které se prohnaly lidskou historií. (Toffler, 1980) První z civilizačních vln byla dle Tofflera vyvolána objevem principů zemědělství a nalezením metody přetváření přírodních zdrojů v bohatství. Druhá vlna byla vyvolána průmyslovou revolucí a přinesla tovární systém tvorby bohatství. Poslední vlna, informační, přinesla nový systém tvorby bohatství – znalosti, a tedy novou společnost – společnost znalostní. (Toffler, 1980)

Podobně jako Toffler hovoří i Drucker ve „Fungující společnosti“ o revolucích, které se stále větší rychlostí šířily po celém světě. Poslední znalostní revoluci to, na rozdíl od dřívějších revolucí, zabralo mnohem méně času - necelých 50 let. (Drucker, 2004)

V období po druhé světové válce postupně, a od konce 70. let pak v historii nebývalou intenzitou, se klíčovým faktorem úspěchu stávají znalosti a dovednosti lidí a jejich schopnost přetvořit je v produktivní sílu. Informace a znalosti se stávají produktivním faktorem, jsou cílevědomě získávány a využívány. Vznikají tak celé „znalostní obory“, které místo zboží a služeb distribuují myšlenky a informace. Vzniká „ekonomika znalostí“, v níž člověk přestává být pouhou „pracovní silou“, ale stává se unikátním zdrojem, lidským kapitálem. Petr F. Drucker napsal už v roce 1968: „V uplynulých několika desetiletích se rozhodujícím kapitálem, nákladovým faktorem a klíčovým zdrojem ekonomiky staly znalosti. To mění charakter pracovních sil a práce, výuky a učení i smysl znalostí a jejich politiky. (Drucker, 1994, s. 27) Znalostní ekonomika tvoří bohatství využíváním informací a aplikací znalostí a stala se ekonomickým základem nové vývojové fáze společnosti, která bývá označována jako informační společnost. Můžeme se setkat také s označením znalostní, postindustriální nebo postkapitalistická společnost, ale označení informační lze pro povahu změn, které přináší ve všech oblastech života společnosti považovat za nejuvědomělejší a také nejrozšířenější. Lze říci, že na málokterý společenský jev panuje v široké odborné veřejnosti tak vzácná shoda názoru jako na vývojovou fázi současné společnosti. Přes různé přístupy a úhly pohledů je obecně přijímáno, že „na počátku třetího tisíciletí se lidská společnost nachází ve vývojové fázi nazývané informační společnost.“ (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005, s. 9)

Poměrně širokou charakteristiku informační společnosti podali manželé Everndenovi ve své práci *Information First - Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage*. Mezi hlavní body, které dle jejich názoru současnou společnost odlišují od ekonomiky průmyslové nebo zemědělské, řadí:

1. Množství informací – obrovský nárůst dostupných informací a jejich hromadné šíření je vzrušujícím a znepokojujícím faktem současně.
2. Různorodost zdrojů – je zřejmé, že s ohromným množstvím informací se pojí velká pestrost zdrojů. Organizace mají vedle svých interních zdrojů

k dispozici data na volném internetu, zejména však databáze a multimediální materiály poskytované jako placenou službu.

3. Produkty založené na informacích – čím dál více produktů a služeb je založeno na informacích nebo s nimi velmi úzce souvisí.
4. Informační rychlost – představovat si informační zdroj jako pasivní oceán je chybné, mnohem přesnější je představa tohoto zdroje jako divoké řeky neustále se valící na lidské smysly. Rychlost, se kterou na nás informace v dnešní době řítí, je v lidské historii nevídaná.
5. Závislost na technologiích – do informačních a komunikačních technologií (ICT) se investuje mnohem více než do průmyslového, továrního či zemědělského vybavení. V nejbližším okolí každého z nás, ať se již jedná o domov, práci či komplexní systémy jako jsou doprava či vzdělávání, dochází k expanzi počítačových čipů.
6. Znalostní pracovníci – rozdělíme-li pracovníky na bílé a modré límečky, tedy ty, jejichž práce se v převážné míře opírá o činnost mozku a ty, kteří převážně pracují rukama, dojdeme k závěru, že početně převažují ti, kteří ke své práci převážně využívají mozek.
7. Kvalita informací – kvalitu všech zdrojů určuje hodnota a míra užitečnosti, nejinak tomu je u informace. Aby byla informace považována za kvalitní, musí být správná, přesná, spolehlivá, uznávaná, relevantní, jednoduchá a v neposlední řadě validní. Informace má sklon se časem opotřebovat.

(Evernden, Evernden, 2003, s. 136)

Lze tedy říci, že informační společnost je společnost, ve které tvorba, šíření, užití a manipulace s informacemi stala nejvýznamnější ekonomickou a kulturní aktivitou. Znalostní ekonomika je jejím ekonomickým doplňkem, pomocí něhož je bohatství tvořeno ekonomickým využíváním znalostí a informací.

Ačkoliv, jak už bylo řečeno, panuje v široké odborné veřejnosti v podstatě shoda názoru na současnou vývojovou fázi společnosti v tom smyslu, že se lidská společnost nachází ve vývojové fázi, kterou označujeme jako informační společnost, základní koncepty informační společnosti, tedy chápání toho, co je informační společnost, se poněkud liší. Myšlenka nově vznikající informační společnosti se vyvinula v rámci různých teoretických kontextů a ne jako teoretický koncept sám o sobě. Různé disciplíny společenských věd jako jsou politická ekonomie, komunikační a mediální vědy, politické a vzdělávací vědy, sociologie, ale rovněž tak přírodní a technické vědy se zapojily do diskuse o informační společnosti. Podle toho, na které aspekty změn ve společnosti je dán důraz, je možné rozlišovat tyto koncepty:

- Informační společnost jako informační ekonomika
- Informační společnost jako post-industriální společnost
- Informační společnost jako informatizovaná průmyslová společnost
- Informační společnost jako znalostní společnost
- Informační společnost jako učící se společnost

Ačkoli se tyto přístupy částečně překrývají a nemohou být vždy zřetelně rozlišeny jeden od druhého, zdůrazňují různé aspekty přechodu k informační společnosti. V rámci předkládané práce je poslední jmenovaný koncept informační společnosti považován za stěžejní, protože klade důraz nejen na růst znalostí a informací a jejich užití, ale také na aplikaci znalostí pomocí učení se děláním a učení se interakcí. Např. podle Castellse "tím hlavním nejsou znalosti a informace, ale užití takovýchto znalostí a informací v znalostní generaci a informační zpracování - komunikační přístroje v kumulativní zpětné vazbě točící se kolem inovací a užití inovací" (Castells, 1997, s. 32). Klíčovým aspektem informační společnosti jako učící se společnosti je okamžitá zpětná vazba znalostí a aplikace znalostí pomocí učení se děláním a učení se interakcí. Tedy ne znalosti a informace jako takové, ale způsob jejich využívání je klíčovým faktorem pro současnou společenskou transformaci.

Základem pro vytvoření takových koncepcí jako je učící se společnost nebo celoživotní vzdělávání byla změna v pojetí významu lidského faktoru pro organizace.

Když se od poloviny minulého století stávaly znalosti postupně rozhodujícím kapitálem, nákladovým faktorem i klíčovým zdrojem ekonomiky vyžadovalo to nové přístupy v oblasti řízení a nové pojetí pracovní síly. Docházelo k posunu paradigmatu od tradičního chápání pracovní síly jako nákladové položky procesu výroby k pojetí lidí jako bohatství a aktiva organizací, ve kterých pracují, jako jejich lidského kapitálu.

Lidský kapitál je termín, který je starý jen několik málo desetiletí, a není to zcela přesně definovaný pojem. Lze se domnívat, že nikdy ani úplně přesně definován nebude, protože se bude stále vyvíjet s tím, jak se bude vyvíjet společnost a její produktivní síly. Nejjednodušší, více méně obecně přijímané vymezení je, že lidský kapitál jsou znalosti a dovednosti, kterými jedinec disponuje.

Pojem lidský kapitál formulovali ekonomové v šedesátých letech 20. století. Kdo je autorem termínu lidský kapitál není snadné jednoznačně určit, řada autorů uvádí různé autory, např. Pigoua, T. W. Schulze, Milтона Friedmana nebo Garyho Beckera.

Poslední jmenovaný v roce 1964 publikoval knihu „Human Capital“, ve které rozvinul teorii lidského kapitálu. Beckerovo pojetí lidského kapitálu rozděluje lidský kapitál na zásobu osobního a společenského kapitálu. Osobní kapitál je dále dělen na „představivostní“ (imagination) a „zvykový“ (habitual). Kniha přinesla podstatnou změnu v náhledu na lidský kapitál a stala se stěžejním dílem na mnoho let. Gary Becker provedl ekonomickou analýzu a dokázal, že růst příjmů je závislý na investicích do „lidského kapitálu“. Především do vzdělání a zdraví, což doložil bohatými statistickými údaji. Všiml si také, že lidé sami investují do svého vzdělání a poznání v očekávání, že právě to jim v budoucnu přinese možnost vyšších výdělků.

Vymezení lidského kapitálu, které vypracovala OECD říká, že lidský kapitál jsou schopnosti, znalosti a kompetence podmiňující ekonomický růst. (Keeley, 2007 s. 29)

Teorie lidského kapitálu kladou důraz na přidanou hodnotu, kterou lidé organizaci přispívají, a považuje investice do lidí za takové, které vytvářejí konkurenceschopnost a podmiňují tak rozvoj organizací a jejich úspěch. Jestliže podstatnou část investic do lidí tvoří investice do vzdělávání pak lze dovést, že kvalita vzdělávání bude důležitým faktorem ovlivňujícím efektivitu těchto investic.

Teorie lidského kapitálu souvisí také s teorií firmy založené na zdrojích, která považuje za trvalou konkurenční výhodu stav, kdy firma má takový soubor lidských zdrojů, jaký její konkurenti nedokážou napodobit nebo nahradit.

Jedinci vytvářejí, udržují si a používají znalosti a dovednosti (lidský kapitál) a vytvářejí intelektuální kapitál. Jejich znalosti se rozšiřují a prohlubují vzájemným působením a ovlivňováním (společenský kapitál) a plodí tak institucionalizované znalosti vlastněné organizací (organizační kapitál). Definice a vzájemný vztah intelektuálního, lidského, společenského a organizačního kapitálu uvádí přehledně Armstrong.

Intelektuální kapitál je definován jako „zásoby a toky znalostí, které jsou organizaci k dispozici. Ty mohou být považovány za nehmotné zdroje související s lidmi a společně s hmotnými zdroji (peníze a materiální jmění) tvoří tržní nebo celkovou hodnotu podniku. Bontis (1996,1998) definuje nehmotné zdroje jako faktory lišící se od finančního a materiálního jmění, které přispívají k firemním procesům a vytvářejícím hodnotu a jsou pod kontrolou firmy“. (Armstrong, 2007, s. 51)

„Společenský kapitál je další složkou intelektuálního kapitálu. Je tvořen znalostmi odvozenými ze sítě vztahů uvnitř organizace i mimo ni. Pojem společenského kapitálu definoval Putman (1996) jako „rysy společenského života – sítě vztahů, normy, očekávání a závazky – které umožňují účastníkům společně a efektivněji pracovat při sledování sdílených cílů“. Světová banka nabízí

následující definici: Společenský kapitál se vztahuje k instituci, vztahům, normám, které tvoří kvalitu a kvantitu sociálních interakcím společnosti... Společenský kapitál není jen souhrnem institucí, které jako sloupy podpírají budovu společnosti – je to tmel, který je udržuje pohromadě“. (Armstrong, 2007, s. 51)

Organizační kapitál jsou institucionalizované znalosti vlastněné organizací, které jsou uchovány v databázích, manuálech apod. (Youndt, 2000). Často se pro něj používá i označení „strukturální kapitál“..., ale Youndt preferuje termín „organizační kapitál“, protože jasněji sděluje, že jsou to znalosti, které organizace skutečně vlastní“. (Armstrong, 2007, s. 51)

V šedesátých letech 20. století formulovali ekonomové pojem lidský kapitál jako formu kapitálu, do kterého je třeba investovat, aby se dosáhlo zhodnocení. Dnes lidský kapitál chápeme jako klíčový nástroj pro dosažení konkurenceschopnosti.

Využívání informací a přeměna člověka a jeho znalostí a dovedností v rozhodující činitele úspěchu je spojena také s oblastí řízení. Je nezbytné, píše Armstrong, „se zmocňovat znalostí jedinců pomocí procesů řízení “. (Armstrong, 2007, s. 51) Drucker se domnívá, že „nejdůležitějším krokem k „ekonomice znalostí“ bylo vědecké řízení - to znamená systematická aplikace analýzy a studia na manuální práci, jejímž průkopníkem byl Frederick W. Taylor (1856-1915) v posledních desetiletích devatenáctého století. Taylor si uvědomoval, že klíčem k zvyšování produkce byla „chytřejší práce“. Klíčem k produktivitě byly znalosti, nikoli pot“. (Drucker, 1994, s. 270)

S rozvojem zájmu o člověka v řízení a posunem chápání významu člověka a jeho znalostí jako zdroje rozvoje a bohatství souvisí i oblast jeho vzdělávání. Vzhledem k faktu, že významnou úlohu v informační společnosti hraje osvojování si nových znalostí, lze nastupující etapy informační společnosti charakterizovat, jak už bylo řečeno, jako společnost znalostí a učící se společnost, kde učení a vzdělávání je celoživotní záležitostí.

