

Metodicko-pedagogické centrum v Bratislave

PRÍSTUPY K MANAŽÉRSTVU KVALITY
VO VZDELÁVACÍCH ORGANIZÁCIÁCH/ŠKOLÁCH

Doc. Ing. Iveta Paulová, PhD.

2009

Úvod	7
1. Objasnenie pojmov a vzťahov medzi nimi	9
2. Historický vývoj manažérstva kvality	14
3. Konceptie manažérstva kvality pre vzdelávacie inštitúcie	19
4. Konceptia modelov TQM pre vzdelávacie organizácie	32
5. Procesný prístup v organizácii	57
6. Postupnosť krokov pri implementácii systému manažérstva kvality vo vzdelávacej organizácii	62
Záver	70

ÚVOD

Položme si na úvod niekoľko otázok:

Ako zabezpečiť vyššiu kvalitu školy (vzdelávacej organizácie)?

Ako uspokojovať rastúce požiadavky a nároky zákazníkov (žiacov, rodičov, štátnej organizácie)?

Ako sa stať flexibilnými a čo najefektívnejšie sa adaptovať na blížiaci sa vstup do vysoko konkurenčného európskeho hospodárskeho priestoru?

Kade vedie cesta k maximalizácii efektu z vynakladaných zdrojov a trvalému rozvoju vlastnej organizácie?

Tieto a podobné otázky si kladie čoraz viac manažérov. Odpoveď na ne nie je ľahká, nedá sa sformulovať do jednej vety. Je možné ju ale hľadať v literatúre a v praxi, ktorá sa problematikou kvality zaoberá na odbornej úrovni.

Orientácia na zákazníka je dnes strategickou víziou všetkých progresívnych organizácií. Ak chce byť organizácia v rámci konkurencie úspešná, mala by správne identifikovať požiadavky a očakávania svojich zákazníkov (popr. zainteresovaných strán), sledovať a ovplyvňovať mieru ich spokojnosti a tomu prispôbiť aj určitý systém. V poslednom období sa najviac presadzuje systém formou modelov manažérstva (riadenia) organizácií.

Publikácia je určená najmä pre riaditeľov škôl a vzdelávacích inštitúcií, ktorí majú snahu zefektívniť riadenie všetkých činností v organizácii. Zároveň môže slúžiť pre všetkých zamestnancov vzdelávacích organizácií/škôl ako pomôcka a inšpirácia k zmene prístupov k riadeniu činností. Všetkých, ktorí sa dajú inšpirovať, čaká beh na dlhé trate...

1. OBJASNENIE POJMOV A VZŤAHOV MEDZI NIMI

Skôr, než sa začneme zaoberať problematikou systému manažérstva a jeho neoddeliteľnou súčasťou – systémom manažérstva kvality, položme si zásadnú otázku:

Načo je dobrý systém?

Objasníme si to na jednom zabudnutom príbehu:

V organizácii pracovali štyri osoby, ktoré sa volali:

Každý, Nieкто, Nikto a Ktokoľvek

Bolo potrebné urobiť dôležitú prácu. Každý si myslel, že to Nieкто urobí. Mohol ju urobiť Ktokoľvek, ale neurobil to Nikto. Nieкого to nahnevalo, pretože to bola práca pre Každého. Každý si myslel, že Ktokoľvek by ju mohol urobiť, ale Nikoho to nenapadlo, že Každý sa na to vykašle.

Dopadlo to tak, že Každý obviňoval Nieкого, že Nikto neurobil niečo, čo mohol urobiť Ktokoľvek.

Z toho vyplýva, že na to, aby sa efektívne riadili všetky naplánované činnosti, je potrebné urobiť „akýsi poriadok“, v ktorom má každý zainteresovaný svoje miesto, **vie, čo má robiť, ako to má robiť a pozná význam svojej práce**. Ide o všetky činnosti v organizácii, ktorých výsledkom je naplnenie cieľa, poslania a stratégie.

Každú organizáciu je možné vnímať ako súbor procesov, aktivít a činností, ktoré je potrebné vykonávať na to, **aby organizácia plnila svoje poslanie**. Procesy, ktoré priamo alebo nepriamo podporujú poslanie organizácie, musia byť v organizácii vykonávané bez ohľadu na systém riadenia, organizačnú štruktúru a vzťahy medzi organizačnými subjektmi.

Organizácie sa navzájom medzi sebou líšia hlavne spôsobom, ako sú v nich jednotlivé procesy vykonávané a riadené. To má priamy dopad na celkovú efektívnosť organizácie.

Pre udržanie konkurencieschopnosti organizácie je dôležité prispôsobiť organizačný model a systém manažérstva (riadenia) interným procesom tak, aby bolo možné procesy priamo riadiť, kontrolovať, stanovovať pre ne meradlá výkonnosti a mať možnosť ich neustále zlepšovať. Uvedené princípy platia pre všetky typy organizácií, vrátane vzdelávacích. I napriek tomu, že každá organizácia má svoje špecifiká, podstata riadenia je rovnaká.

Definícia pojmu **kvalita** sa vyvíjala historicky ako určitá predstava vnímania a očakávania od konečných výstupov – produktov, ktoré možno identifikovať ako konkrétny výrobok (hmotný výstup) alebo poskytnutie služby (nehmotný výstup).

Ešte v nedávnom období (pred 30 – 50 rokmi) sa považoval za kvalitný produkt ten, ktorý bol v zhode s vopred definovanými parametrami produktu. Charakteristiku a parametre produktu určoval jeho tvorca. Išlo o obdobie, keď bol nedostatok tovaru a zákazníci sa uspokojili s tým, že mali vôbec nejaký produkt k dispozícii. Ak si to pretransformujeme na oblasť vzdelávania, tak štát mal určité predstavy o úrovni našich žiakov, študentov a požiadavky na jednotlivé typy škôl sa nadefinovali cez rôzne nariadenia. Učítelia nemali možnosť zasahovať ani sa vyjadrovať k príslušným podkladom, nehovoriac o možnosti vyjadrovania sa zo strany rodičov, resp. žiakov/ študentov.

Za posledných 30 rokov sa vo svete (na Slovensku je to o niekoľko rokov menej) začína vyrábať také množstvo produktov, že je možné vyberať si na trhu. Podobné je to aj so vzdelávacími inštitúciami a školami.

Z toho je jasné, že v konkurencii obostojí ten, kto dokáže naplniť očakávania zákazníkov a vie svojich klientov prilákať úrovňou svojich služieb.

V súčasnosti sa za kvalitný produkt (výrobok alebo služba) považuje taký produkt, ktorý uspokojuje požiadavky zákazníka a následne aj zainteresovaných strán.

Tu je potrebné zastaviť sa a zamyslieť sa nad pojmami:

- KVALITA?
- SPOKOJNOSŤ?
- ZÁKAZNÍK?
- ZAINTERESOVANÁ STRANA?

Pre pojem „kvalita“ existuje niekoľko definícií, ktoré vznikali historicky logickým vývojom a so zmenou prístupov k vnímaniu pojmu **kvalita**. Pripomeniem tie, ktoré definovali niektorí zo svetových „guru“ kvality.

Kvalita je:

- vhodnosť pre použitie. (J. M. Juran)
- zhoda s požiadavkami. (Ph. Crosby)
- to, čo za ňu považuje zákazník. (Feigenbaum)

Ak máme snahu vnímať problematiku jednotne vo všetkých organizáciách, je vhodné a potrebné akceptovať definovaný pojem **kvalita** ako:

miera, s akou súbor vlastných charakteristík spĺňa požiadavky.

Uvedený pojem je definovaný v jednej z noriem ISO radu 9000, ktoré sú celosvetovo uznávané a v súčasnosti sa najviac využívajú pri implementácii systému manažérstva kvality. Ide o normu STN EN ISO 9000:2006.

Na prvý pohľad sa javí pojem kvalita ako veľmi strohý a nejasný, často až abstraktný, preto je potrebné objasniť význam slov, ktoré sa v jeho definícii nachádzajú:

- v definícii je uvedený pojem „miera“ – čo vlastne znamená, že sme schopní a očakáva sa od nás, že budeme rozlišovať vnímanie pocitov (uspokojivý, neuspokojivý, dobrý, výborný a pod.)
- pojem „požiadavky“ – potreby alebo očakávania, ktoré sa určia, všeobecne sa predpokladajú alebo sú povinné – sa vzťahuje na všetkých zaangažovaných, na externých zákazníkov i na interných zákazníkov (kolegovia, zainteresované strany, legislatíva a normy).

Podľa slov prof. Nenadála (2008) kvalita predstavuje komplexnú vlastnosť produktov, služieb, informácií, ľudí, systémov, prejavujúcu sa určitou mierou schopnosti plniť požiadavky, ktoré sú na nich kladené. Kvalita je zároveň vlastnosť, ktorá umožňuje rôzne produkty (výstupy – napr. úroveň vzdelania študentov) podobného charakteru rozlišovať a priradovať im rozdielnu hodnotu (známku, ohodnotenie).