Vzdělávání a formování pracovních schopností je chápáno jako investice do lidského kapitálu a stává se celoživotním procesem. Základním předpokladem úspěšnosti organizace se stávají znalosti a jejich dynamický rozvoj vyžaduje flexibilitu a připravenost na změny. Schopnost využívat znalosti pro rozvoj organizace a být připraven na změny, využívat je a podporovat, záleží na flexibilitě jejích pracovníků. Je třeba zajistit, aby dynamika a struktura pracovních schopností byla v souladu, nebo lépe v určitém předstihu, s dynamikou a strukturou rozvoje techniky a technologie využívané v organizaci, aby pracovníci byli schopni pružně reagovat na změny, na požadavky trhu i na potřebu neustále zlepšovat kvalitu produktů a služeb i systém řízení organizace. To vyžaduje neustálé přizpůsobování znalostí a dovedností pracovníků a činí proces učení a vzdělávání celoživotní aktivitou, která formuje flexibilitu pracovníků a jejich připravenost na změny. Řízení lidí a řízení znalostí se stávají propojeným systémem, který vytváří prostředí pro přechod k učící se organizaci. Učící se organizaci však nelze chápat jako organizaci, kde jsou dobré podmínky pro vzdělávání pracovníků, ale jako organizaci, kde se uplatňuje systémový přístup a je využíváno intelektuální kapacity všech pracovníků. Podle Sengeho, aby se organizace stala učící se, je třeba, aby měla pět kompetencí: systémové myšlení, osobní mistrovství, mentální modely, sdílené vize a týmové učení. (Senge, 1990)

Učení se a rozvoj se stávají v takové organizaci permanentním procesem, ve kterém svoji důležitou roli má vzdělávání, zejména pak další profesní vzdělávání. Na vzdělávání jsou vynakládány nemalé prostředky státem, organizacemi i jednotlivci. Je proto důležité, aby úsilí, čas a peníze, které společnost, organizace i jednotlivci investují, byly vynaloženy efektivně. V tomto kontextu je tedy nutné, aby zejména v rámci dalšího profesního vzdělávání byla věnovaná pozornost otázce kvality a byly tvářeny podmínky pro uplatnění systémů řízení kvality pro oblast dalšího profesního vzdělávání a jejich uplatňování v praxi.

2.2 Vývoj vzdělávání dospělých

Vzdělávání dospělých má své kořeny už v 19. století, kdy vznikají první vzdělávací programy pro dospělé, zaměřené především na profesní vzdělávání, jako byly různé večerní a nedělní školy pro dělníky a řemeslníky, kteří v nich buď získávali kvalifikaci, nebo si ji rozšiřovali, a lidovou osvětu, charakteristickou především šířením znalostí mezi méně vzdělané vrstvy společnosti a sociálním, emancipačním a často i národnostním rámcem. Teprve po první světové válce se začínají objevovat první teoretické představy o profesním vzdělávání dospělých a první pokusy o vytvoření podnikových vzdělávacích systémů.

Také na území dnešní České republiky spadají začátky vzdělávání dospělých do období 19. století a jsou spojeny s národním obrozením a nástupem průmyslové revoluce. Rozvíjí se z dnešního pohledu jak profesní, tak i občanské a zájmové vzdělávání dospělých. Rozvíjí se odborné vzdělávání řemeslníků a zemědělců, vzniká celá řada spolků a organizací, jejichž úkolem je osvěta a vzdělávání (spolek Osvěta, Dělnická akademie, tělovýchovné spolky Sokol a Orel a mnoho dalších).

V samostatném Československu byl kladen důraz na význam vzdělávání a jeho rozvoj. Dostávalo se tedy i podpory vzdělávání dospělých. Bylo podporováno jak profesní, tak především občanské, kulturní a zájmové vzdělávání. I z dnešního pohledu moderní a stále inspirativní, byl Baťův systém podnikového vzdělávání pracovníků. Baťa pochopil význam kvalifikace, tedy znalostí a dovedností, pro zvyšování produktivity a tím kvality a konkurenceschopnosti. Znalosti, dovednosti a kvalita ve všech oblastech činnosti byly chápány jako nezbytná podmínka úspěchu firmy i jednotlivce. Proto Baťův systém podnikové výchovy a vzdělávání zahrnoval nejen získání poznatků a dovedností pro výkon určité profese, ale i rozvoj organizačních schopností, podnikavosti, pracovitosti, umění komunikovat s lidmi, odpovědnosti a cílevědomosti, dnes bychom řekli rozvoj kompetencí. Baťův systém profesního vzdělávání byl ve své době unikátní nejen z pohledu tehdejšího Československa, ale i z pohledu světového.

Také v období 1948-1989 existoval systém celoživotního vzdělávání, který byl rozvíjen teoreticky (např. E. Livečka, J. Kubálek) i prakticky (podnikové školy práce, oborové instituty, AJAK, dálkové a večerní studium atd.). Bylo však podřízeno zájmům a ideologii KSČ, jak dokládá následující krátká, leč dostačující citace z monografie B. Kujaly: „Období budování vyspělé socialistické společnosti je mimo jiné charakterizováno tím, že nabývá stále většího významu vzestup vzdělanosti širokých vrstev lidu. Komunistická strana Československa, která řídí toto budování a vytváří pro ně postupně všechny základní podmínky, zcela zákonitě věnuje soustavnou pozornost otázkám komunistické výchovy (vzdělávání a výchovy v užším slova smyslu)“. (Kujala, 1983, s. 7)

Významná pro rozvoj vzdělávání dospělých byla ve světě šedesátá a sedmdesátá léta minulého století. Po obnově válkou zničeného hospodářství bylo dosaženo určité úrovně prosperity, vytvářející zdroje pro rozvoj a podporu různých sociálních a kulturních aktivit a programů a obnovení a rozvoj demokracie podporoval myšlenky nejen na právo občanů na vzdělávání jako na základní lidské právo, ale podporoval také rovný přístup ke vzdělávání. Zároveň docházelo k prudkému rozvoji vědy a aplikaci jejích poznatků do výroby. To vedlo k novým, vyšším požadavkům na kvalifikaci a zároveň se tyto požadavky stále rychleji měnili v čase. V důsledku těchto změn proběhly ve vyspělých průmyslových zemích reformy vzdělávacích systémů. Tyto změny se týkaly především školských systémů. Vedly k nárůstu vzdělanosti, ale především k novému pojetí vzdělávání v životě jednotlivce i společnosti, k jejich významu pro úspěch společnosti, organizace i jednotlivce. Připravily půdu pro rozvoj vzdělávání dospělých v osmdesátých letech, zejména dalšího profesního vzdělávání, který trvá prakticky dodnes.

Od osmdesátých let je trh práce a zaměstnanost souvisí s vývojem ekonomiky těsně provázána se stavem a kvalitou systému vzdělávání. Na prostupnosti systému celoživotního učení, na jeho flexibilitě, kvalitě a otevřenosti bude stále více záležet budoucí prosperita. Systém vzdělávání je třeba transformovat k obecnějším dovednostem a kompetencím a najít systém,

který by reflektoval jak požadavky společnosti a jednotlivce na širší rámec vzdělávání, tak požadavky zaměstnavatelů na pracovní sílu s určitými konkrétními dovednostmi a znalostmi.

V posledních dvaceti letech se vzdělávání dospělých v České republice rozvíjí opět v demokratických podmínkách a v kontextu s vývojem ve světě, zejména pak v Evropě. Vzdělávání dospělých je chápáno jako celoživotní proces, další profesní vzdělávání ve firmách má stále více komplexní a permanentní charakter zaměřený na zvýšení výkonnosti hned i v delším časovém horizontu. Rozvíjí se celá řada nových forem a metod vzdělávání dospělých. Je využíváno nových technologií ve vzdělávání, rozšiřuje se počet dospělých, kteří se dalšího profesního vzdělávání účastní.

2.3 Dokumenty o celoživotním učení a dalším vzdělávání

Rostoucí význam celoživotního učení a vzdělávání dokládá fakt, že od sedmdesátých let minulého století byla této problematice věnována celá řada významných dokumentů světových a evropských institucí. Pro další rozvoj celoživotního vzdělávání byl nejpodstatnější rok 1970, vyhlášený OSN za rok výchovy a vzdělávání. V rámci této akce vyhlásilo UNESCO na svém valném shromáždění koncept Lifelong Education, neboli celoživotního vzdělávání. Rada Evropy ve stejném roce vydala dokument *Éducation permanente*. Na to navázala už v roce 1972 komise UNESCO a vydala dokument *Learning to Be*, který obsahoval řadu doporučení pro vzdělávání dospělých a jehož základní myšlenka byla, že každému jedinci musí být umožněno vzdělávat se během celého života. Celoživotní vzdělávání je základním kamenem učící se společnosti. (http://www.unesco.org/education/pdf/15_60.pdf)

Světová konference o výchově a vzdělávání v Thajsku v roce 1990, přijala Světovou deklaraci vzdělání pro všechny, tzv. Jomtienskou deklaraci. Tato konference ve svých závěrech deklarovala, že každý člověk, ať už dítě, mladý nebo dospělý, by měl mít možnost využívat s prospěchem možnosti, které nabízí vzdělání. Je třeba vytvořit podmínky pro uspokojení základních

vzdělávacích potřeb. Vzdělání je chápáno nejen jako základní lidské právo, ale především jako šance na lepší život a podmínka pro úspěšný rozvoj společnosti i jednotlivce.

(http://www.unesco.org/education/information/nfsunesco/pdf/JOMTIE_E.PDF)

V roce 1996 byla komisí UNESCO vydána zpráva Učení: Dosažitelný poklad (Learning: The Treasure Within) - tzv. Delorsova zpráva, která rozpracovává dále celoživotní učení založené na čtyřech pilířích: učit se vědět, učit se dělat, učit se spolužití, učit se být. Celoživotní učení je chápáno jako kontinuální součást života celé společnosti.

(http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_E.PDF)

Schůze ministrů školství OECD v lednu 1996 v Paříži vydala svolání Celoživotní učení pro všechny (Lifelong Learning for All), ve kterém ministři přijali celoživotní učení pro všechny jako řídicí zásadu politických strategií, které budou podporovat schopnosti jedinců, rodin, pracovišť a komunit neustále se adaptovat na nové podmínky a výzvy, a zavázali se k aktivní podpoře a realizaci široké strategie celoživotního učení v jednotlivých členských zemích i Evropské unii jako celku.

(<http://www.aare.edu.au/00pap/rub00473.htm>)

V roce 1996 vyšla Bílá kniha Evropské unie (White Paper on Education and Training), dokument zdůrazňující potřebu učící se společnosti. Přinesl návrh na systém uznávání nabytých znalostí a dovedností jako prvku pracovní mobility a celoživotního učení.

V roce 1997 se konala v Hamburku 5. mezinárodní konference o vzdělávání dospělých UNESCO, která přijala významné závěrečné dokumenty, Hamburskou deklaraci a dokument Agenda pro budoucnost, akční program pro rozvoj vzdělávání dospělých na období do další konference. Hamburská deklarace, která je věnována otázkám vzdělávání a jeho významu pro rozvoj společnosti v 21. století, mimo jiné uvádí „vzdělávání dospělých se stává více než právem; představuje jakýsi klíč k branám 21. století. Je jednak výsledkem aktivně uplatňovaného občanství, a jednak podmínkou pro plné zapojení člověka do společnosti“.

(<http://www.msmt.cz/vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych>)

Zasedání Evropské rady v Lisabonu v březnu 2000 přijalo dokument Memorandum o celoživotním učení. Jeho závěry potvrzují, že „Evropa nepochybně pokročila do éry znalostí se všemi důsledky, které to bude mít pro kulturní, hospodářský a sociální život. Způsoby učení, života a práce se rychle mění. Znamená to nejen, že jednotlivci se musí přizpůsobovat změnám, ale také, že musí změnit zavedené způsoby práce“. Lisabonská deklarace potvrzuje, že celoživotní učení musí provázet úspěšný přechod k ekonomice a společnosti založené na znalostech. Tento dokument také zdůrazňuje dva základní úkoly celoživotního učení: podporovat aktivní občanství a podporovat zaměstnatelnost. Dále vymezuje tři základní kategorie učení: formální, neformální a informální.

(<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>)

Po vstupu České republiky do EU bylo i u nás přijato několik důležitých dokumentů zaměřených na problematiku celoživotního vzdělávání. Národní program rozvoje vzdělávání v České republice - tzv. Bílá kniha z roku 2001 je pojata jako systémový projekt vyjadřující myšlenková východiska, obecné záměry a rozvojové programy, které mají být určující pro vývoj vzdělávací soustavy a rozvoj celoživotního vzdělávání ve střednědobém horizontu. Zahrnuje také rozvoj dalšího profesního vzdělávání a konstatuje nutnost jeho podpory jako významného faktoru ekonomického a inovačního.

(<http://www.msmt.cz/files/pdf/bilakniha.pdf>)

Strategie rozvoje lidských zdrojů v ČR je dokument z roku 2003. Tento dokument pojmenovává budoucí globální i národní výzvy, z nichž se odvozují nároky kladené na lidské zdroje, vychází z faktu globalizace světové ekonomiky a prohlubující se internacionalizace české ekonomiky. Z této pozice také posuzuje budoucnost velkých a malých podniků, roli výzkumu, nové formy organizace práce, technologický vývoj, zejména vliv ICT, potřebu řemeslné a dělnické kvalifikace. Zvláštní pozornost věnuje změnám ve vzdělávání, výcviku a roli firemního vzdělávání.

(http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf)

Vláda České republiky chválila 23. května 2007 Dlouhodobý záměr vzdělávání a rozvoje vzdělávací soustavy ČR (vládní usnesení č. 535). Tento dokument je zaměřen na rozvoj školské soustavy a zahrnuje i podporu dalšího vzdělávání v letech 2007 - 2013.

(<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>)

V červenci 2007 vláda České republiky schválila dokument Strategie celoživotního učení České republiky (usnesení č. 761 ze dne 11. července 2007). Tento dokument mapuje oblast celoživotního učení v ČR s návrhy, jak tuto oblast rozvíjet a podporovat. Závazek zpracování Strategie vyplývá ze závěrů Rady ministrů EU pro vzdělávání, kdy členskými státy EU bylo zadáno vypracovat své strategické dokumenty, které analyzují současný stav celoživotního učení v daném státě a pokouší se strategicky řešit další vývoj. Česká republika doposud neměla tuto oblast komplexně a přehledně zmapovanou jako celek, proto Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy vypracovalo tento strategický dokument pro Českou republiku. Samotný dokument se skládá ze čtyř částí. První část uvádí do problematiky, objasňuje jednotlivé pojmy související s celoživotním učením a sleduje pojetí celoživotního učení v dosavadních strategických dokumentech ČR a EU. Druhá se zabývá analýzou stávající situace a zahrnuje SWOT analýzu. Následně třetí část navrhuje sedm strategických směrů pro rozvoj celoživotního učení (uznávání/prostupnost, rovný přístup, funkční gramotnost, sociální partnerství, stimulace poptávky, kvalita a poradenství). Tyto strategické směry jsou pak následně konkretizovány do podoby návrhů opatření, které by měly jednotlivé strategické směry naplňovat a prosazovat. Opatření jsou formulována tak, aby mohla být dále konkretizována a rozpracována pro potřeby implementace. Jsou koncipována pro jednotlivé úrovně vzdělávání, jak existují v ČR, a jejich struktura a vzájemná provázanost tomuto systému odpovídá. Poslední část Strategie se zabývá provázaností navrhaných směrů a opatření v oblasti celoživotního učení s operačními programy České republiky pro období 2007-2013. V tomto dokumentu je poprvé kvalita

vzdělávání zařazena jako jedno ze strategických opatření k rozvoji celoživotního učení v České republice.

(<http://www.msmt.cz/eu/strategie-celozivotniho-uceni-cr-1>)

2.4 Celoživotní učení a další vzdělávání – definice základních pojmů

V oblasti celoživotní učení a dalšího vzdělávání je používána řada pojmů. Terminologie a obsah jednotlivých pojmů se stále vyvíjí a precizuje. Lze k nim najít celou řadu definicí, vyjadřujících ten či onen přístup k této problematice. Protože cílem předkládané práce není zkoumání různých, přístupů a názorů na vzdělávání dospělých, je v této subkapitole jen podán přehled důležitých pojmů z oblasti celoživotního učení a dalšího vzdělávání jak je uvádí, až na výjimky, Palánův výkladový slovník Lidské zdroje, zatím nejrepresentativnější publikace tohoto druhu, která v češtině vyšla.

Formální vzdělávání – vzdělávání, které se realizuje ve vzdělávacích institucích, jejichž funkce, cíl, obsah, prostředky, způsoby hodnocení jsou definovány a legislativně vymezeny. Takovou typickou vzdělávací institucí je škola. Formální vzdělávání zahrnuje na sebe navazující stupně a typy, které jsou určeny buď celé populaci (např. základní povinné vzdělání), nebo určitým skupinám (např. středoškolské a vysokoškolské vzdělání). Absolvování tohoto vzdělávání je zpravidla potvrzováno certifikátem. Jeho výsledkem je určitý stupeň vzdělání. (Palán, 2002, s. 65) Formální vzdělávání znamená hierarchicky strukturovaný a chronologicky navazující systém, jehož základní elementy vytváří základní, střední, odborné a vysoké školství. Z hlediska vzdělávání dospělých jde o všeobecné nebo odborné vzdělávání dospělých ve státním školství nebo v nestátních zařízeních..., které má svým způsobem „školský“ charakter a vede většinou k získání formálních uznávaných kvalifikací a certifikátů. (Beneš, 1997, s. 116)

Neformální vzdělávání – veškeré vzdělávání, které nevede k ucelenému školskému vzdělání. Realizuje se mimo formální vzdělávací systém. Je zaměřené na určité skupiny populace a organizují je různé instituce (instituce

vzdělávání dospělých, podniky, kulturní zařízení, nadace, kluby...). (Palán, 2002, s. 132)

Informální vzdělávání – proces získávání vědomostí, osvojování dovedností a postojů z každodenní zkušenosti, z prostředí, kontaktů. Probíhá v rodině, mezi vrstevníky, v práci, ve volném čase, při sledování TV či rozhlasu atp. Na rozdíl od formálního či neformálního vzdělávání dospělých je neorganizované, nesystematické a institucionálně nekoordinované. (Palán, 2002, s. 83)

Celoživotní učení - pojem celoživotní učení zdůrazňuje jak časovou dimenzi (učení v průběhu života, buď nepřetržité, nebo periodické, které se může odehrávat v plném rozsahu našeho života a v jakémkoliv jeho stadiu), tak i jeho komplementaritu, kdy „tři komponenty (formální, neformální a informální vzdělávání – pozn. autora) tvoří celoživotní učení (lifelong learning). Tímto pojmem se většinou označuje sebeurčený růst osobnosti v důsledku učení za účelem poznání světa a sebe sama. Toto celoživotní učení je integrováno samotnou osobností, není tedy důsledkem jen vzdělávacího systému nebo vzdělávací politiky“. (Beneš, 1997, s. 117) V roce 2000 definuje OECD celoživotní učení takto: Učení pod tímto úhlem pohledu spojuje individuální i společenský rozvoj ve všech směrech i prostředích – v rámci formalizovaném, tedy ve školských institucích, v zařízeních odborné přípravy, terciárním vzdělávání, vzdělávání dospělých a také prostřednictvím neformálním, tedy doma, v práci a v jiných společenských celcích. (Palán, 2002, s. 30)

Celoživotní vzdělávání – zahrnuje Palán pod pojem celoživotní učení, Beneš k tomu uvádí: “vzdělávací politika by měla podporovat celoživotní učení podporou celoživotního (permanentního) vzdělávání. Celoživotní vzdělávání nelze chápat jako nějaký jednotný vzdělávací systém, ale právě jako princip (orientace) vzdělávací politiky“. (Beneš, 1997, s. 117)

Další vzdělávání – 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)

Další profesní vzdělávání – významná součást dalšího vzdělávání. Rovněž je součástí profesního vzdělávání. Označuje všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života... Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání. Má přímou vazbu na profesní zařazení a uplatnění dospělého, a tím i na jeho ekonomickou aktivitu. Jeho podstatou je vytváření a udržování pokud možno optimálního souladu mezi kvalifikací subjektivní (reálná pracovní způsobilost jednotlivce) a kvalifikací objektivní (nároky na výkon konkrétní profese), tedy stále přizpůsobování kvalifikace pracovníka kvalifikovanosti práce. (Palán, 2002, s. 36)

Učící se společnost – podle některých teoretiků jedno ze základních východisek při řešení globálních problémů. Obecný trend moderní společnosti, kdy vzdělávání dospělých přestává být izolovaným jevem, ale je pojímáno v kontextu národních a nadnárodních politických a sociálních změn i systémových změn ve vzdělávání. Učící se společnost je taková společnost, kde je zajištěn všeobecný přístup ke vzdělávání bez jakékoliv diskriminace, kde jsou občané ke vzdělávání všestranně motivováni, povzbuzováni a podporováni všemi veřejnými institucemi a pokrok ve studiu je společností certifikován a uznáván jako základní hodnota. Základem této filozofie je právo jednotlivce na osobní zdokonalování a růst. (Palán, 2002, s. 223)

Učící se organizace, učící se podnik – komplexní model rozvoje lidských zdrojů, v němž se všichni pracovníci průběžně učí z každodenních zkušeností. Podstatou problému je systém participativního řízení – řízení, na kterém se podílejí všichni zaměstnanci a kdy obsah práce je výzvou a pracovník má možnost volby jejího provedení. Tento přístup posouvá i vztah pracovníka ke vzdělávání do polohy aktivního přístupu k sebevzdělávání a funkci podniku do polohy vzdělávacího poradenství a řízení vzdělávání tak, aby se stalo kontinuálním procesem orientovaným na podnikové cíle a zahrnujícím všechny

zaměstnance. Schopnost učit se rozšiřuje na „schopnost učení se organizace“.
(Palán, 2002, s. 222)

Nepřetržité vzdělávání – je označení pro souhrn formálního a neformálního vzdělávání. (Beneš, 1997, s. 117)

Periodické vzdělávání – celoživotní proces periodicky se opakujícího zařazení do vzdělávacího procesu. (Beneš, 1997, s. 117)

3 Systémy řízení kvality

Systém řízení kvality 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 kvality naznačuje, že řízení kvality 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 kvality je vždy strategickým rozhodnutím a firmy hledají různé přístupy a využívají různé principy k dosažení tohoto cíle.

Z hlediska přístupu k problematice kvality můžeme hovořit o normologickém a teleologickém přístupu (Kruliš, 2002, B:15). Koncepce rozlišení normologického a teleologického přístupu k normám pochází od významného ekonoma a politika první republiky Karla Engliše, zakladatele teleologické národohospodářské teorie (Jelínek, 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 kvality 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), česky SMK (systém managementu kvality), 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 kvality ISO 9000, které byly přijaty také v České republice. Soubor norem ISO 9000 zahrnuje tyto normy:

- ISO 9000:2005 (přejato jako ČSN EN ISO 9000:2006) Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník,
- ISO 9001:2008 (přejato jako ČSN EN ISO 9001:2009) Systémy managementu kvality – Požadavky,
- ISO 9004:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9004:2001) Model řízení organizace pro udržitelný úspěch.

Koncepce TQM (Total Quality Management, česky 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 kvality 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. Zavedení systému managementu kvality by mělo být strategickým rozhodnutím organizace.

Zabýváme-li se otázkami spojenými s řízením kvality, narazíme dříve či později na problém s 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 kvalitu. Zpravidla ve starší odborné literatuře je častěji uváděn termín „řízení jakosti“ a ještě česká verze ISO norem 9000:2000 používala termín „jakost“ s tím, že běžnější a vhodnější termín „kvalita“ bude uváděn jako synonymum. V současné době se však stále více prosazuje užívání termínu kvalita, a překlad revidovaných norem ISO 9000:2005 už používá termín kvalita jako základní a termín jakost je definován jako možné synonymum.

3.1 Principy systémů řízení kvality

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)“

| <i>Principy QMS podle ISO 9000 a 9004</i> |
|---|
| 1. Orientace na zákazníka |
| 2. Vůdcovství |
| 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 |

Principy TQM podle EFQM Modelu Excellence

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) kvality, 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 kvality 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 kvality v souboru ISO 9000 a v modelech úspěšnosti spočívá v jejich rozsahu použití. Normy souboru ISO 9000 uvádějí požadavky na systémy managementu kvality a návod na zlepšování výkonnosti; hodnocení systémů managementu kvality 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, enviromentální 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 kvality, 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 oblastí 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.

3.2 Vývoj řízení kvality

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

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

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

První etapou vývoje řízení jakosti byla prostá *kontrola kvality*. V tomto období svých počátků bylo řízení kvality omezeno na určité oblasti techniky a teprve později se postupně stávalo součástí dalších podnikových činností. Kladl 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 kvality*. Přesto, že kontrola kvality 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 kvality*. 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 kvality 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 kvality 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 kvality 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 kvality. Jeho přednášky znamenaly zásadní význam pro rozvoj řízení kvality 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 kvality.