Kvalita je teda niečo, čo každodenne ovplyvňuje život nás všetkých na pracoviskách, v súkromí, v škole, v nemocniciach a pod.

Ak sa zaoberáme prístupmi k manažérstvu kvality, musíme chápať a osvojiť si nasledovné tvrdenia:

- Kvalita je to, čo žiada **zákazník**.
- Kvalita je **spôsob riadenia**.
- Kvalita je proces týkajúci sa **všetkých** činností a pracovníkov.
- Za kvalitu je zodpovedný **každý**.
- Kvalita je **etika** a dobré medziludské vzťahy.
- Kvalita sa začína v **hlave**.

Zákazník stojí v strede záujmu

Kto je zákazník?

Pri produkte (výrobku, poskytovaní služby) je to priamy užívateľ, ktorý produkt používa pre uspokojovanie svojich potrieb. Vo všeobecnosti možno skonštatovať, že **zákazník je každý, komu odovzdávame výsledky vlastnej práce**. Úlohou každej organizácie je jednoznačne identifikovať svojich zákazníkov a určiť ich významnosť a dôležitosť.

Kto je zákazník pre vzdelávacie inštitúcie (školy, metodické centrá, akadémie vzdelávania a pod.)?

V oblasti vzdelávania nie je až také jednoduché jednoznačne odpovedať na danú otázku.

Zákazníkom je:

- Študent (žiak)?
- Stredná, vysoká škola?
- Podnik?
- Štát?
- Úrad práce?

Keď si uvedomíme, že snahou vzdelávacích organizácií je uspokojovanie požiadaviek všetkých zainteresovaných strán, je nevyhnutné začať pristupovať systémovo k ich napĺňaniu. Jedinou možnosťou je koordinovať všetky činnosti, ktoré vplývajú na požadovaný výstup pre zákazníka.

Tejto koordinácii činností hovoríme **manažérstvo kvality**.

Manažérstvo kvality je v norme STN EN ISO 9000:2006 definované ako:

- ▷ koordinované činnosti zamerané na usmerňovanie a riadenie organizácie s ohľadom na kvalitu

Pre efektívnu koordináciu činností je nevyhnutné začleniť aj organizačno-administratívny aparát a vytvoriť systém, ktorý zabezpečí efektívne fungovanie celej organizácie. A tak sa dostávame k pojmu systém manažérstva kvality.

Systém manažérstva kvality definuje norma STN ISO 9000:2006 ako systém manažérstva (riadenia) organizácie (napr. vzdelávacej organizácie, školy) s ohľadom na kvalitu. Ide o systematické riadenie organizácie za účelom trvalého zlepšovania činností organizácie, zvyšovania spokojnosti zákazníkov a zainteresovaných strán pri splnení požiadaviek. Riadenie organizácie zahŕňa okrem manažérskych disciplín aj manažérstvo kvality produktov. Na to, aby organizácia mohla efektívne a účinne fungovať, musí identifikovať a riadiť množstvo súvisiacich činností. Z toho dôvodu je systém manažérstva kvality založený na tzv. **procesnom prístupe**.

Medzi nevyhnutné súčasti systému manažérstva kvality patrí plánovanie kvality, zabezpečovanie kvality, riadenie kvality a zlepšovanie kvality.

Plánovanie kvality – základný manažérsky proces – časť manažérstva kvality, ktorá sa zameriava na vytvorenie cieľov kvality a ktorá špecifikuje kľúčové procesy a súvisiace zdroje na splnenie cieľov kvality.

Zabezpečovanie kvality – časť manažérstva kvality zameraná na poskytovanie dôvery,

že požiadavky na kvalitu budú splnené. Interné zabezpečovanie kvality znamená, že vo vnútri organizácie vzniká dôvera k manažmentu organizácie. Externé zabezpečovanie kvality sa dotýka zmluvných vzťahov a vyvoláva dôveru zákazníkov. Niektoré činnosti zabezpečovania a riadenia kvality sú navzájom úzko prepojené.

Riadenie kvality – časť manažérstva kvality zameraná na splnenie požiadaviek na kvalitu. Metódy, postupy a činnosti zamerané na sledovanie procesu a na odstraňovanie príčin neúspešného fungovania vo všetkých etapách realizácie činností s cieľom dosiahnuť vyššiu efektívnosť organizácie.

Zlepšovanie kvality – časť manažérstva kvality v organizácii zameraná na zvyšovanie spôsobilosti plniť požiadavky na kvalitu, ako je efektívnosť, účinnosť alebo sledovateľnosť. Požiadavky sa môžu týkať akéhokoľvek aspektu.

Efektívnosť – rozsah, v akom sa realizovali plánované činnosti a dosiahli plánované výsledky.

Účinnosť – vzťah medzi dosiahnutými výsledkami a použitými zdrojmi.

Proces – množina previazaných a súvisiacich činností, ktoré menia vstupy na výstupy.

Hneď na úvod je ale potrebné uvedomiť si, že manažérstvo kvality vzdelávacej organizácie (školy) ako neoddeliteľná súčasť manažérstva organizácie (školy) nie je primárnym poslaním, ale nástrojom, na základe ktorého sa nastavujú, hodnotia a zlepšujú procesy týkajúce sa výchovy a vzdelávania žiakov (študentov), a tým i zvyšovania kvality práce so žiakmi (studentmi).

Pre každú vzdelávaciu organizáciu (školu) je systém manažérstva kvality špecifický a závisí od lokálnych podmienok, typu školy, zloženia a vzdelania pedagógov, úrovne informačno-komunikačných technológií a ďalších faktorov.

2. HISTORICKÝ VÝVOJ MANAŽÉRSTVA KVALITY

Problém kvality a potreba riešiť ho pochádza z pradávnych, predhistorických dôb ľudského rodu, keď ľudia začali cieľavedome vyrábať predmety svojej dennej potreby.

Pre priemyselnú výrobu bolo typické, že zhotoviteľ bol v bezprostrednom kontakte s výrobkom od počiatku až do konca. Vedel, či sa dielo vydarí alebo nie a podľa okolností mohol do procesu zhotovenia operatívne zasahovať. Nástup priemyselnej výroby priniesol mnoho zmien. Jednou z nich bola aj hlbšia delba práce.

Druhá svetová vojna výrazne zosilnila požiadavky na kvalitu vo výrobe. Priebeh výroby bol pravidelne sledovaný, robili sa pravidelné merania, ktoré boli následne štatisticky vyhodnocované. Kvalita vo výrobe bola cielene vyžadovaná a jej význam bol potvrdený. Požiadavky na hodnoty technických vlastností boli stanovené v normách (štátnych, podnikových) a predstavovali základné kritérium pre overovanie kvality. Za kvalitný bol považovaný produkt so stopercentnou úrovňou výrobného prevedenia. Postupne sa začalo presadzovať, že kvalitný výrobok či služba je záležitosťou všetkých organizačných útvarov, že o kvalite sa rozhoduje už v etape návrhu, výskumu, vývoja, konštrukcie či projekcie. Tento prístup umožnil poznanie, že zvýšiť kvalitu služieb je možné na základe rovnakých prístupov a princípov. Z toho vyplynula potreba nastaviť „určité pravidlá“ pre všetky činnosti v ktorejkoľvek organizácii za účelom sprehľadnenia realizácie týchto činností a naplnenia očakávaných výstupov (napr. dostatočne pripravený študent do praxe, na ďalšie štúdium a pod.)

Japonci boli jedni z prvých, ktorí pochopili prínos kvality ako dôležitú konkurenčnú výhodu pre organizácie i pre celú spoločnosť a zaviedli všetky užitočné poznatky týkajúce sa kvality v každodennej praxi, a to nielen v podnikoch, ale neskôr aj v ďalších organizáciách, **ako sú štátne úrady, zdravotníctvo, školstvo.**

Vďaka odporúčaniam Američanov E. Deminga a J. Jurana predviedli Japonci celému svetu víťazné ťaženie k ekonomickej prosperite založenej, okrem iného, na vysokej kvalite produktov a služieb. Japonská výzva viedla k tomu, že si ostatné spoločnosti (a to nielen priemyselné) začali v sedemdesiatych rokoch dvadsiateho storočia uvedomovať hroziace nebezpečenstvo pre konkurencieschopnosť svojich produktov. Nasledovala snaha o preukazovanie schopnosti dodávať kvalitné výrobky a služby.

V súčasnom období existuje obrovské množstvo organizácií, ktoré spĺňajú ustanovenia najrôznejších požiadaviek na manažérstvo kvality (armáda, automobilový priemysel, elektrotechnický, chemický, hutnícky priemysel a pod., ale aj **vzdelávacie organizácie, banky, hotelierstvo, verejná a štátna správa a pod.**). Kvalitou sa zaoberajú všetky organizácie bez rozdielu charakteru, veľkosti a poslania. Hľadajú sa aj ďalšie cesty pre dosahovanie podnikateľskej úspešnosti. K tomu organizácie nezriedka využívajú filozofiu TQM (Total Quality Management), zameranú na získanie cien

za kvalitu, na splnenie kritérií modelu Business Excellence a v neposlednom rade aplikujú v praxi metódy a techniky pre ďalšie zlepšovanie kvality.