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).

V poválečné Evropě byl rozvoj systémů řízení kvality 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 kvality 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), prosazovat soubor norem pro řízení kvality ISO. Soubor norem pro řízení kvality se stal v roce 1987 základem pro vytváření podnikových systémů řízení kvality. Význam těchto norem spočívá v tom, že se jimi může řídit jakákoliv organizace kdekoliv na světě. Tabulka č. 2 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.

| Procentuální podíl jednotlivých regionů | | | | | | | | |
|---|------|------|------|------|------|------|------|------|
| | 1993 | 1994 | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 |
| Afrika a Blízký východ | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 | 5 | 5 | 5 |
| Evropa | 81 | 79 | 73 | 68 | 65 | 61 | 55 | 53 |
| Latinská Amerika | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| Severní Amerika | 6 | 7 | 8 | 10 | 11 | 12 | 13 | 12 |
| Dálný východ | 3 | 3 | 7 | 11 | 13 | 14 | 17 | 20 |
| Austrálie / Nový Zéland | 7 | 7 | 8 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 |

http://www.iso.cz/iso_svet_kont.htm

Kromě „univerzálních“ norem ISO 9000 vzniklo množství norem pro řízení kvality 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, 2000, 2005 a 2008 byl revidován. Normy byly upraveny tak, aby odpovídaly novým požadavkům, byly použitelné ve všech typech organizací a byly slučitelné s normami ISO řady 14000 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 významnými evropskými společnostmi nadace EFQM – European Foundation for Quality Management (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 oblastí výzkumu a akademické sféry, konzultantské firmy. Zvláštní postavení zauímají 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 stolení 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 čtvrtek v listopadu „Světovým dnem kvality“.

V České republice nastal významný nárůst zájmu o problematiku kvality a rozvoj systémů řízení kvality 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 kvality, 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) 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).

3.3 Požadavky na systémy řízení kvality

3.3.1 Požadavky na systémy řízení kvality v souboru norem ISO 9000

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. Normy byly revidovány a upraveny v roce 2005 a 2008. Soubor norem ISO 9000 zahrnuje aktuálně tři normy:

- ISO 9000:2005 (přejato jako ČSN EN ISO 9000:2006) Systémy managementu kvality – Základní principy a slovník;

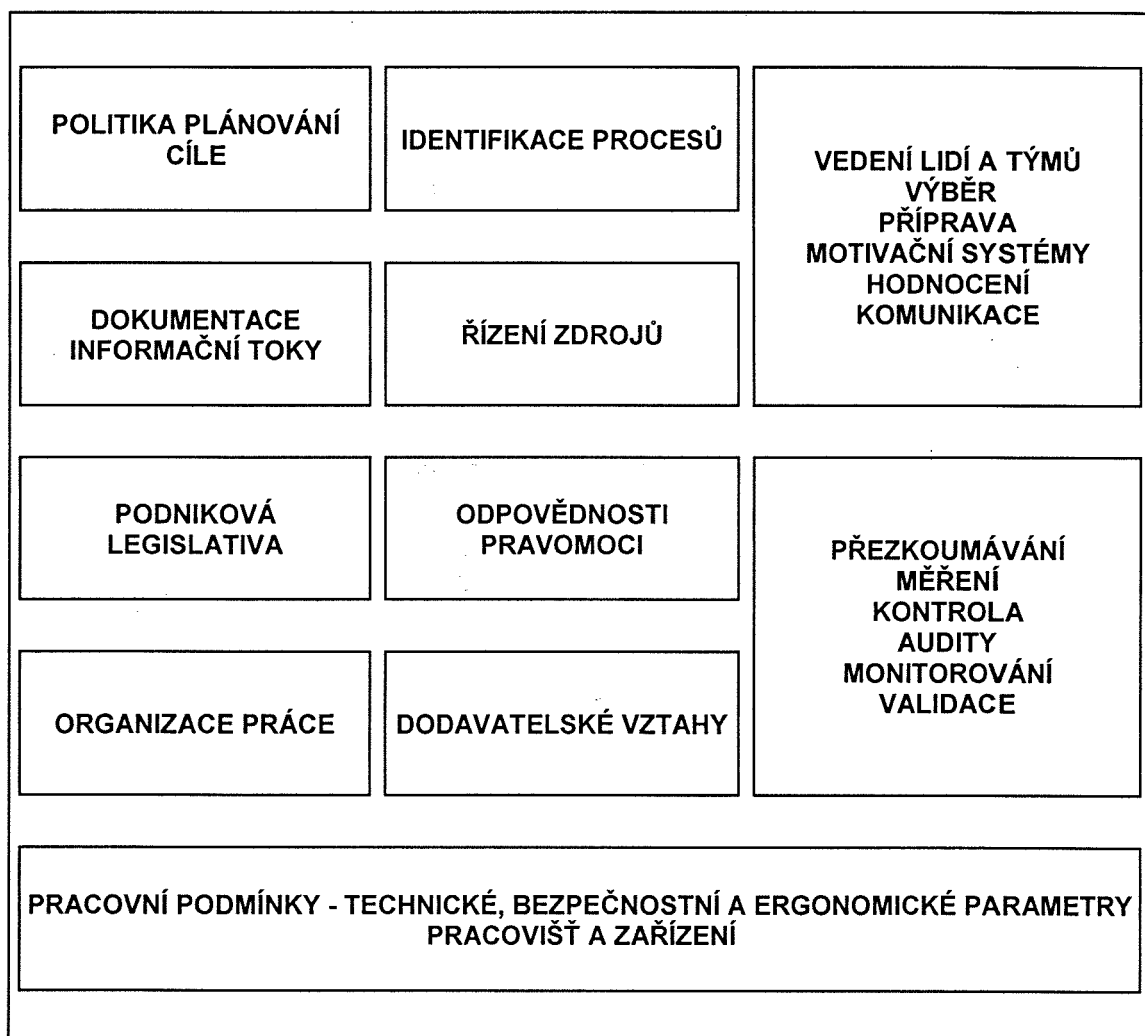
- ISO 9001:2008 (přejato jako ČSN EN ISO 9001:2009) Systémy managementu kvality – Požadavky;
- ISO 9004:2000 (přejato jako ČSN EN ISO 9004:2001) Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti.

ISO 9000 popisuje základy a zásady systémů managementu kvality a jejich terminologii. ISO 9001 specifikuje požadavky na systém managementu kvality 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 kvality. Cílem této normy je, aby se organizace zabývala efektivností a účinností systému managementu kvality a také možnostmi 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 kvality byl definován normou 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 kvality uvedená v normách ISO 9000:2000 nijak nezdůrazňuje, management kvality 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 A. Jiný pohled na strukturu systému managementu kvality znázorňuje schéma Systém managementu, které uvádí jednotlivé prvky struktury systému managementu kvality. Konkrétní struktura systému managementu kvality pak závisí na velikosti a charakteru organizace a musí se jí vždy přizpůsobit.

SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI



KRULIŠ, J.: Management jakosti jinak. Příručka pro současné i budoucí uživatele norem ČSN EN ISO 9000:20001, díl I. Praha: Český normalizační institut 2002, s. E:39

Normy ISO 9000 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 jejích partnerů (dodavatelů, místní správy apod.):

- *Zásada č. 1 - zaměření na zákazníka* chápe systémy managementu kvality, jak 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.

- *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 kvality je rozhodnutí, které vždy záleží na vrcholovém managementu organizace. Jestliže se management rozhodne zavést systém managementu kvality v organizaci a podstoupit certifikaci podle normy ISO 9001, musí vytvořit, uplatňovat, dokumentovat a udržovat tento systém

managementu jakosti a neustále ho zlepšovat. Podle ČSN EN ISO 9001:2008 přístup k vývoji a uplatňování systému managementu kvality sestává z několika kroků, které zahrnují: určování potřeb a očekávání zákazníků a jiných zainteresovaných stran, stanovení politiky kvality a cílů kvality organizace, určování procesů a odpovědností nezbytných pro dosažení cílů kvality, určování a poskytování zdrojů nezbytných pro dosažení cílů kvality, zavádění metod k měření efektivnosti a účinnosti každého procesu, aplikování těchto měření při určování efektivnosti a účinnosti každého procesu, určování prostředků pro zabránění vzniku neshod a pro odstraňování jejich příčin, zavádění a aplikování procesu pro neustálé zlepšování systému managementu kvality. Nezastupitelnou úlohu v systému managementu kvality 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 v následujících bodech:

- a) stanovení a udržování politiky kvality a cílů kvality organizace,
- b) podporování politiky kvality a cílů kvality 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 kvality,
- e) zajištění, že k dosažení těchto cílů kvality je vytvořen, uplatněn a udržován efektivní a účinný systém managementu kvality,
- f) zajištění dostupnosti potřebných zdrojů,
- g) pravidelné přezkoumávání systému managementu kvality,
- h) rozhodování o opatřeních týkajících se politiky jakosti a cílů kvality,
- i) rozhodování o opatřeních pro zlepšování systému managementu kvality. (ČSN EN ISO 9000, 2002, s. 13).

Důležitou součástí systému managementu kvality je jeho dokumentování, tj. vedení evidence, shromažďování, třídění, vyhodnocení, zpřístupňování a archivace potřebných nebo požadovaných informací o systému managementu kvality 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 efektivity systému managementu kvality. Nejdůležitějšími jsou následující dokumenty: dokument „Politika kvality organizace“, stanovující především zásady a cíle jakosti a dokument „Příručka kvality“, poskytující informace o systému managementu kvality 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 samoúčelná, ale má efektivně podporovat řízení procesů.

Nedílnou součástí systému managementu kvality je také jeho pravidelné hodnocení, ať už vrcholovým managementem nebo externí, nezávislou, zpravidla certifikační organizací. Při hodnocení systému managementu kvality by měla být posuzována také jeho vhodnost, efektivnost a účinnost ve vztahu k stanoveným k cílům kvality a možnosti jeho přizpůsobení měnícím se podmínkám a očekáváním.

Mohlo by se zdát, že certifikace je cílem a tudíž završením procesu zavedení systému managementu kvality 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.

3.3.2 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 kvality) 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 Excelence 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 excelence" 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).

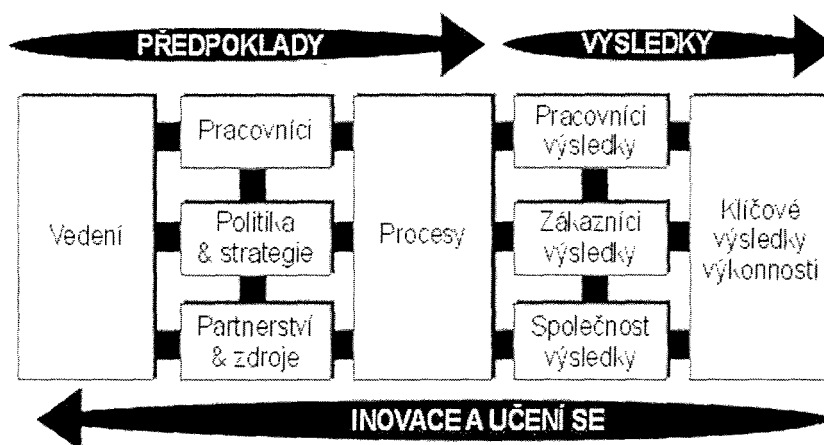
Nadace EFQM principy, na kterých je založen její Model Excellence EFQM definuje takto:

- „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).

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 EFQM



www.csq.cz/cz/print_efqm.asp

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.

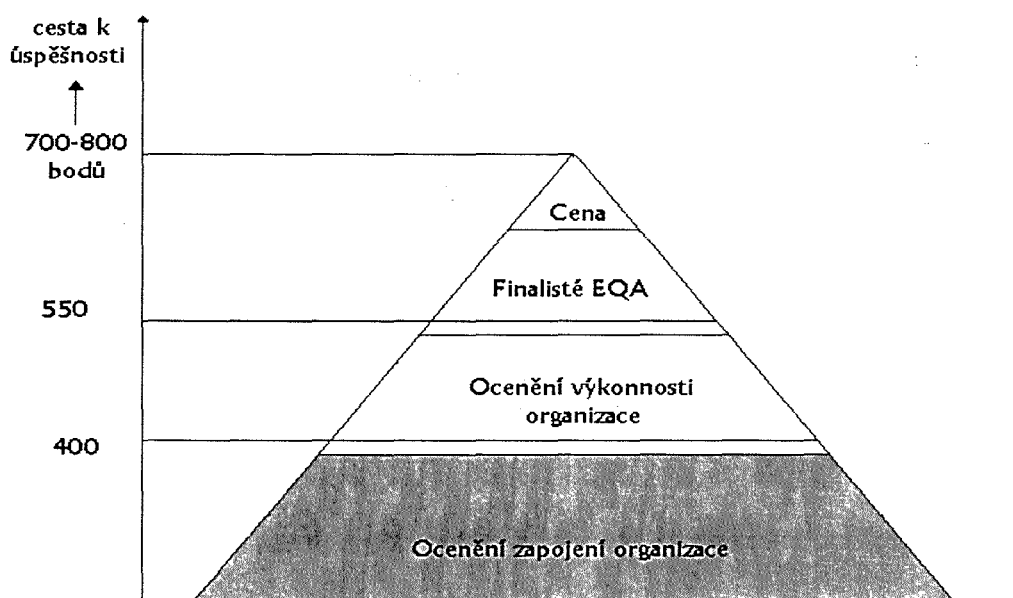
Smyslem existence Modelu Excelence EFQM je udržitelná úspěšnost v evropských organizacích. Činnost nadace EFQM si trvale klade za cíl zvýšit počet organizací, které chtějí dosáhnout úspěšnosti. Aby model mohlo využívat co nejvíce organizací, které jsou na různém stupni své cesty k úspěšnosti, byl připraven 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 .

Evropské schéma oceňování výkonnosti organizací



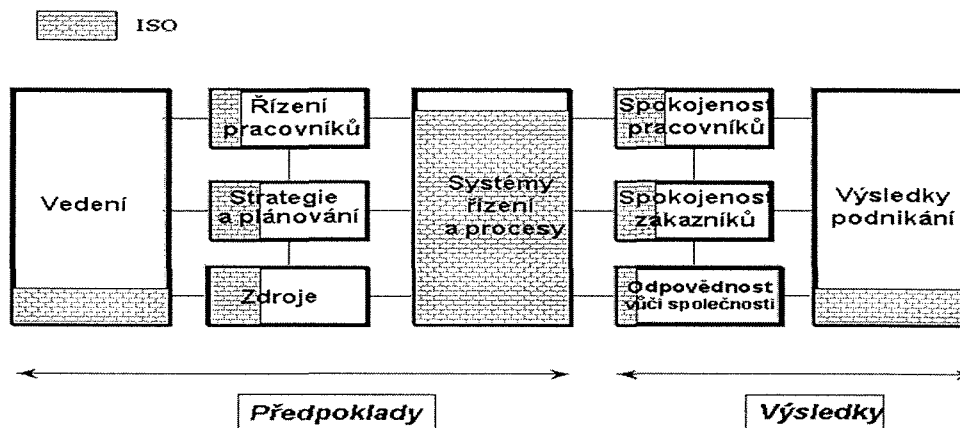
MANAŽER TQM. Praha: Česká společnost pro jakost, 1999, s.12-12/13.

3.3.3 Vztah norem ISO 9000 a Modelu excelence 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 Excelence EFQM. Vztah mezi normami ISO 9000 a Modelem Excelence EFQM ukazuje následující schéma:

Porovnání modelu EFQM & ISO 9000



HNÁTEK, J. Budoucnost managementu jakosti. *Moderní řízení*, 2001, č.8,s.10.

Ze schématu je patrné, že zavedení Modelu Excelence 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 sílícího konkurenčního tlaku.

3.4 Aplikace systémů řízení kvality v oblasti personálního řízení

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), která 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 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 apod. 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 fází, 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.

3.5 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 Klieščík 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. Koncepce 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 odměňováni a uznáváni, a aby bylo o ně patřičně pečováno“. (Petříková, 2002, s. 76)

Také revize norem ISO 9000 v roce 2000 a 2005 zdůrazňují význam 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 kvality fungovat.

Norma ISO 9001 v kapitole Lidské zdroje všeobecně stanoví, že zaměstnanci, kteří provádějí práce ovlivňující kvalitu produktu, musí být kompetentní na základě patřičného vzdělání, dovedností a zkušeností.

Organizace, která systém řízení kvality implementuje nebo zdokonaluje, musí určit nezbytnou odbornou způsobilost pro zaměstnance, poskytovat výcvik nebo přijímat jiná opatření pro splnění podmínek způsobilosti, hodnotit efektivnost provedených opatření, zajišťovat, aby si její pracovníci byli vědomi závažnosti a důležitosti svých činností a toho, jak přispívají k dosažení kvality.

Za prioritu řízení lidských zdrojů považují oba základní přístupy k systému řízení kvality 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 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)

System 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 nuceny 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.

3.6 Aplikace systémů řízení kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání

Další profesní vzdělávání představuje „...všechny formy profesního a odborného vzdělávání v průběhu aktivního pracovního života, po skončení odborného vzdělávání a přípravy na povolání ve školském systému. Jeho posláním je rozvíjení postojů, znalostí a schopností vyžadovaných pro výkon určitého povolání. (Palán, 2002, s. 36)

V souvislosti s aplikací systémů řízení kvality nabývá oblast dalšího profesního vzdělávání na významu. Po roce 1990 se hlavními nositeli dalšího profesního vzdělávání v České republice staly soukromé vzdělávací společnosti. Vzniklo několik tisíc soukromých společností, které začaly na trhu vzdělávání nabízet své služby. Pokud společnost chce podnikat v oblasti dalšího profesního vzdělávání, stačí jí 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 dlouho nedocházelo, a i v současnosti se situace mění jen pozvolna, je cesta ke kvalitě zatím na samotných vzdělávacích společnostech.

Snaha o aplikaci systémů řízení kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání byla vyvolána především dvěma faktory. Tím prvním byl rozvoj a rozšíření systémů řízení kvality 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. Do nedávné doby se tak dělo za nezájmu státu, tato situace se však, jak ukážeme dále, začíná pomalu měnit.

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 kvality a následnou certifikaci některou z následujících možností:

- certifikace vycházející ze souboru norem ISO 9000, která zahrnuje dvě možnosti, kterými jsou:
 - a) certifikace podle ČSN EN ISO 9001:2008
 - 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.

3.7 Možnosti aplikace systémů řízení kvality 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 kvality 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 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. 237).

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.

3.7.1 Uplatnění řízení kvality v souboru norem ISO 9000

Pokud už zvolí vzdělávací společnost systém řízení kvality podle norem ISO 9000, 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 dalšího profesního vzdělávání působí v rozhodující míře malé společnosti, je pro ně vzhledem k časové náročnosti a finančním nákladům málo efektivní absolvovat certifikaci podle norem ISO 9000. Těch několik málo vzdělávacích společností působících v České republice, které zavedly systém řízení kvality 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 kvality i bez certifikace, nebo využívat jen některé jeho prvky nebo jiné cesty.

Protože uplatnění systému řízení kvality 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 kvality 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 kvality 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 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)

Oborová certifikace institucí vzdělávání dospělých zahrnuje vytvoření a zavedení systému řízení kvality, certifikační audit, vydání a zveřejnění certifikátu a kontrolní audit. „Přehled oblastí požadavků na systém řízení kvality, 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 kvality,
- 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)

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

Tak jako v systémech řízení kvality ISO 9000, 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 kvality, 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.

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 kvality

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 kvality a certifikace na bázi norem ISO v oblasti dalšího profesního vzdělávání nedošlo. Tato situace se netýká jen České republiky. I když nemáme k dispozici přesné 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, dokládá i studie Přístupy ke kvalitě v dalším profesním vzdělávání ve vybraných zemích Evropy z roku 2008. Vzniklo několik různých modelů pro posuzování kvality a certifikaci v oblasti dalšího profesního vzdělávání. Některé jsou úspěšně v praxi rozvíjeny, jiné zatím v praxi využívány nejsou.

3.7.2 Uplatnění modelu QFOR

3.7.2.1 Historie vzniku modelu QFOR

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), 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 QFOR zaměřený na hodnocení spokojenosti zákazníků;
- v letech 1999 - 2000 projekt ESTQM zaměřený na sebehodnocení vzdělávacích firem;
- v letech 2000 – 2001 projekt QFOR + zaměřený na rozšíření modelu QFOR do dalších evropských zemí;
- v letech 2003 – 2004 projekt BenchFOR zaměřený na benchmarking v oblasti dalšího vzdělávání. (www.daha.cz)

Česká republika se do těchto projektů zapojila od roku 1999 prostřednictvím Agentury DAHA.

Z hlediska reálného rozšíření výsledků v praxi byl nejvýznamnější z těchto projektů projekt QFOR. Název QFOR 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 QFOR. Projekt QFOR 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 QFOR +. Posláním tohoto projektu bylo rozšíření

modelu QFOR 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. Přesto, že se tento model uplatňuje v několika evropských zemích, jako evropský model hodnocení kvality pro oblast celoživotního vzdělávání se dosud neprosadil.

3.7.2.2 Charakteristika modelu QFOR

Model QFOR 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 QFOR. Auditorské organizace z jednotlivých evropských zemí, kde je model QFOR v praxi využíván, jsou zastoupeny v Evropském sdružení ekonomických zájmů QFOR, které má sídlo v Bruselu.

Audit kvality vzdělávacích institucí podle modelu QFOR má několik fází:

1. fáze - předávání podkladů - předpokládá, že firma, která se uchází o certifikát QFOR 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
- lektori/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 QFOR a Zprávu o

auditu QFOR. Zprávy o auditu u jednotlivých vzdělávacích institucí, které získaly certifikát QFOR, jsou vystaveny na webových stránkách. Firma může od data udělení certifikátu používat logo QFOR ve svých propagačních materiálech. Platnost auditu je 3 roky. (www.daha.cz)

3.7.2.3 Přínos auditu kvality vzdělávacích institucí podle modelu QFOR

Cílem obou projektů QFOR a QFOR + 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 QFOR 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 QFOR 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 QFOR a zprávy o auditu. Vzdělávací společnost je může využívat ve svých propagačních materiálech. Certifikované instituce jsou označeny logem QFOR 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 QFOR 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 QFOR 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.

3.7.2.4 Rozšíření modelu hodnocení kvality Q FOR v praxi

V současné době je model hodnocení kvality QFOR 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 QFOR a auditorskou organizaci pro Českou a Slovenskou republiku, podstoupilo audit v těchto zemích cca 300 firem. V České republice se do projektu zapojilo asi 21 vzdělávacích společností a získalo certifikát spokojenosti zákazníků QFOR.

Certifikátu QFOR se v České republice postupně dostává podpory i od dalších institucí. Podporuje ho Česká společnost pro rozvoj lidských zdrojů ČSRLZ, která certifikát QFOR zařadila spolu s certifikátem ISO jako jedno z kritérií pro zařazení vzdělávací instituce do výběrové sekce ČSRLZ CAMETIN. Certifikát QFOR 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 QFOR kladně hodnotí.

Časová nenáročnost a finanční dostupnost modelu QFOR 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 QFOR a QFOR +, kteří jsou členy Evropského sdružení ekonomických zájmů QFOR stále pracují na zdokonalení a rozšíření tohoto modelu.

3.8 Některé další modely hodnocení kvality a certifikace v dalším vzdělávání

3.8.1 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 v 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.

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 BenchFOR 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 BenchFOR 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, lektoři, 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.

Vzhledem k tomu, že v průběhu projektu BenchFOR poskytovaly zapojené vzdělávací instituce celou řadu údajů, které mohly mít důvěrný charakter, byl vytvořen Etický kodex projektu BenchFOR. 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).

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.

3.8.2 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 QFOR, který se zřejmě jevil vzdělávacím firmám objektivnější a marketingově lépe uchopitelnější.

3.8.3 Certifikace IES

Další alternativu certifikace v oblasti 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 ve dvaceti evropských zemích (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 poskytne 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).

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 38.000 mezinárodních certifikátů, které jejich majitelé uplatnili nejen v evropských zemích, ale i v USA, Kanadě, Austrálii, Africe a Asii (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. Je to však zatím jediný certifikační systém pro oblast vzdělávání, který je univerzální, mezinárodně rozšířený a jemuž stále roste počet certifikovaných programů i institucí.

3.9 Kvalita vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání

3.9.1 Akreditace a certifikace vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání

Kvalita vzdělávacího programu je spolu s kvalitou vzdělávací instituce a kvalitou lektora rozhodující pro kvalitu vzdělávání. 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)

V České republice v současné době neexistuje univerzální systém, který by umožňoval akreditaci vzdělávacích programů bez ohledu na jeho obsah, obor nebo cílovou skupinu, pro kterou je určen. Existuje několik rezortních systémů akreditace vzdělávacích programů, které jsou upraveny právními předpisy. Akreditací se podle těchto předpisů rozumí pověření vzdělávací instituce k provádění vzdělávacího programu (vzdělávacích programů) a vydávání osvědčení o absolvování vzdělávacího programu jeho účastníkům, které

vzdělávací instituce získá na základě podání žádosti a její posouzení příslušným orgánem (např. akreditační komisí příslušného ministerstva).

Akreditace provádí:

- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro rekvalifikační programy.
- Ministerstvo vnitra pro vzdělávací programy pro úředníky samosprávných celků.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí pro oblast sociálních služeb.
- Ministerstvo zdravotnictví pro získání a uznávání způsobilosti k výkonu nelékařských zdravotnických povolání.
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy pro oblast sportu.