Dejiny dnešného manažérstva kvality sledujeme od začiatku 20. storočia. Táto časová etapa manažérstva kvality, ktorá sa vzťahuje predovšetkým na priekopníkov kvality, sa začala Taylorom, Fordom a Shewhartom. S vývojom manažérstva kvality je spojený celý rad významných osobností.

Patria medzi ne nepochybne **W. Edwards Deming**, **Joseph M. Juran**, **Armand V. Feigenbaum**, ale i Kaoru Ishikawa, Philip B. Crosby a ďalší. Každý z nich prispel svojimi teoretickými poznatkami aj ich praktickou aplikáciou k ďalšiemu rozvoju manažérstva kvality vo všetkých oblastiach a pre rôzne typy organizácií.

Súčasnú smerovnosť manažérstva kvality v oblasti vzdelávacích organizácií (vrátane všetkých typov škôl) svojimi názormi, postojmi a filozofiou významne ovplyvnili:

Walter Edward Deming (1900 – 1993)



Tento Američan sa krátko po druhej svetovej vojne zaslúžil presadzovaním myšlienky trvalého zlepšovania kvality a výkonov organizácií. Sformuloval štrnásť bodov manažérstva kvality. Je mu priradené autorstvo **metódy zlepšovania PDCA** (Plan, Do, Check, Act) ako systematického prístupu k riešeniu problémov a zlepšovania.

V roku 1960 mu japonský cisár udelil najvyššie japonské štátne vyznamenanie. USA sa pod vplyvom konkurencie k jeho odkazu vrátili začiatkom 80. rokov.

Prínosom Deminga sú jeho práce a aktivity v Japonsku po II. svetovej vojne, kde pôsobil spolu so skupinou amerických odborníkov a vedcov. Ich úlohou bolo cez vzdelávacie kurzy preniesť teóriu do praxe, aby sa čo najskôr obnovilo vojnou poznačené hospodárstvo. Okrem štatistických metód sa vo svojich prednáškach sústredil aj na komplexné manažérstvo kvality.

Zaoberal sa úlohou vrcholového manažmentu a radových pracovníkov v rámci uspokojovania požiadaviek zákazníkov:

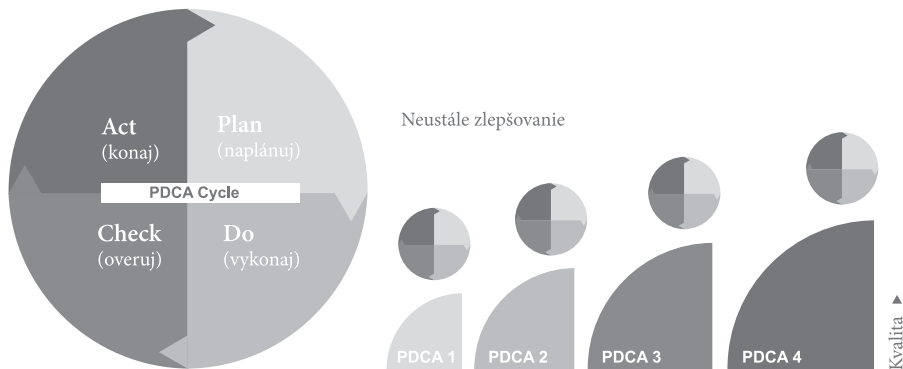
- za kvalitu produktov, resp. poskytovania služieb sú zodpovední všetci pracovníci organizácie,
- vrcholové vedenie musí vytvárať podmienky pre zabezpečovanie zdrojov tak, aby sa zaručilo trvalé zlepšovanie.

Z Demingových myšlienok pre uplatňovanie princípov súčasného ponímania manažérstva kvality sú najdôležitejšie:

1. Systematický prístup k riešeniu problémov známy ako cyklus PDCA (Plan, Do,

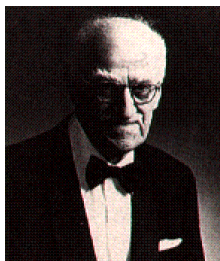
Check, Act) – cyklus plánovania, realizovania, kontrolovania a zlepšovania. Deming zobrazil zabezpečenie kvality pri realizácii procesov ako kruh, ktorý sa donekonečna otáča na základe poznatkov o kvalite a v zmysle zodpovednosti za produkt, resp. poskytovanie služby. Aby bolo možné prístup považovať za systematický, proces je potrebné najprv naplánovať, potom zrealizovať, skontrolovať a zdokonaľovať.

Obr. 1: Demingov cyklus (PDCA cyklus)



- Prínosom pre implementáciu filozofie TQM je prijatie tzv. 14 Demingových princípov úspešnej transformácie manažérov. Veľkým prínosom Deminga je to, že preferoval vzdelávanie všetkých zamestnancov v organizácii.

Joseph M. Juran (1904 - 2008)



Manažérstvo kvality chápal ako neoddeliteľnú a významnú súčasť celkového manažerstva organizácií. Rovnako ako Deming využil japonské pozvanie a za svoj prínos bol tiež odmenený najvyšším japonským vyznamenaním. Za pripomenutie stojí Juranova „trilógia kvality“, ktorá predstavuje istý koncept zlepšovania kvality založený na naplánovaní zámeru zlepšenia v kvalite, dosiahnutí tejto vyššej úrovne a jej stabilizácii. Zároveň je v ňom prehľadne naznačená

koordinácia všetkých činnosti v organizácii ako predpoklad úspechu dosiahnutia požadovanej kvality (zistenej prieskumom trhu a od zákazníkov). Kľúčovú úlohu v pozitívnom obraze v kvalite jednoznačne prisudzoval vrcholovému manažmentu organizácií.

Joseph M. Juran potvrdil Demingovu teóriu. Zastával názor, že kvalita sa musí plánovať a celý proces sa musí kontrolovať a neustále vylepšovať. Juran vychádzal zo zásady, že so systémovým uplatňovaním kvality treba začínať vo vrcholovom vedení, pričom hľadanie kvality považuje za nepretržitý proces. Kvalita sa začína a končí zákazníkom, pričom za zákazníka považoval nielen toho, kto produkt kúpil (resp. využil poskytovanú službu), ale aj všetkých účastníkov procesu tvorby produktu (resp. poskytovania služby). Podľa Jurana existujú externí a interní zákazníci. Za interných zákazníkov považuje osoby a organizácie, ktoré sú súčasťou organizácie. Externí zákazníci sú osoby, ktoré nie sú súčasťou organizácie, ale sú v spojení s produktmi organizácie.

Za interných zákazníkov vo vzdelávacích organizáciách (školách) možno považovať zamestnancov príslušných inštitúcií – manažment, pedagógov, administratívnych a prevádzkových zamestnancov a pod. Za externých zákazníkov považujeme (tak ako bolo uvedené v úvode) – žiakov, študentov, ich rodičov, ale aj stredné školy, vysoké školy, podniky a pod.

Armand V. Feigenbaum (1922)



Pracoval v General Electric Company. Známy je svojou koncepciou **komplexného riadenia kvality** TQC (TQC – total quality control, neskôr sa začal používať výraz manažment namiesto control – **Total quality management – TQM**), ktorá vyžaduje zapojenie všetkých funkcií v organizácii do procesov kvality. Za garanciu kvality považoval úplné splnenie požiadaviek zákazníka. Pretože sa požiadavky zákazníkov menia, je nutné aj kvalitu chápať ako cieľ nie statický, ale dynamický (kvalita je určovaná a menená zákazníkmi). Vedený presvedčením, že kvalita neznamená

to najlepšie, čo možno dosiahnuť, ale to, čo zákazník akceptuje ako najlepšie za prijateľnú cenu, položil základy ekonomických úvah o komplexnom manažérstve kvality.

Charakteristické črty jeho prístupu:

- jasne definovaná politika a ciele kvality,
- vymedzenie všetkých činností a zodpovedností spojených s manažérstvom kvality,

- jednoznačná užívateľská orientácia,
- vtiahnutie dodávateľov do procesu manažérstva kvality,
- informačné zabezpečenie a motivácia pracovníkov,
- sledovanie strát z nekvality a prijímanie nápravných opatrení

Feigenbaum manažérstvo kvality vidí ako podnikateľský proces a verí, že kvalita je najúčinnjšou zbraňou, ktorá vedie organizácie k úspechu a rastu (Feigenbaum, A. V. 1991). Jeho dielo je zoskupením poznatkov a myšlienok Jurana, Deminga a Crosbyho počas pôsobenia v Japonsku.

3. KONCEPCIE MANAŽÉRSTVA KVALITY PRE VZDELÁVACIE INŠTITÚCIE

3.1 Konceptia na základe normatívnych požiadaviek podľa ISO

Prvé normy pre oblasť zabezpečovania kvality boli vytvorené v roku 1962 vo Veľkej Británii a paralelne v roku 1963 v USA. Normy boli založené na určitých pravidlách, ktorými sa musí organizácia riadiť. Nevýhodou bolo, že normy boli národné a slúžili pre všetky podniky. Určené však boli predovšetkým pre armádu, preto sa nimi museli riadiť všetci výrobcovia, ktorí pre armádu dodávali.

V roku 1970 boli vypracované a prijaté severoatlantickým paktom NATO normy AQAP (spojenecká príručka zabezpečovania kvality). Na základe rozhodnutia NATO musel každý dodávateľ dokázať, že jeho výrobky a systém vyhovujú AQAP. Prax ukázala, že normy určené pre armádu sú výborným návodom zabezpečovania kvality odberateľov. Preto sa hľadali spôsoby, ako „pravidlá“ aplikovať aj do ostatných odvetví národného hospodárstva.

V roku 1987 medzinárodná organizácia pre normalizáciu ISO prijala súbor noriem ISO 9000-9004, ktorú podpísalo 72 priemyselne najvyspelejších krajín sveta. Normy boli akýmsi návodom na **vytvorenie a určenie pravidiel riadenia činností**, ktoré ovplyvňujú kvalitu výstupného produktu. Normy boli nezáväzné, avšak ak ich organizácia prijala za svoj základ, bolo povinnosťou ich v plnej miere naplniť.

Tieto normy prebralo v roku 1989 Československo do svojho normatívneho základu ako ČSN ISO radu 9000.

Vznik a schválenie noriem STN EN ISO 9000 až STN EN ISO 9004

Normatívny základ STN EN ISO radu 9000 tvorilo 5 základných dokumentov, normy ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003, ISO 9004. Podporou aplikácie týchto noriem bola terminologická norma ISO 8402. Ani jedna z uvedených noriem už od roku 2000 neplatí.

Prelom v prístupoch k manažérstvu kvality a transformácia noriem ISO radu 9000

Rok 2000 bol prelomovým rokom i v nových prístupoch k manažérstvu kvality. Odbornou skupinou ISO boli vydané a schválené normy, ktoré v sebe zahŕňajú zlepšenia v manažérstve kvality a filozofiu komplexného manažérstva kvality (TQM).

Od roku 2000 platia normy:

ISO 9000:2000 Systém manažérstva kvality (SMK). Opisuje základy manažérstva kvality a špecifikuje terminológiu SMK. (Nahradila normu ISO 8402: Terminológia a slovník.)

V roku 2005 bola norma aktualizovaná a revidovaná, jej súčasťou bolo doplnenie

a spresnenie pojmov k procesnému prístupu v manažerstve kvality. V súčasnosti je v Slovenskej republike platná norma STN EN ISO 9000:2006.

ISO 9001:2000 Systém manažerstva kvality. Požiadavky. Špecifikuje požiadavky na SMK tam, kde organizácia potrebuje preukázať schopnosť poskytovať výrobky, ktoré spĺňajú požiadavky zákazníka a požadovaných vyhlášok a zameriava sa na zvýraznenie spokojnosti zákazníka.

V roku 2008 bola norma aktualizovaná. Aktualizácia nebola výrazná, niektoré požiadavky normy boli doplnené a objasnené. V súčasnosti je v platnosti norma STN EN ISO 9001:2009.

ISO 9004:2000 Systém manažerstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.

Poskytuje návod, ktorý berie do úvahy tak efektívnosť, ako aj účinnosť systému manažerstva kvality. Cieľom tejto normy je zlepšovanie výkonnosti organizácie, spokojnosť zákazníkov a zainteresovaných strán.

3.1.1 Systém manažerstva kvality podľa STN EN ISO radu 9000

Manažerstvo kvality je neoddeliteľnou súčasťou celkového manažerstva v organizácii. Ide o koordináciu činností zameranú na vedenie a riadenie organizácie so zreteľom na kvalitu, t. j. uspokojovanie požiadaviek zákazníka.

V posledných rokoch sa za základnú formu organizovania kvality považuje budovanie a realizácia systému manažerstva kvality na základe noriem ISO radu 9000.

Systém manažerstva kvality je nástrojom na dosahovanie vytýčených cieľov kvality a zvyšovanie dôvery zákazníka. Dosiahnutie potrebnej kvality vytvára dôveru, ktorá vedie k motivácii a kvalite vzťahov. Správne naplánovať a bez chýb vykonávať pracovnú úlohu je cieľom každej organizácie, ktorá chce pracovať na neustálom zlepšovaní. Dôsledky vzniknutých chýb môžu byť nemalé ako pre organizáciu, tak aj pre verejnosť.

Prevádzkovanie organizácie a jej úspešné vedenie si vyžaduje, aby bola riadená transparentným a systematickým spôsobom. Úspechom môže byť aj zavedenie a udržiavanie manažérského systému, ktorý je navrhnutý tak, aby sa neprestajne zlepšovala výkonnosť tým, že sa organizácia zároveň zaoberá aj potrebami zainteresovaných strán.

Prijatie systému manažerstva kvality musí byť strategickým rozhodnutím organizácie. Návrh a zavedenie systému manažerstva kvality v organizácii ovplyvňujú rozličné potreby, ciele, poskytované produkty, resp. služby, použité procesy, veľkosť a štruktúra organizácie.

Každá organizácia pracuje v určitom vlastnom systéme manažerstva, ktorý si

vybudovala počas svojej existencie. Úlohou organizácie nie je zbúrať tento systém, ale optimálne ho prispôsobiť požiadavkám noriem ISO radu 9000 a napomôcť tak zlepšenie systému manažérstva organizácie. Normy ISO radu 9000 sú spracované v zmysle zlepšovania, efektívnosti, kontroly procesov a pod.

V súlade s naplnením požiadaviek na systém manažérstva kvality (QMS) možno konštatovať, že cieľom organizácie je:

- identifikovať a splniť potreby a očakávania svojich zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán,
- dosiahnuť, udržiavať a zlepšovať celkovú výkonnosť a spôsobilosť organizácie.

Pre naplnenie týchto cieľov bolo vytvorených 8 zásad manažérstva kvality, ktoré sú súčasťou požiadaviek QMS podľa ISO radu 9000. Sú zoskupením prístupov komplexného manažérstva kvality (TQM), skúseností, znalostí a dobrej praxe renomovaných svetových organizácií, ako aj odozvou na úspešný prístup priekopníkov v oblasti kvality v Japonsku.

Osem zásad manažérstva kvality, ktoré tvoria základ celej aplikácie:

1. organizácia orientovaná na zákazníka,
2. vedenie,
3. zapojenie pracovníkov,
4. procesný prístup,
5. systémový prístup k manažérstvu,
6. kontinuálne zlepšovanie,
7. rozhodovanie na základe faktov,
8. budovanie vzájomne výhodných dodávateľských vzťahov.

Uvedené zásady možno interpretovať nasledovným spôsobom:

1. **Organizácie orientované na zákazníka** chápu v plnom rozsahu zákaznícke požiadavky a očakávania vo vzťahu k produktom, resp. poskytovaniu služieb. Zabezpečujú vyvážené riadenie chodu organizácie, najmä s ohľadom na potreby a očakávanie zákazníkov, ale tiež ďalších zúčastnených strán. **Vzdelávacie inštitúcie/školy závisia od svojich zákazníkov, a preto majú chápať ich súčasné i budúce potreby, majú uspokojovať požiadavky zákazníkov a majú sa snažiť prekonať ich očakávania.**
2. **Vodcovstvo** predpokladá u jednotlivých manažérov zásadné prístupy, ktoré vedú k aktivite, príkladom pre ostatných, pochopeniu a pružnému reagovaniu

na zmeny vo svojom okolí, neustálemu zohľadňovaniu potrieb všetkých zúčastnených strán, medzi ktoré patria: zákazníci, majitelia, dodávatelia, lokálne komunity, ale i spoločnosť ako celok. Ich hlavnou úlohou je stanovovanie jasnej vízie budúcnosti organizácie, stanovovanie hodnôt a etických modelov úloh na všetkých úrovniach organizácie, vybavenie zamestnancov potrebnými zdrojmi a slobodou rozhodovania pre činnosti v rámci ich zodpovednosti, rozvíjanie otvorenej a dôstojnej komunikácie, stanovovanie podnetných cieľov a mét a využívanie stratégie na dosahovanie týchto cieľov.

Vedúci pracovníci majú presadzovať jednotnosť účelu a smerovania vzdelávacej inštitúcie/školy. Majú vytvárať a udržiavať interné prostredie, v ktorom môžu byť pracovníci plne zapojení do dosahovania cieľov organizácie.