Z výše uvedeného vyplývá, že ne každý vzdělávací program dalšího profesního vzdělávání lze akreditovat v rámci existujících systémů akreditace.

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). Také často nastává situace, že je akreditován program, který ve své podstatě není rekvalifikační, jenom proto, aby jeho účastníci mohli dostat osvědčení, jež by mělo nějakou větší váhu či obecnější platnost, než jen prostý doklad o absolvování kurzu či semináře. Ostatní akreditační orgány zase akreditují jenom vzdělávací program určené úzce vymezené cílové skupině (zdravotnictví, sociální služby, úředníci samosprávy).

Slabou stránkou procesu akreditace je paradoxně právě otázka kvality. Ani v situaci, kdy je program akreditován, nelze mít prakticky za to, že byla prokázána jeho kvalita. Důvodem je jistá formálnost a fakticky žádná, nebo jen velmi malá, následná kontrola dodržování akreditačních podmínek. Tyto podmínky nejsou, až na Ministerstvo vnitra ČR, standardizovány a ani nejsou reálně v praxi uplatňovány. Taková situace významně ovlivňuje v České republice možnosti objektivního posouzení kvality vzdělávacích programů v dalším profesním

vzdělávání a akreditace zatím nejsou tím nástrojem, který by přispíval k zvyšování jeho kvality.

Zároveň lze konstatovat, že zájem o akreditace ze strany vzdělávacích institucí je značný. Palán uvádí, že například „na Ministerstvu vnitra je akreditováno téměř 2000 programů a přibližně 260 subjektů. Platných akreditací (institucí a programů) je dnes přes 2000. Na MŠMT je akreditováno v oblasti rekvalifikačních programů 5800 vzdělávacích programů u zhruba 1200 vzdělávacích institucí. Celkový počet platných akreditací je 4000. V oblasti dalšího vzdělávání pedagogických pracovníků přesné číslo akreditovaných vzdělávacích programů není dostupné – kvalifikovaný odhad je 15 tisíc. Akreditační komise ministerstva zdravotnictví akreditovala zatím asi 200 kvalifikačních programů. Na Ministerstvu práce a sociálních věcí bylo v oblasti sociální práce zatím akreditováno cca 150 vzdělávacích programů u 80 institucí“.

http://www.nvf.cz/profuturo/2008_3/2008_3.pdf

Neměl by tedy být problém prosadit v dalším profesním vzdělávání do praxe efektivní systém akreditace vzdělávacích programů, který by nebyl jenom správním řízením, jako je tomu fakticky dosud, ale účinným nástrojem zvyšování kvality dalšího profesního vzdělávání.

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)

Opět, 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 International Education Society (IES) umožňuje certifikaci vzdělávacích programů v rámci svého systému, ale jen v tom případě, že i vzdělávací instituce je u IES certifikována. Přidělený rating certifikace vzdělávací instituce je potom zahrnut i do ratingu vzdělávacího programu. Problémem je, že tento certifikační systém je zaměřen především na střední a vyšší odborné školy a v oblasti dalšího profesního vzdělávání je využíván jen okrajově.

Kromě této možnosti pak už zbývá jedině certifikace programu u zahraniční nebo nadnárodní instituce. Takovou certifikaci mají například některé vzdělávací programy z oblasti jazykového vzdělávání, marketingu nebo účetnictví.

Dosažení kvality vzdělávacích programů představuje jednu ze tří klíčových oblastí vlivu na kvalitu dalšího profesního vzdělávání. Význam kvality vzdělávacího programu vystoupí do popředí, uvědomíme-li si, že další profesní vzdělávání představuje pro jeho účastníky nejen proces získání nových znalostí a dovedností, ale také vynaložený čas i peníze. Je tedy třeba zajistit, aby tyto náklady byly vynaloženy vždy efektivně. To znamená, že vzdělávací programy budou splňovat požadavky a očekávání nejen přímých účastníků vzdělávání, ale i těch, kdo náklady s tím spojené hradí.

Snaha o naplnění kvality vzdělávacího programu, její deklarace a ověření může v praxi probíhat různě. Zpravidla k tomu slouží systémy akreditace nebo certifikace vzdělávacích programů. Nástrojem pro ověření kvality vzdělávacích programů je také jejich evaluace.

3.9.2 Evaluace vzdělávacích programů v dalším profesním vzdělávání

Dalším důležitým nástrojem pro naplňování požadavku kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání je evaluace.

Evaluace, jak uvádí např. Palán, obecně znamená hodnocení kvality nebo úrovně jisté instituce nebo aktivity. Ve vzdělávání pak hodnotící proces, na jehož základě je možno posuzovat celkovou efektivitu studia i úroveň a možnosti vzdělávacího zařízení jeho edukativní potenciál. (Palán, 2002, s. 59)

Evaluace představuje v současném vzdělávání dospělých frekventovaný pojem, který může mít mnoho významů. Slovo evaluace pochází z latinského slova *valere*, které znamená platit, mít cenu, mít hodnotu. V oblasti vzdělávání je používán termín pedagogická evaluace pro označení *teoretického přístupu*, který předpokládá, že celý proces vzdělávání (tzv. edukační realita) by měl procházet procesem hodnocení, pro označení *souboru metod, nástrojů a procesů*, které jsou využívány při hodnocení a slovem evaluace může být také označena *aplikace výsledků hodnocení* a to jak v praxi, tak i v oblasti teorie (Průcha, 2006). Hovoří-li

se o evaluaci, hovoří se často o hodnocení a i latinský původ slova odkazuje do této oblasti. Jak tedy termínům evaluace a hodnocení rozumět a jak jsou používány v praxi? Lze považovat termín hodnocení za synonymum pro evaluaci? Dvořáková uvádí, že jejich vztah není jednoznačný a shrnuje přístupy užívané v odborné literatuře takto:

- a) evaluace a hodnocení jako synonyma
 - b) evaluace jako širší, teoretičtější pojem než hodnocení
 - c) evaluace jako základ pro hodnocení
 - d) evaluace jako závěrečná fáze procesu hodnocení
 - e) evaluace a hodnocení jako dva naprosto rozdílné pojmy.
- (Dvořáková, 2007, s. 12)

Této šíři přístupů odpovídá i nepřeborné množství definic. Předmětem této práce není zkoumání evaluace jako takové, chce jen poukázat na evaluaci jako jeden z klíčových nástrojů kvality v oblasti vzdělávání dospělých. Za evaluaci tedy budeme považovat „systematické zkoumání kvality a hodnoty vzdělávacího programu nebo jeho jednotlivých částí, které umožňuje usuzovat o celkové efektivitě studia a o edukativním potenciálu vzdělávacího zařízení a jejím výsledkem je určení hodnoty a efektivity vzdělávacího programu. (Dvořáková, 2007, s. 14)

Hodnocení pak v praxi zpravidla označuje činnost vedoucí k jednorázovému získání informací o průběhu a výsledcích jednotlivých vzdělávacích programů nebo jejich částí, často bez zpětné vazby.

Lze tedy říci, že evaluace jako systematické zkoumání kvality vzdělávacího programu umožňuje ověřit nejen přínos vzdělávacího programu pro účastníky, tedy jeho účinnost a efektivitu, ale umožňuje také kontrolu a případné korekce programu tak, aby odpovídal vzdělávacím cílům a potřebám účastníků. To platí nejenom pro manažerské vzdělávání (Prokopenko, Kubr, 1996), ale pro další profesní vzdělávání v celé jeho šíři.

Uplatnění evaluace jako systematického zkoumání kvality se však v praxi setkává s celou řadou problémů. Většina z nich souvisí s tím, že evaluace je nákladná na čas i peníze. Ti, kteří by měli evaluaci vyžadovat a provádět, tzn. zaměstnavatelé na jedné a vzdělávací instituce na druhé straně, zvažují jako

podnikatelské subjekty náklady evaluace a její přínos. Vzhledem k tomu, že ne každý vzdělávací program nutně musí projít evaluací, že přínosy evaluace jsou spíše dlouhodobého charakteru a z hlediska společnosti a státu není žádný obzvláštní tlak nebo podpora evaluace, není její uplatňování v praxi rozšířeno. Dalšímu rozšíření evaluace vzdělávacích programů v praxi dalšího profesního vzdělávání kromě nákladů časových a finančních brání také fakt, že zvolíme-li při časové a finanční náročnosti nevhodný přístup k evaluaci, výsledkem budou jen zbytečně vynaložené prostředky.

Protože další profesní vzdělávání představuje jak z pohledu jednotlivých organizací (podnikatelských subjektů i ostatních institucí), tak z pohledu státu (podpora zaměstnanosti, rekvalifikace apod.), vynakládání velkých prostředků, bylo by účelné věnovat evaluaci v dalším profesním vzdělávání větší pozornost na úrovni teorie i praxe. Vytvoření systému podporujícího evaluaci vzdělávacích programů dalšího profesního vzdělávání by rozšířilo možnosti ověřování kvality a efektivity dalšího profesního vzdělávání, zvýšilo by jeho prestiž a pomohlo těm, které Prokopenko a Kubr označují jako sponzory vzdělávání, tedy těm, kteří je schvalují a financují, vybrat v rozsáhlé nabídce programů dalšího profesního vzdělávání ty kvalitní. Pro vzdělávací instituce by pak evaluace byla nástrojem jak ověřit kvalitu svých vzdělávacích programů a zvýšit svoji úspěšnost na trhu. Pro všechny pak zvýšení kvality dalšího profesního vzdělávání jako nezbytné podmínky úspěšné existence jednotlivců i organizací v současném i budoucím prostředí globální konkurence.

3.10 Certifikace personálu jako nástroj řízení kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání

Otázka přípravy lektorů a prokázání jejich kvality je pro kvalitu dalšího profesního vzdělávání velmi důležitá, 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 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)

Nejužívanější formou ověřování kvality personálu je jejich certifikace dle zvláštních předpisů. V EU v současnosti převládá certifikace ve smyslu norem ISO, podložená národní akreditací ve smyslu uvedené normy, České republice se jedná o ISO normu ČSN EN ISO 17 024 Posuzování shody – Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob. Bohužel, v České republice není zatím v praxi rozšířen žádný systém ani certifikační autorita, která by podle příslušné normy prováděla certifikaci lektorů dalšího profesního vzdělávání.

Možností využití certifikace personálu dle výše uvedené ISO normy se zabýval systémový projekt „Kvalita v dalším profesním vzdělávání“, který přinesl také výstupy v podobě vytvoření systému certifikace pro dvě profese, které mají rozhodující význam pro kvalitu poskytovaných služeb o oblasti dalšího profesního vzdělávání. S využitím nadnárodního standardizovaného nástroje prokazování kvality personálu - normy ISO/EN 17024:2003 Posuzování shody - Všeobecné požadavky na orgány pro certifikaci osob - byly zpracovány minimální požadavky pro certifikaci lektora dalšího vzdělávání a manažera dalšího vzdělávání. Tím byla vytvořena možnost získat certifikát lektora a manažera dalšího vzdělávání podle pravidel jednotného evropského akreditačního systému. Vzhledem k tomu, že projekt byl ukončen teprve nedávno, je předčasné hodnotit to, jak bude jím vytvořený systém certifikace lektorů a manažerů fungovat v praxi a jak přispěje ke kvalitě dalšího profesního vzdělávání.

Přesto, že zatím není v České republice fakticky využívána certifikace podle norem ISO pro ověřování kvality lektorů dalšího profesního vzdělávání, kromě výše popsaného projektu, existují zde některé systémy přípravy a certifikace lektorů dalšího profesního vzdělávání, které ISO norem vycházejí.

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 prošlo již asi 250 osob. Seznam certifikovaných lektorů je k dispozici na www.aivd.cz. I když většina postupů a dokumentace je koncipována v souladu s požadavky na systém certifikace personálu dle norem ČSN EN ISO 17 024, oficiálně tento systém přípravy a certifikace lektorů není u Českého institutu pro akreditaci (ČIA) akreditován.

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). 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). 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.

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.

Pro úplnost je třeba dodat, že lektory působící v dalším profesním vzdělávání 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.

4 Vybrané projekty zaměřené na kvalitu dalšího profesního vzdělávání a jejich přínos pro praxi

V oblasti dalšího profesního vzdělávání jsou v zemích Evropské unie využívány různé systémy a nástroje řízení a ověřování kvality, jak dokládá studie vypracovaná v rámci projektu Kvalita v dalším profesním vzdělávání z roku 2008. Jejich uplatňování v praxi se rozvíjí teprve relativně krátkou dobu, mají různorodou úroveň a různý rozsah využívání v praxi, různé ukotvení v legislativě a žádný z nich není ideální, ani z pohledu poskytovatelů, ani z pohledu uživatelů vzdělávacích služeb v dalším profesním vzdělávání.