Pozícii vrcholového manažmentu v systéme manažérstva kvality a zvlášť procesom týkajúcim sa zodpovednosti manažmentu je venovaná celá norma ISO 9001. Z hľadiska základnej starostlivosti o systém manažérstva kvality nie je úloha vrcholového manažmentu delegovateľná na nižšie úrovne riadenia príslušnej školy.

Vrcholový manažment je povinný určiť jedného zo svojich členov za predstaviteľa manažmentu, ktorý je kontaktnou osobou medzi vedením a nižšími úrovňami riadenia v organizácii, ktoré priamo ovplyvňujú kvalitu produkcie, resp. poskytovania služieb.

3. **Angažovanosť zamestnancov** vedie zamestnancov k akceptovaniu vlastníctva procesov a zodpovednosti za riešenie problémov, k aktívnemu vyhľadávaniu príležitostí k zlepšovaniu, k zvyšovaniu kompetencií, znalostí a skúseností, k sústredeniu sa na vytváranie hodnôt pre zákazníkov, k úsiliu o inovačný a tvorivý prístup pri dosahovaní cieľov, k zlepšovaniu reprezentovania vlastnej inštitúcie/školy vo vzťahu k zákazníkom, miestnej komunite a spoločnosti ako celku.

Zamestnanci na všetkých úrovniach sú podstatou organizácie a ich plné zapojenie umožňuje využitie ich schopností v prospech vzdelávacej inštitúcie/školy.

Keby bol systém manažérstva vecou iba obmedzeného okruhu ľudí, efekt z neho pôsobenia by sa neprejavil. Ani keď sa širší okruh zamestnancov vzdelávacej inštitúcie/školy riadi požiadavkami na systém manažérstva kvality, efekt nie je dostatočný. Príkladom môže byť situácia, keď sa vedenie, manažment i pracovné kolektívy riadia podľa pravidiel stanovených v normách a interných smerniciach a napríklad vrátnik sa k zákazníkovi (študentovi, rodičom) správa nezdvorilo, pretože „nie je súčasťou systému“. Zásada č. 3 preto hovorí o angažovanosti zamestnancov na všetkých úrovniach.

4. **Procesný prístup** vedie k transformovaniu riadiacej štruktúry a celého prístupu

k riadeniu definovaním procesov určených na dosiahnutie požadovaných výsledkov, identifikovaním a meraním vstupov a výstupov procesov za súčasného identifikovania externých aj interných dodávateľov i zákazníkov, definovaním rozhraní procesov s funkciami organizácie, optimalizáciou priebehu procesov, vyhodnocovaním možných rizík, súvislostí a dopadov procesov na zákazníkov a ďalšie strany zúčastnené v procesoch, stanovením jasných zodpovedností a právomocí pre riadenie procesov, identifikovaním vnútorných i vonkajších zákazníkov a ďalších účastníkov procesu, zvažovaním jednotlivých krokov, činností, metód, informácií, potrieb výcviku, vybavenia, materiálov a ďalších zdrojov na dosiahnutie požadovaných výsledkov.

Procesný prístup v manažérskej praxi je veľmi dobrým pomocníkom pre trvalé zlepšovanie. Táto skutočnosť súvisí s ľudskou psychikou. Keď ponímame zlepšovanie z globálneho pohľadu na organizáciu ako celok, zlepšujeme to, čo nám napadne alebo s čím sú v organizácii hlavné problémy. Ak sa chceme vyhnúť náhodnému prístupu a chceme zlepšovať systematicky, musíme vidieť organizáciu ako sústavu vzájomne previazaných činností, čo zodpovedá procesnému prístupu. Norma ISO 9001 vyžaduje identifikovať všetky parciálne činnosti (procesy a subprocessy), ktoré sú v organizácii zavedené.

5. **Systémový prístup k manažérstvu** zahŕňa identifikovanie, pochopenie a riadenie systému vzájomne prepojených procesov vykonávaných pre daný cieľ. To vyžaduje definovanie systému identifikovaním a rozvíjaním procesov, ktoré môžu ovplyvniť daný cieľ, štruktúrovanie systému na dosiahnutie čo najefektívnejšej cesty, pochopenie vzájomných väzieb medzi procesmi v rámci systému, kontinuálne zlepšovanie systému prostredníctvom merania a vyhodnocovania, stanovenie možných zdrojov problémov pre jednotlivé činnosti.

Identifikovanie, porozumenie, riadenie a vyhodnocovanie systému vzájomne súvisiacich procesov zameraných na daný cieľ zlepšuje efektívnosť a účinnosť organizácie.

V každej organizácii, bez ohľadu na jej druh a zameranie, je zavedený určitý systém, ktorý je výsledkom vývoja organizácie. Ovplyvňujú ho cielavedomé i náhodné zmeny, ale aj národné tradície a mentalita ľudí. Miera jeho pozitívneho pôsobenia a efektívneho fungovania je však všade rozdielna.

6. **Kontinuálne (nepretržité) zlepšovanie** vedie zamestnancov k zmene postojov a prístupov k zlepšovaniu činností, procesov a systému, k využívaniu základného princípu postupného zlepšovania využívaním periodického skúmania a porovnávania plnenia stanovených kritérií úspešnosti s cieľom identifikovania oblastí pre zlepšenie. Vedie ku kontinuálnemu zvyšovaniu

efektivity a účinnosti všetkých procesov a rozvíjaniu aktivít s preventívnym účinkom. Neustále zlepšovanie má byť trvalým cieľom organizácie **vo väzbe k zákazníkom**.

7. **Rozhodovanie na základe faktov** vedie k vykonávaniu meraní a zberu dát a informácií potrebných na dosiahnutie daného cieľa (spokojnosť zákazníka a ostatných zainteresovaných strán). Zabezpečuje, aby údaje a informácie boli dostatočne presné, spoľahlivé a prístupné. Vedie k analýze údajov a informácií pomocou platných metód, k vykonávaniu rozhodnutí a prijímaniu opatrení na základe výsledkov logických analýz založených na skúsenostiach a intuícii. Rozhodovanie môže byť dvojakého druhu:

- na základe domnienok a indícií,
- na základe faktov.

Rozhodovanie na základe domnienok je škodlivé a môže viesť k nežiaducim výsledkom, po ktorých sa vo firme hľadajú vinníci nesprávneho rozhodnutia. Preto sa ich manažment musí vyvarovať.

Efektívne rozhodnutia musia byť vždy založené na analýze údajov a informácií, teda na základe faktov. Aby sa dala táto zásada dodržiavať v praxi, je potrebné zaznamenávať množstvo údajov týkajúcich sa manažérstva kvality i ďalších manažérskych systémov. Kvalifikované rozhodovanie je možné iba na základe analýz zaznamenaných numerických alebo textových údajov.

8. **Budovanie vzájomne výhodných dodávateľských vzťahov** sa zameriava najmä na identifikovanie a výber kľúčových dodávateľov, stanovenie takých dodávateľských vzťahov, ktoré vyvažujú krátkodobé reťazce s dlhodobými zámermi medzi organizáciou a celou spoločnosťou, vytváranie jasnej a otvorenej komunikácie, iniciovanie spoločného rozvíjania a zlepšovania výrobkov a procesov, spoločné formulovanie a jasné porozumenie potrieb zákazníkov.

Vzťahy dôvery musia dodávatelia a odberatelia vytvoriť na základe vzájomného poznania sa i poznania svojich potrieb.

Aplikácia ôsmich zásad manažérstva kvality v organizáciách by sa mala prejavovať ako snaha o:

- zlepšovanie výkonnosti procesov v rámci organizácie za účelom splnenia potrieb zákazníkov,
- motivovanie a zapájanie ľudí do úloh vedúcich k dosahovaniu strategických cieľov, zapojenie sa zamestnancov do rozhodovania na príslušných miestach a do zlepšovania procesov,
- aplikovanie procesného prístupu vo všetkých činnostiach, ktoré vedie k pochopeniu a k porozumeniu príčin problémov a včasným aktivitám na zlepšenie,

- rozhodovanie na základe porozumenia ako výkonnosti jednotlivých činností, tak i systému, čo je vodidlom k zlepšeniu a vyvarovaniu sa budúcich chýb.

3.1.2 Charakteristika noriem ISO radu 9000:2000

Normy ISO radu 9000 sú univerzálne, t. j. nie sú nezávislé od charakteru procesu a povahy produktu – sú aplikovateľné ako vo výrobných organizáciách, tak i v podnikoch služieb, vo vzdelávacích inštitúciách, vo verejnej a štátnej správe, a to bez ohľadu na ich veľkosť. Univerzálnosť sa však v praxi negatívne prejavuje tým, že začínajúce organizácie obvykle nevedia požiadavky noriem (formulácie sú príliš všeobecné a vágne) aplikovať do vlastnej praxe.

Normy ISO radu 9000 nie sú záväzné, majú odporúčací charakter. Až v okamihu, keď sa organizácia rozhodne, že systém manažérstva kvality podľa ISO 9001 u seba aplikuje, stáva sa norma pre danú organizáciu záväzným predpisom.

Normy ISO radu 9000 predstavujú súbor minimálnych požiadaviek, ktoré by mali byť v organizácii implementované. Je preto veľmi nesprávne, ak si niektorí pracovníci myslia, že sú maximom dosiahnuteľného.

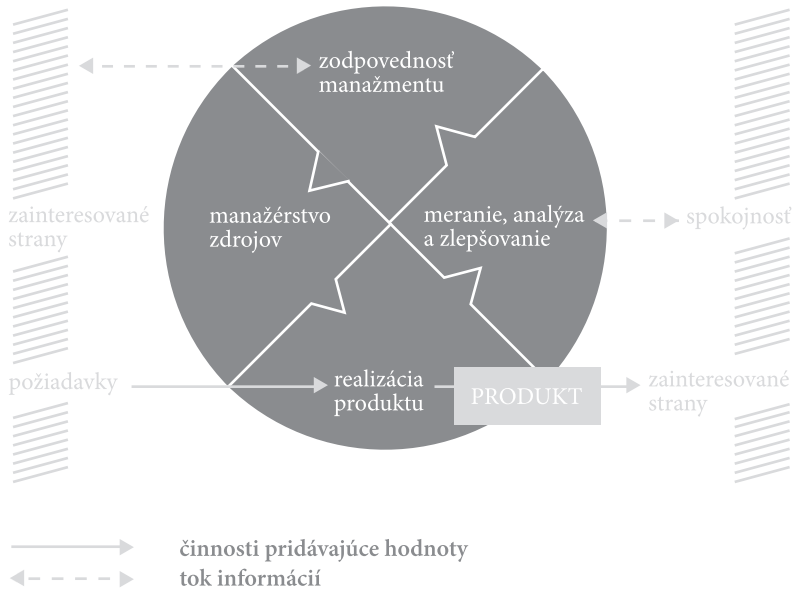
Skúsenosti ukazujú, že ani striktné uplatňovanie požiadaviek noriem ISO radu 9000 nedokáže garantovať dosiahnutie základného cieľa účinného manažérstva kvality, t. j. plnú spokojnosť a lojalitu zákazníkov a dobré ekonomické výsledky. Naopak, sú známe prípady, keď firmy s certifikovaným systémom manažérstva kvality podľa ISO 9001:2000 hospodársky skolabovali. Celá koncepcia musí byť preto chápaná len ako začiatok cesty k špičkovej kvalite. Základom pochopenia noriem ISO 9001:2008 a ISO 9004:2000 je skutočnosť, že systémy manažérstva kvality **nie sú považované za množinu prvkov** (tak ako to bolo v normách ISO 9000 vydanie platné do roku 2000), **ale za sústavu na seba nadväzujúcich procesov!** Procesný prístup k systému kvality je zreteľný z tzv. procesného modelu, ktorý je v týchto normách zvýraznený.

Procesný prístup umožnil v normách ISO 9001 a ISO 9004 definovať všetky požiadavky a odporúčenia týkajúce sa systémov manažérstva kvality v piatich kapitolách:

- kapitola 4: Systém manažérstva kvality,
- kapitola 5: Zodpovednosť manažmentu,
- kapitola 6: Manažérstvo zdrojov,
- kapitola 7: Realizácia produktu,
- kapitola 8: Meranie, analýza a zlepšovanie.

Obr. 2: Model systému manažerstva kvality založený na procesnom prístupe

TRVALÉ ZLEPŠOVANIE
SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY



Kapitola 4 – Systém manažerstva kvality uvádza napr. základné požiadavky na systém manažerstva kvality akejkoľvek organizácie:

- musia byť identifikované procesy potrebné pre systém manažerstva kvality,
- musí byť určená postupnosť a vzájomné väzby týchto procesov,
- musia byť určené kritériá a metódy potrebné na zaistenie efektívneho riadenia a vykonávania týchto procesov,
- musí byť zaistená dostupnosť všetkých zdrojov a informácií nutných na vykonávanie a monitorovanie procesov,
- tieto procesy musia byť monitorované, merané a analyzované,
- musia byť implementované také činnosti, ktoré sú potrebné na dosahovanie plánovaných výsledkov a neustáleho zlepšovania týchto procesov.

To znamená, že vedenie organizácie/školy si musí ešte pred zavedením systému manažérstva kvality ujasniť, ktoré procesy a produkty do tohto systému zahrnie. Kapitola 4 v norme ISO 9001:2008 uvádza aj hlavné administratívne zásady systému manažérstva kvality, t. j. potrebný rozsah dokumentácie a záznamov.

Kapitola 5 – Zodpovednosť manažmentu definuje povinnosti vedenia organizácie v systéme manažérstva kvality, medzi ktoré patria:

- vytvoriť v organizácii prostredie, kde plnenie požiadaviek zákazníkov bude absolútnou prioritou,
- prerozdeľovať ciele kvality na všetky organizačné úrovne,
- podrobiť rozvoj systému kvality účelnému plánovaniu zdrojov a postupov,
- pre všetky funkcie v systéme kvality definovať nielen zodpovednosti, ale aj príslušné právomoci,
- rozvíjať v organizácii účinné formy komunikácie medzi jednotlivými skupinami zamestnancov.

Kapitola 6 – Manažérstvo zdrojov je venovaná procesom manažérstva takých zdrojov, ako sú: ľudia (zamestnanci), infraštruktúra (zariadenia, budovy), informácie, pracovné prostredie, financie alebo dodávatelia.

Kapitola 7 – Realizácia produktu definuje požiadavky na všetky procesy podstatné pre realizáciu produktu (resp. poskytovanie služby):

- identifikácia a preskúvanie požiadaviek zákazníkov,
- návrh a vývoj produktu (napr. študijných programov, učebných plánov a pod.),
- nakupovanie hmotných a informačných vstupov a služieb,
- samotná realizácia tvorby produktu alebo poskytovanie služby,
- riadenie meracích a monitorovacích zariadení (napr. prístroje v laboratóriách chémie, fyziky a pod.).

Kapitola 8 – Meranie, analýza a zlepšovanie je najzásadnejšia pre funkčnosť a výkonnosť systému manažérstva kvality.

Okrem klasických procesov merania produktov sú v tejto časti normy kladené požiadavky na celý rad systémových meraní, ako napr.:

- meranie spokojnosti zákazníkov,
- meranie spokojnosti zamestnancov a ďalších zainteresovaných strán,
- benchmarking,
- meranie výkonnosti systému manažérstva kvality, procesov i organizácie.

System manažérstva kvality je spôsob, ako organizácia riadi a kontroluje tie činnosti, ktoré súvisia s kvalitou výstupov. Vo všeobecnosti zahŕňa organizačnú štruktúru spolu s plánovaním, procesmi, zdrojmi a dokumentáciou, ktorú organizácia používa na dosiahnutie cieľov kvality, na zabezpečovanie a zlepšovanie výrobkov a služieb a na splnenie požiadaviek zákazníkov.

3.1.3 Dôvody na implementáciu systému manažérstva kvality

V prvopočiatoch sa mnohí stretávajú s rozpakmi a otázkou, aký má vlastne význam implementovať systém manažérstva kvality, veď dosiaľ organizácia fungovala vcelku úspešne. Dôvody nájdeme na otvorenom trhu, ktorý vytvára tlak na všetky organizácie, aby vykonávali činnosti efektívnejšie a účinnejšie. K tomu je potrebné „urobiť si poriadok“ a dokázať nastaviť všetky činnosti tak, aby sa urobili správne na prvýkrát a podľa požiadaviek všetkých zainteresovaných strán. Dôvodom implementácie systému manažérstva kvality môže byť potreba:

- získať certifikát kvality,
- uspokojiť požiadavky zákazníkov a ostatných zainteresovaných strán, poskytovať vzdelávacie aktivity tak, aby čo najviac uspokojili zákazníka,
- sprehľadniť činnosti organizácie,
- presne a jasne určiť zodpovednosť a právomoc zamestnancov na jednotlivých pozíciách,
- motivovať zamestnancov k lepším výkonom a ku kvalitejšej práci,
- zvyšovať úroveň komunikácie v internom prostredí a v styku so zákazníkmi a ostatnými zainteresovanými stranami,
- eliminovať vznikajúce chyby a nedostatky a zabezpečiť prevenciu pred nimi, prípadne ich okamžité odstránenie,
- uplatňovať metódy a postupy na zber a analýzu údajov a nástrojov na zlepšovanie svojej vzdelávacej organizácie.

Systémy manažérstva kvality podľa STN EN ISO 9001:2009 sa stali bežnou záležitosťou vo všetkých typoch organizácií aj na Slovensku. Žiaľ, v niektorých prípadoch sú len formálnym doplnkom, nie prirodzenou súčasťou systému manažérstva organizácie.