Také z tohoto důvodu je otázkám kvality dalšího profesního vzdělávání stále věnovaná pozornost. Kvalitě dalšího profesního vzdělávání a otázkám s tím souvisejícím byla v posledních letech věnována celá řada projektů i v České republice. Drtivá většina z nich byla a je financována z různých programů Evropské unie. Tyto programy dávají možnost získat pro realizaci takových projektů finanční prostředky. Můžeme je rozdělit na dvě skupiny:

- projekty, které řeší otázku kvality dalšího profesního vzdělávání ve vztahu k nějakému konkrétnímu programu, instituci nebo oboru. Jako příklad může sloužit například projekt Českého institutu pro marketing zaměřený na vytvoření systému vzdělávání a certifikace pro marketéry a prodejce.
- projekty, které řeší otázku kvality dalšího profesního vzdělávání v širším kontextu a snaží se o systémový přístup vytvořením legislativních, metodických, institucionálních a jiných podmínek a nástrojů pro řízení a ověřování kvality v dalším profesním vzdělávání.

Tyto projekty přinesly celou řadu poznatků a nových přístupů v oblasti kvality dalšího profesního vzdělávání, ale teprve budoucnost ukáže jejich význam a využitelnost v praxi. Informace o dvou z těchto projektů, které by mohly v příštím období významněji ovlivnit kvalitu dalšího profesního vzdělávání v České republice, doplňují v této kapitole předkládanou práci o aktuální informace z praxe

a umožňují získat představu o současných tendencích v přístupech k řešení problematiky kvality v dalším profesním vzdělávání.

4.1 Národní soustava kvalifikací

Jak už bylo mnohokrát řečeno, význam celoživotního učení neustále roste, zejména v důsledku rostoucích a stále se měnících požadavků na trhu práce. Kvalifikace je rozhodujícím činitelem pro uplatnění na pracovním trhu. V podmínkách globálního hospodářství obecně, a v podmínkách sjednocujícího se trhu, včetně trhu práce v Evropské unii zvláště, je důležité, aby výsledky vzdělávání obecně a výsledky profesního vzdělávání zvlášť byly srovnatelné a srozumitelné, aby mohly být odborné dovednosti a znalosti ověřeny a uznány bez ohledu na to, jestli byly získány prostřednictvím různých vzdělávacích programů, neformálním vzděláváním nebo informálním učením a umožnit pružnou prostupnost mezi počátečním a dalším vzděláváním.

Vytvoření podmínek pro zajištění srozumitelnosti a srovnatelnosti výsledků učení představuje vznik národních kvalifikačních soustav, které byly iniciovány jak na úrovni OECD, tak na úrovni Evropské unie. V rámci OECD probíhal v letech 2000 - 2005 program s názvem „Role národních systémů kvalifikací v prosazování celoživotního učení“, probíhající za účasti 23 členských států a mezinárodních organizací ETF (Evropská nadace odborného vzdělávání), CEDEFOP (Evropské středisko pro rozvoj odborné přípravy) a ILO (Mezinárodní organizace práce), v rámci programu EU „Vzdělávání a profesní příprava 2010“ je realizován projekt pod názvem Evropský rámec kvalifikací pro celoživotní učení (EQF – European qualification Framework), který má za úkol vytvořit rámec pro rozvoj a prostupnost jednotlivých národních a oborových soustav kvalifikací.

V České republice se tyto mezinárodní aktivity odrazily zejména ve vytvoření Národní soustavy povolání, která by měla být účinným nástrojem státu pro rozvoj lidských zdrojů a profesního vzdělávání a vytvářet základnu pro mobilitu a flexibilitu lidí na trhu práce. Vzniká systém, který by měl klasifikovat jednotlivá povolání a kvalifikace a postupovat informace o

požadavcích a potřebách trhu práce vzdělávacím institucím. Národní soustava povolání bude vznikat prostřednictvím sektorových rad, které jsou zakládány pro jednotlivá odvětví zástupci profesních sdružení a organizací a představiteli důležitých zaměstnavatelů a dalších expertů v daném odvětví. Vznikly tak již např. Sektorová rada textilního průmyslu, Sektorová rada pro energetiku, Sektorová rada pro hutnictví a slévárenství atd. Prostřednictvím oborových rad budou systémy pracovních pozic a potřebných kvalifikací vytvářeny, aktualizovány a doplňovány podle potřeb vyvolaných změnami v tom kterém odvětví. Jejich prostřednictvím budou moci na tomto procesu participovat nejen odborníci, ale i zainteresovaná veřejnost a ovlivňovat tak rozvoj lidských zdrojů a kvalifikační standardy v jednotlivých oborech.

V návaznosti na vytváření národní soustavy povolání a zároveň souběžně s ní vzniká v České republice Národní soustava kvalifikací v rámci projektu MŠMT realizovaného z Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů Národním ústavem odborného vzdělávání v Praze (NÚOV). První fáze projektu byla ukončena k 31. 3. 2008. Do té doby byly zpracovány standardy k 339 dílčím kvalifikacím. V roce 2009 bude projekt pokračovat v přípravě standardů ve spolupráci se sektorovými radami. Národní soustava kvalifikací vzniká v souladu se Zákonem č.179/2006 Sb. o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání. Význam Národní soustavy kvalifikací však přesahuje působnost zákona o uznávání výsledků dalšího vzdělávání i další vzdělávání obecně. Tím, že Národní soustava kvalifikací definuje novou cestu jak získat stupeň vzdělání, propojuje další vzdělávání s počátečním.

Cílem Národní soustavy kvalifikací je „vytvořit systémové prostředí, které bude podporovat

- srovnatelnost výsledků učení dosažených různými formami učení a vzdělávání, což umožní uznávání skutečných znalostí a dovedností nezávisle na formách učení a vzdělávání
- přenos požadavků světa práce do vzdělávání
- veřejnou informovanost o všech celostátně uznávaných kvalifikacích
- srovnatelnost kvalifikačních úrovní v ČR a v EU“. (NÚOV, 2006, s.5)

Národní soustavou kvalifikací rozumíme veřejně přístupný registr všech úplných a dílčích kvalifikací potvrzovaných, rozlišovaných a uznávaných na území České republiky. Národní soustava kvalifikací tak vytváří společný rámec pro porovnání výsledků učení pro všechny formy učení a vzdělávání. (NUOV, 2006, s. 5)

Je-li Národní soustava kvalifikací vytvářena se záměrem umožnit přenos požadavků z trhu práce do oblasti profesního vzdělávání s cílem zajistit potřebné výstupy a tím pozitivně ovlivnit i kvalitu vzdělávání, pak je nezbytně nutné, aby požadované výsledky učení, tedy kvalifikace, vycházela právě z požadavků trhu práce. „Má-li být NSK ovladatelným, využitelným a srozumitelným systémem a má-li umožňovat srovnatelnost a uznávání výsledků učení, měly by být tyto výsledky popsány:

- standardizovaným způsobem
- v co nejjednodušší struktuře
- pomocí prvků, které bude možné při úpravách a aktualizaci snadno zaměňovat.“ (NUOV, 2006, s. 5)

Aby Národní soustava kvalifikací těmto požadavkům vyhovovala, tvoří její systém, následující prvky:

- 1) Jednotky Národní soustavy kvalifikace, které představují kvalifikace dvojího typu:
 - úplná kvalifikace, která je definována jako způsobilost vykonávat určité povolání
 - dílčí kvalifikace, která je definována jako způsobilost vykonávat určitou pracovní činnost nebo soubor pracovních činností umožňující profesní uplatnění.
- 2) Standardy Národní soustavy kvalifikací, které standardizovaným způsobem popisují kvalifikace. Jedná se o
 - kvalifikační standardy, což je strukturovaný popis požadavků na příslušnou kvalifikaci
 - Hodnotící standard, což je soubor kritérií a postupů pro ověřování požadavků na kvalifikaci.

- 3) Úrovně Národní soustavy kvalifikací, které člení národní soustavu kvalifikací ve směru vertikálním a respektují vzdělávací úrovně definované českým vzdělávacím systémem a mají vztah k úrovním definovaným v Evropském kvalifikačním rámci.
- 4) Kvalifikační směry, de facto skupiny oborů, které představují členění Národní soustavy kvalifikací v horizontální (odborové) rovině respektující oborové členění používané v českém vzdělávacím systému.
- 5) Vazby uvnitř Národní soustavy kvalifikací, jako vazby mezi uvedenými jednotkami a standardy.
- 6) Vazby Národní soustavy kvalifikací s okolím, které představují vazby mezi NSK a trhem práce a vazby mezi NSK a oblastí vzdělávání.

Národní soustava kvalifikací zavádí kvalifikační standardy pro dílčí i úplné kvalifikace a hodnotící standardy pro ověřování odborné způsobilosti vykonávat pracovní činnosti v určitém povolání.

Kvalifikační standard dílčí kvalifikace definuje odborné kompetence potřebné pro výkon pracovních činností příslušné dílčí kvalifikace, jinými slovy - popisují, co by měl pracovník po odborné stránce umět, aby mohl vykonávat příslušné pracovní činnosti. Dále jsou určeny vztahy k příslušné úplné kvalifikaci ve smyslu možnosti dosažení úplné kvalifikace postupným získáním dílčích kvalifikací.

Kvalifikační standard úplné kvalifikace definuje jako odborné kompetence potřebné pro výkon pracovních činností určitého povolání. Popisují, co by měl pracovník po odborné stránce umět, aby mohl vykonávat pracovní činnosti daného povolání, včetně obecných kompetencí (pro některá povolání). Vymezuje dílčí kvalifikace, z nichž lze úplnou kvalifikaci složit (pokud je to možné) a popis způsobu tohoto skládání.

Hodnotící standardy představují soubor kritérií a organizačních a metodických postupů pro ověřování odborné způsobilosti vykonávat pracovní činnost v určitém oboru, včetně požadavků na odbornou způsobilost autorizovaných osob (fyzických i právnických) oprávněných hodnotit odbornou způsobilost a požadavků na složení zkušební komise.

Zavedení národní soustavy kvalifikací umožní určovat vztah mezi kvalifikací dosaženou v České republice a úrovněmi evropského kvalifikačního rámce, které jsou rovněž definovány prostřednictvím výsledků učení dle stanovených kritérií.

I když tento projekt primárně neřešil otázky kvality dalšího profesního vzdělávání, tím že vytvořil kvalifikační standardy a tyto provázal prostřednictvím akreditací se systémem dalšího profesního vzdělávání, vytvořil podmínky, které budou zásadně ovlivňovat v některých oblastech další profesní vzdělávání. Legislativní rámec a definované kvalifikační standardy vytváří možnost ovlivňovat kvalitu a efektivitu dalšího profesního vzdělávání.

Bude záležet na tom, jak se využití této nové cesty k získání kvalifikace projeví v praxi. Vše bude záležet nejenom na dalším rozvoji Národní soustava kvalifikací a na tom, jak budou vytvářeny kvalifikační standardy pro další profese, ale i na tom, jak bude informována veřejnost a jak bude vyřešena otázka nákladů na provedení zkoušky. Tyto náklady si hradí každý sám, což může být pro některé jedince překážkou k využití této možnosti získání kvalifikace.

4.2 Kvalita v dalším profesním vzdělávání

Kvalita v dalším profesním vzdělávání byl významný systémový projekt, který od 1. ledna 2007 do 31. července 2008 řídil úsek Rozvoje lidských zdrojů Národního vzdělávacího fondu. Byl realizován v rámci Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů formou veřejné zakázky. Zadavatelem projektu bylo Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, jeho řešitelem pak sdružení, které tvořily Národní vzdělávací fond, o.p.s, KPMG Česka republika a Bankovní institut, vysoká škola a.s.

Obsahem projektu bylo řešení následujících úkolů z oblasti dalšího profesního vzdělávání.

- zpracovat benchmarkingovou studii, zaměřenou na současný stav certifikačních a akreditačních procesů v dalším profesním vzdělávání ve vybraných evropských zemích
- vytvoření oborového modelu systému managementu kvality
- vytvoření systému certifikace lektorů a manažerů vzdělávání jako nástroje prokazování a hodnocení kvality personálu
- vytvoření systému akreditace vzdělávacích projektů
- vytvoření specializovaného informačního portálu zaměřeného na kvalitu dalšího profesního vzdělávání
- navržení integrovaného systému kvality v dalším profesním vzdělávání

Součástí systémového projektu Kvalita v dalším profesním vzdělávání byl mimo jiné, návrh oborového modelu systému managementu kvality, na základě studie o dosavadních zkušenostech vyspělých evropských zemí.

Významné však je, že projekt si kladl poprvé za cíl, kromě vytvoření jednotlivých nástrojů kvality pro oblast dalšího profesního vzdělávání, vytvořit i návrh pro vznik integrovaného systému kvality v této oblasti, který byl pracovně nazván InSy. Řešitelé projektu se shodli na tom, že pro vznik integrovaného systému kvality v dalším profesním vzdělávání je nezbytná institucionalizace zázemí a vznik tzv. „národní autority“ v oblasti dalšího profesního vzdělávání, která by byla správcem InSy a řídila celý proces kvality v dalším profesním vzdělávání. Dalším důležitým úkolem je zajišťovat celospolečenskou podporu pro oblast dalšího profesního vzdělávání, zvláště pak v rovině legislativní, normativní, ekonomické i informační.