Podľa M. Čolláka (2007) tento prístup súvisí s rôznymi faktormi, ako napr.:

- nepochopenie a nestotožnenie sa s podstatou systémov manažérstva kvality,
- byrokratický prístup poradenských a auditorských firiem,
- neochota organizácií spolupracovať,

- pohodlnosť zamestnancov meniť prístup k práci, nezujem robiť veci lepšie,
- nesprávna interpretácia požiadaviek noriem,
- tlak na získanie certifikátu kvality,
- nepochopenie pridanej hodnoty systému manažérstva kvality.

Po zavedení systému manažérstva kvality vo vzdelávacej organizácii/škole a jeho realizácii v plnom rozsahu by sa overením mali preukázať tieto **prínosy**:

- vzdelávacia organizácia/škola si zmapovala jednotlivé procesy a má prehľad o možnom zlepšovaní formou preventívnych a nápravných opatrení,
- analýza procesov umožnila porozumieť, s akou efektivitou fungujú zabehnuté postupy a aktivity,
- vytvoril sa predpoklad pre vytvorenie systémového riadenia všetkých procesov (protiklad intuitívneho riadenia založeného na tradíciách a zvyklostiach),
- vytvorený systém manažérstva kvality pomáha zlepšovať organizáciu práce, zefektívniť riadenie, sprehľadniť komplexný obeh dokumentácie,
- novými prístupmi zvýšiť spokojnosť a pochopenie zamestnancov i zákazníkov.

3.1.4 Manažérstvo kvality vo vzdelávacích organizáciách – norma IWA 2

V súlade s normami ISO radu 9000 bola v roku 2003 na základe Medzinárodnej pracovnej dohody (International Workshop Agreement) vypracovaná metodická norma IWA 2: Systémy manažérstva kvality. Štruktúra metodiky ISO/IWA 2:2003 vychádza z normy ISO 9001:2000 a predstavuje návod na jej použitie vo vzdelávaní.

V norme IWA 2 sa uvádza aj text normy ISO 9004, ktorý má umožniť používateľom realizovať činnosti nad rámec požiadaviek normy ISO 9001, podčiarknuť účinnosť svojho systému manažérstva kvality na ceste k trvalému zlepšovaniu.

Všeobecný návod IWA 2 bol vypracovaný s cieľom pomôcť organizáciám poskytujúcim vzdelávacie produkty zaviesť efektívny systém manažérstva kvality.

Učebné osnovy určujú, čo sa bude vyučovať a ako sa výučba má hodnotiť, avšak negarantujú, že sa splnia potreby a očakávania zákazníkov a zainteresovaných strán, ak sú procesy vo vzdelávacích organizáciách/školách nedokonalé. Zavedenie systému manažérstva kvality podľa dokumentu IWA, trvalé posudzovanie učebných osnov a vzdelávacích procesov, môže zabrániť týmto nedokonalostiam a zabezpečiť efektívnosť učebného procesu. Norma IWA 2 uvádza požiadavky na efektívne fungovanie vzdelávacej organizácie.

Systém manažérstva kvality má byť čo najjednoduchší, musí však byť dostatočne obsažný, aby zodpovedal cieľom kvality vzdelávacej organizácie. Podstatným procesom systému manažérstva kvality je riadenie kvality. Presné meranie pri posudzovaní

ľudskej výkonnosti nie je jednoduché a hodnotenie sa zvyčajne vykonáva počas vzdelávacieho procesu.

V súlade s požiadavkami normy IWA 2 musí vzdelávacia organizácia vytvoriť, zdokumentovať, zaviesť a udržiavať systém manažérstva kvality a trvalo zlepšovať jeho efektívnosť. Musí:

1. identifikovať procesy potrebné pre systém manažérstva kvality a ich aplikáciu v rámci vzdelávacej organizácie,
2. určiť postupnosť a interakciu týchto procesov,
3. určiť kritériá a metódy potrebné na zaistenie efektívneho prevádzkovania a riadenia týchto procesov,
4. zaistiť dostupnosť zdrojov a informácií nevyhnutných na zabezpečenie prevádzky a monitorovanie týchto procesov,
5. monitorovať, merať a analyzovať tieto procesy,
6. zaviesť činnosti nevyhnutné na dosiahnutie plánovaných výsledkov a trvalého zlepšovania týchto procesov.

Všeobecné požiadavky vo vzdelávacej organizácii

Vzdelávacia organizácia musí definovať a riadiť tie procesy, ktoré zahŕňajú návrh vzdelávania, prípravu vzdelávania a dodávanie vzdelávania, ako aj postupy ich zavádzania a merania výsledkov, podmienky akceptovania vzdelávania v čase jeho dodávania, trvalé zlepšovanie týchto procesov a poskytovanie zdrojov.

Vzdelávacia organizácia musí veľmi jasne definovať cieľovú organizáciu, na ktorú sa má navrhovaný systém manažérstva kvality aplikovať. Môže to napríklad byť časť väčšej vzdelávacej organizácie, celá vzdelávacia organizácia alebo všetky vzdelávacie organizácie v danej riadiacej schéme (napr. jedného zriaďovateľa).

Vyhlásenie zámeru pomôže vzdelávacej organizácii identifikovať, kto predstavuje vrcholový manažment, ako aj podstatu systémov a procesov, ktoré treba pochopiť, ak sa má zabezpečiť trvalé zlepšovanie a spokojnosť zákazníka. Tento krok pomôže identifikovať dodávané služby, čo je podstatné pri identifikácii a rozčlenení zákazníkov a ďalších zainteresovaných strán.

Manažerstvo kvality výučby sa orientuje na učebné osnovy, procesy výučby, štruktúru organizácie, zodpovednosti a zdroje, ktoré zabezpečujú kvalitu výučby. Patrí sem väčšina činností zamestnancov vzdelávacej organizácie alebo príslušných dodávateľov. Riadenie výučby sa vykonáva v nasledujúcich procesoch:

1. analýza potrieb výučby,
2. návrh obsahu a formy výučby,
3. príprava výučby,
4. realizácia (dodávanie) výučby,
5. vyhodnotenie výučby,

6. vývoj vzdelávacích schopností a predpokladov organizácie,
7. prevádzka knižníc, odborných učební, laboratórií, dielní a pod.

Pri implementácii systému manažérstva kvality vo vzdelávacej organizácii sa postupuje úplne rovnakým spôsobom ako v ostatných typoch organizácií – je nevyhnutné rešpektovať normu ISO 9001:2008, ktorá je stanoveným modelom. Norma IWA 2 je podporou pre lepšie objasnenie požiadaviek normy vo väzbe na vzdelávaciu organizáciu.

4. KONCEPCIA MODELOV TQM PRE VZDELÁVACIE ORGANIZÁCIE

Skúsenosti z implementácie ISO 9001:2008 vo vzdelávacej organizácii/škole ukazujú, že mnohé organizácie tohto typu sa nedokážu stotožniť s „príkazovým princípom“ naplnenia požiadaviek a majú pocit, že plnenie požiadaviek normy ISO 9001:2008 je záležitosť výhradne výrobných organizácií.

Napriek tomu, že ide o nesprávne pochopenie prístupov k uvedenej norme, pre tieto organizácie je prijateľnejšie implementovať princípy, filozofiu a modely TQM. Modely TQM nie sú príkazové, opisujú okruhy oblastí, ktoré organizácie podľa svojho zváženého môžu implementovať. Aby implementácia modelov TQM bola efektívna, vyžaduje si to určitú kultúru organizácie a prístup organizácie k implementácii musí byť komplexný.

Modely TQM vznikli najmä z dôvodov propagovania filozofie TQM a stimulácie konkurenčného podnikateľského prostredia s ohľadom na zvyšovanie kvality života. Celkové úsilie manažmentu je vedené k objaveniu, čo robí organizáciu výnimočnou, k systému myslenia, ktorý znamená pochopenie všetkých častí organizácie a ich spoločné skĺbenie za účelom dosiahnutia spoločného cieľa. V implementácii TQM je to úloha kľúčová.

Z pohľadu historického vývoja je možné sledovať tieto trendy v ekonomicky dôležitých regiónoch (Japonsko, USA a Európa). Implementácia vytvorených modelov TQM je súčasťou udeľovania národných cien kvality. Za najvýznamnejšie sa považujú Demingova aplikačná cena (DAP) v Japonsku, Cena za kvalitu Malcolma Baldrigea (MBNQA) v USA a Európska cena za kvalitu (EQA) udeľovaná v Európe. Na základe týchto modelov sa v krajinách vytvorili obdobné modely charakterizujúce kultúru a ekonomiku krajiny. Obdoby cien sa v súčasnosti udeľujú vo viac ako 33 krajinách sveta.