Oba zde popsané projekty dokladují rozvoj zájmu o další profesní vzdělávání a jeho kvalitu a efektivitu ze strany státu i poskytovatelů vzdělávacích služeb a naznačují směr budoucího vývoje. Jisté je, že kvalitě v dalším profesním vzdělávání je věnováno mnohem více pozornosti než v předcházejících letech, a to se projevuje i v prvních snahách o její zabezpečení ze strany státu, byť v současné době jde zatím jen o fázi přípravy, nikoliv o fázi implementace integrovaného systému kvality v dalším profesním vzdělávání.

Význam a souvislost obou projektů uvedených v této kapitole, shrnula výstižně Miroslava Mandíková, vedoucí projektu Kvalita v dalším profesním vzdělávání, když na závěrečné konferenci tohoto projektu řekla, že fungující systém zajišťování kvality v dalším profesním vzdělávání, kompatibilní se systémy v ostatních zemích EU, přispěje k vytvoření podmínek pro ověřování a uznávání kvalifikací získaných různými vzdělávacími cestami v různých zemích a usnadní tak volný pohyb osob.

5 Závěr

V uplynulých několika posledních desetiletích se rozhodujícím faktorem úspěchu, rozhodujícím kapitálem i klíčovým zdrojem ekonomiky staly informace (znalosti), respektive jejich využívání. To změnilo charakter práce a pracovních sil a význam učení i výuky a také smysl znalostí a jejich předávání a přineslo změny v oblasti sociální, demografické i institucionální. „Vyspělé země nebudou schopny rychle se přizpůsobovat a vůbec už ne udržet si vedoucí postavení, nedokážou-li předvídat a řešit sociální problémy vytvářené rychlým přechodem od manuální k intelektuální armádě pracovních sil“, napsal v roce 1980 Peter F. Drucker. (Drucker, 1994, s. 134) Kvalita a kvalifikace pracovní síly a její schopnost pracovat s informacemi, získávat tyto informace, využívat je, sdílet je a přetvářet je v dovednosti je dnes rozhodujícím momentem úspěchu a předpokládá, že společnosti, které budou chtít uspět a zajistit si svou prosperitu i do budoucna, budou pro formování takové pracovní síly vytvářet vhodné podmínky v oblasti vzdělávání i sociálního systému.

Od 80. let minulého století je také jednoznačně jasné, že o úspěchu organizace rozhoduje, kromě schopnosti využívat informací (znalostí), také kvalita produktů a služeb, podmiňovaná kvalitou procesů a obě podmiňované kvalitou lidí v organizaci, při čemž o kvalitě nerozhoduje organizace, ale zákazník, svou volbou jestli koupí nebo nekoupí produkt. 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 21st 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 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 oblasti 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 byl nedávno dokončen.

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. Míra jeho faktického uplatnění podle poslední 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, QFOR 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 dokladovatelné parametry instituce (délka existence, počet studentů a absolventů, materiální zabezpečení, marketingové aktivity, publikační činnost atd.) a dokladovatelnou způsobilost lektorů. Systém QFOR 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 popsaných postupů pokoušejících se o zavádění systémů řízení a prokazování kvality v oblasti dalšího profesního vzdělávání lze odvodit jeden závěr. Systém dalšího profesního 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.

6 Soupis bibliografických citací

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha : Grada, 2007. 788 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BENEŠ, M. *Úvod do andragogiky*. Praha : Karolinum, 1997. ISBN 80-7184-381-4.

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.

CASTELLS, Manuel. *The information age: economy, society and culture. Vol. II.* 1st ed. Malden : Blackwell, 1997. 461 s. ISBN 1-55786-874-3.

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 O-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.

ČSN EN ISO 9001 *Systémy managementu jakosti - Požadavky*. Praha : Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví, 2009.

DRUCKER, Peter F. *Věk diskontinuity : obraz měnící se společnosti*. Vydání 1. Praha : Management Press, 1994. 853 s. ISBN 80-85603-44-6.

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.

EVERNDEN, R.; EVERNDEN E. *Information First : Integrating Knowledge and Information Architecture for Business Advantage*. Butterworth-Heinemann, 2003. 221 p. ISBN 0750658584.

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.

GÓRECKI, J., L'UPTÁK, P., MRÁZ, P. et al. *Přístupy ke kvalitě v dalším profesním vzdělávání ve vybraných zemích Evropy*. Praha, 2008.

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

JELÍNEK, J. *Ekonomická encyklopedie*. Praha : Svoboda, 1984. 2 sv.

KEELEY, Brian. *Human capital : how what you know shapes your life*. Paris : Organisation for Economic Co-operation and Development, 2007. 147 s. ISBN 92-64-02908-7.

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.

KUJALA, B. *Teoretické základy systému celoživotního vzdělávání v socialistické společnosti : Soubor studií prof. dr. B. Kujala, CSc. Jiří Semrád*. Praha : Ústav školských informací při MŠ CSR, 1983.

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)

Návrh pojetí struktury NSK. Praha: Národní ústav odborného vzdělávání, 2006. 24 s.

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

PALÁN, Z. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Praha: Academia, 2002. 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.

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

PRŮCHA, J. Pedagogická evaluace a problémy české edukační reality. In *Pedagogická evaluace '06. Sborník příspěvků z konference s mezinárodní účastí*. Ostrava : Pedagogická fakulta UO, 2006. ISBN 80-9368-272-9.

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.

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. Praha: C. H. Beck, 2004. ISBN 80-7179-884-3.

VYMĚTAL, J; DIAČIKOVÁ, A; VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. Praha: LexisNexis CZ s.r.o., 2005. 399 s. ISBN 80-86920-01-1.

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

Internetové zdroje

American Society for Quality

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

Asociace trenérů a konzultantů managementu (ATKM)

<http://www.atkm.cz>

Australian Association for Research in Education

<http://www.aare.edu.au/00pap/rub00473.htm>

Česká společnost pro jakost

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>

Evropský sociální fond, ESF v ČR

<http://www.esfcr.cz/files/clanky/408/dokument.pdf>

International Education Society (IES)

www.ies-info.com

ISO 9000 Certifikace systémů řízení

http://www.iso.cz/iso_svet_kont.htm

Mezinárodní společnost pro standardizaci ISO

<http://www.iso.org/iso/en/aboutiso/introduction/index.html#three>

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy České Republiky

<http://www.msmt.cz/vzdelavani/mezinarodni-konference-unesco-o-vzdelavani-dospelych>

<http://www.msmt.cz/files/pdf/bilakniha.pdf>

<http://www.msmt.cz/ministerstvo/dlouhodoby-zamer-vzdelavani-a-rozvoje-vzdelavaci-soustavy-cr>

<http://www.msmt.cz/eu/strategie-celozivotniho-uceni-cr-1>

Národní politika podpory jakosti

http://www.npj.cz/narodni_cena_za_jakost.asp

http://www.npj.cz/menu_nppj_1/zakladni_info.asp

Národní Vzdělávací Fond

<http://www.nvf.cz/archiv/memorandum/obsah.htm>

http://www.nvf.cz/rozvoj_lz/dokumenty/strategie2003.pdf

Projekt BenchFOR

www.benchfor.net

Společnost CEDEO

www.cedeo.nl

UNESCO

http://www.unesco.org/education/pdf/15_60.pdf

http://www.unesco.org/education/pdf/DELORS_E.PDF

7 Bibliografie

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

BECKER, Gary Stanley. *Human capital : a theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. 3rd ed. Chicago : University of Chicago Press, 1993. 390 s. ISBN 0-226-04120-4.

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

Česká republika. Vyhláška č. 176/2009 Sb., kterou se stanoví náležitosti žádosti o akreditaci vzdělávacího programu, organizace vzdělávání v rekvalifikačním zařízení a způsob jeho ukončení. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2009, částka 53, s. 2312-2313.

Česká republika. Zákon č. 179/2006 Sb., o ověřování a uznávání výsledků dalšího vzdělávání a o změně některých zákonů. In *Sbírka zákonů, Česká republika*. 2006, částka 61, s. 2097-2113. ISSN 1211-1244.

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

DRUCKER, P. F. *Fungující společnost*. Praha: Management Press, 2004. 242 s. ISBN 0-7261-098-8.

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.

SENGE, Peter M. *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization.* 1st ed. New York : Currency/Doubleday, 1990. 423 s. ISBN 0-385-26094-6.

STEJSKALOVÁ, E. *Systémy řízení jakosti v oblasti personální práce.* [s.l.], 2007. Univerzita Karlova v Praze Filozofická fakulta. Vedoucí diplomové práce PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

TOFFLER, A. *The Third Wave.* New York: Bantam Books, 1980. 537 p. ISBN 0-553-14431-6.

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti.* Praha: Professional Publishing, 2003. 315. s. ISBN 80-86419-35-5.

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:

Agentura DAHA
www.daha.cz

Benchmarking (ČSJ)
www.benchmarking.cz

Český institut pro akreditaci ČIA
www.cia.cz

Český normalizační institut ČSNi
www.csni.cz

Evropská nadace pro management kvality EFQM
www.efqm.org

Evropská organizace pro jakost EOQ
www.eoq.org

Juran Institute
www.juran.com

Národní vzdělávací fond
<http://www.nvf.cz/>
http://www.kvalitavzdelavani.cz/o_projektu

Národní politika podpory jakosti NPJ/
Národní informační středisko pro podporu jakosti NIS-PJ
www.npj.cz

Perspektivy jakosti (e-časopis ČSJ)
www.perspektivyjakosti.cz

Sdružení pro cenu ČR za jakost SCJ
www.scj-cr.cz

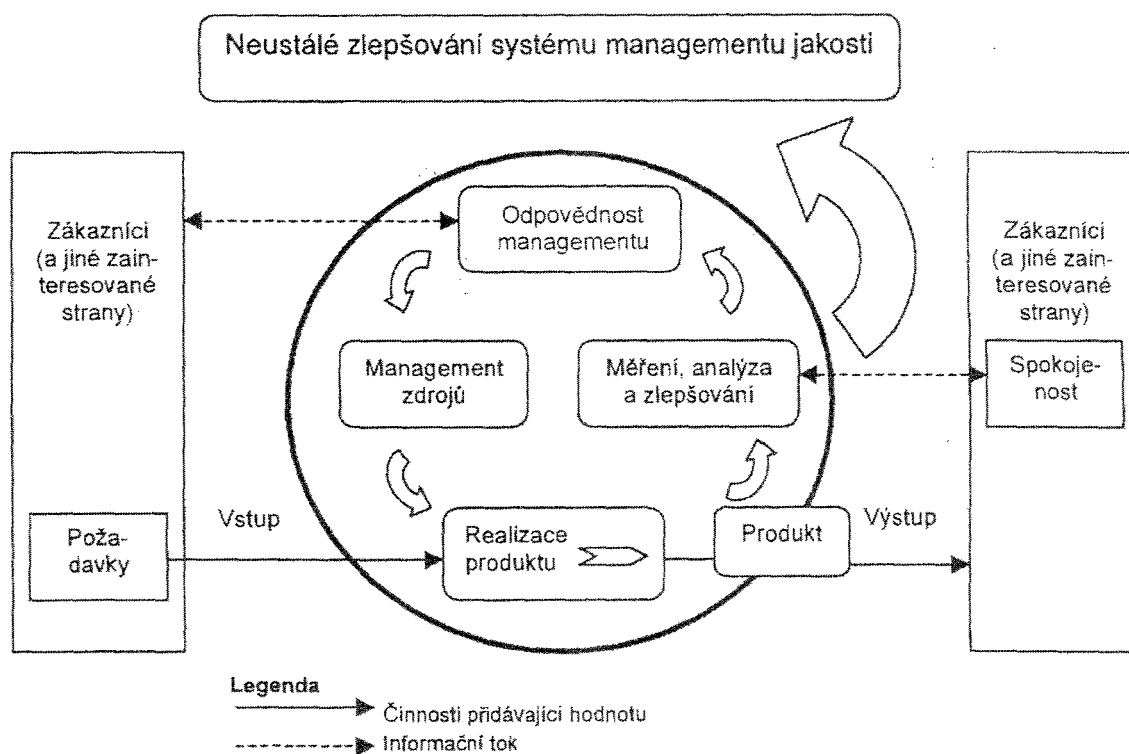
Slovenská spoločnosť pro kvalitu SSK
www.quality-slovakia.sk

Úřad pro technickou normalizaci, metrologii a státní zkušebnictví ÚNMZ
www.unmz.cz

8 Přílohy

Příloha A

Model procesně orientovaného systému managementu jakosti



Poznámka: text v závorkách neplatí pro ISO 9001.

ČSN EN ISO 9000 Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
Praha: Český normalizační institut 2002, s. 12.