Spoločnými charakteristikami modelov sú nasledovné znaky:

- **Dobrovoľnosť** – aplikácia modelov je dobrovoľná, nepredpisujú ich žiadne normy alebo štandardy a manažment si môže do veľkej miery prispôsobiť model svojim požiadavkám a potrebám.
- **Komplexnosť** – modely pokrývajú všetky relevantné oblasti v organizácii a tým napĺňa filozofiu TQM.
- **Kvalita organizácie** – pomocou modelov sa neposudzuje kvalita produktov alebo poskytovaných služieb, ale kvalita organizácie ako ich producenta.
- **Neustále zlepšovanie** – prostredníctvom modelov sa darí odhaľovať rezervy a hľadať nové a efektívne riešenia, ktoré prinášajú želané výsledky.

4.1 Konceptia TQM v Japonsku

Demingova cena – The Deming Application Prize (DAP) – udeľovaná Japonskou úniou vedcov a inžinierov (The Japanese Union of Scientists and Engineers – JUSE) je súčasťou národného programu kvality v Japonsku.

DAP je najstaršie uznávané ocenenie v oblasti kvality, udeľuje sa od roku 1951. Ocenenie vzniklo na počesť prínosov Edwardsa W. Deminga pre japonské hospodárstvo. Najznámejšia cena s najdlhšou históriou sa udeľuje spoločnostiam s vynikajúcou implementáciou TQM. Demingova aplikačná cena sa udeľuje organizáciám nezávisle od typu a rozsahu ich podnikania. Zaujímavosťou je, že cenu môžu získať aj jednotlivé divízie podnikov, čo zvyšuje ich vzájomnú súťaživosť. Počet ocenených nie je limitovaný.

Zmyslom DAP je čo najlepšie pochopenie nasledujúcich desiatich bodov:

1. **Politika organizácie** – ktorá je uznaná ako nemenná – metóda organizácie a plán organizácie.
2. **Organizovanie** a pracovný postup – vysvetľuje štruktúru kontroly kvality, ako každý útvar komunikuje s ostatnými útvarmi a ako prispieva k dosiahnutiu lepšej kvality.
3. **Vzdelanie** a tréning – nových zamestnancov s novými produktmi. Vysvetlenie funkčnosti, poslanie organizácie a ako sa manažéri pokúšajú dosiahnuť tieto ciele s pomocou zamestnancov organizácie.
4. **Zozbieranie a použitie informácií** – mali by byť použité efektívne, zhromaždené dáta majú byť vhodné na analýzu.
5. **Analýzy** – organizácii umožnia správne identifikovať, čo je potrebné a pomôžu etablovať plány na zlepšenie, ktoré chce dosiahnuť.
6. **Štandardizácia** – organizácia upravuje zdokumentované postupy procesov a činností na základe výsledkov a analýz. Pomáha kontrolovať, ako organizácia implementuje tieto zmeny.
7. **Kontrola**
8. **Zabezpečenie kontroly** – pozostáva z rozvíjania produktov, zabezpečuje, že produkty sú v poriadku a sú funkčné, doručené na správne miesto v správnom čase a zaisťujú, že každý zákazník je s produktom spokojný.
9. **Efekt kvality** – pri udeľovaní ceny sa prihliada, ako zmeny prospeli organizácii a aký bol konečný výsledok týchto zmien.
10. **Plánovanie do budúcnosti** – ma zahŕňať pochopenie súčasnej situácie a zveľaďovať zlepšenie tejto situácie implementovaním nových ideí a konceptov.

Kritériá DAP vytyčujú dôležité oblasti TQM a podporujú odstránenie všetkých zbytočných činností v organizácii, ktoré súvisia s tvorbou produktu, resp. poskytnutím služby. Model má vynikajúci dopad na všetky typy organizácií. Umožňuje im sústrediť sa na neustále zlepšenie od stratégie po taktiky a operácie.

Demingova cena (model) sa zameriava na celkovú výkonnosť organizácie najmä z pohľadu čísiel. Pri hodnotení majú významnú úlohu štatistické metódy kontroly kvality, čo má svoj historický základ v prístupe k manažérstvu kvality v Japonsku. Je to príznačné pre pracovitých a poctivých Japoncov, ktorí si zakladajú na takzvanej ťažkej štandardizácii spoločnosti. Možno konštatovať, že cena alebo model sa zameriava na technologické a technické fungovanie organizácie a merateľnosť výsledkov. Po vyhodnotení majú spoločnosti možnosť získať vyhodnotenie a spätnú väzbu, do akej miery naplnili jednotlivé kritériá. Často využívajú možnosť úzkej spolupráce s odborníkmi JUSE na uplatnenie prístupov trvalého zlepšovania.

4.2 Konceptia TQM v USA

Národná cena Malcolma Baldrigea za kvalitu – Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) je súťažou pre rozvoj a zvyšovanie kvality v organizáciách a pre podporu filozofie TQM v USA. Východiskovým zámerom pre jej udeľovanie bola podpora zvyšovania výkonu najväčšej svetovej ekonomiky. V priebehu roku 1980 vzrástol záujem o implementáciu princípov TQM v USA. Cena Malcolma Baldrigea za kvalitu vznikla v rámci programu Malcolm Baldrige National Quality Program v podobe kongresom schváleného federálneho zákona z roku 1987. Bola inšpirovaná Demingovou cenou, ktorá sa aplikovala v Japonsku.

V súčasnosti je chápaná ako najvyššia pocta za výnimočné výkony. Baldrigeovu cenu udeľuje americkým podnikom jedenkrát za rok prezident USA. MBNQA rozlišuje 3 kategórie. V každej z nich môžu byť ocenené len 2 organizácie.

- **Malé organizácie**
- **Výrobné organizácie alebo ich pobočky/prevádzky**
- **Organizácie poskytujúce služby**

Od roku 1998 samostatnú kategóriu tvoria verejnoprospešné organizácie zo zdravotníckeho a vzdelávacieho sektora.

Prístupy MBNQA definujú východiská modelu a základné hodnoty pre naplnenie filozofie TQM:

Zákazníkom riadená kvalita

Odráža základnú podstatu manažérstva kvality. Výroba produktov alebo poskytovanie služieb podľa požiadaviek a predstáv zákazníka je najzákladnejším predpokladom úspechu. Hodnoty zákazníka sa musia premietnuť aj do celej filozofie organizácie a do riadenia všetkých procesov.

Vodcovstvo

Výkonní manažéri – lídri musia byť ťahúňmi v organizácii. Ich poslaním je premietat požiadavky zákazníkov do každodenného života, definovať jasné vízie a vysoké, ale reálne ciele. Angažovanosť lídrov sa má prejavovať ako dovnútra organizácie, tak aj navonok k okoliu organizácie a spoločnosti.

Neustále zlepšovanie a učenie sa

Pre zachovanie rastu musia organizácie všetky, nielen hodnototvorné procesy a činnosti merať, hodnotiť, analyzovať a zlepšovať. Zlepšovanie má byť založené na hľadaní vnútorných rezerv, optimalizácii a na novom prístupe k analýze. Tento prístup znamená, že organizácie používajú nové nástroje a techniky pre manažérstvo kvality.

Hodnotní zamestnanci

Vzdelení zamestnanci, ktorých vedomosti, schopnosti a zručnosti sa ďalej rozvíjajú, sú najhodnotnejšou súčasťou organizácie. Efektívne riadenie ľudských zdrojov a neustále investície do ich rozvoja prinášajú organizácii merateľné výsledky. Pre neustále zlepšovanie je dôležitá každodenná aktivita samotných zamestnancov a ich prístup k hodnotám organizácie.

Rýchla odozva

Požiadavka na znižovanie reakčného času či už v oblasti transformácie požiadaviek zákazníkov, alebo zlepšovacích aktivitách sa dostáva čoraz viac do popredia. Pochopenie tejto potreby sa stáva konkurenčnou výhodou a umožňuje organizáciám flexibilné riadenie založené na zmenách.

Návrh kvality a prevencie

Tento prístup v sebe nesie najmä znaky racionalizácie a optimalizácie všetkých činností tak, aby sa dosiahli značné úspory.

Rozsah zámerov

Organizácia musí hľadiť do budúcnosti cez svoju víziu a cez požiadavky a záujmy všetkých zainteresovaných strán. Všetky aktivity musia smerovať k tomu, aby bola zachovaná kontinuita a dlhodobá úspešnosť. Tento prístup by sa mal rozvíjať so zreteľom na požiadavky zákazníka, ľudské zdroje, technológie, trhovou situáciu a pod.

Manažérstvo na základe faktov

Rozhodnutia sa majú prijímať výlučne na základe hodnoverných informácií. Informácie majú byť získavané hlavne od zákazníkov, z vlastného merania a analýzy výkonnosti, zo spätnej väzby od zamestnancov, ako aj z okolia. Využívať sa majú také ukazovatele, ktoré budú podkladom pre benchmarking.

Rozvoj partnerstva

Predpokladom dlhodobej úspešnosti je rozvoj interných a externých partnerstiev, ktorý má za cieľ takú vzájomnú spoluprácu, ktorá bude prinášať želaný efekt všetkým zaangażovaným stranám.

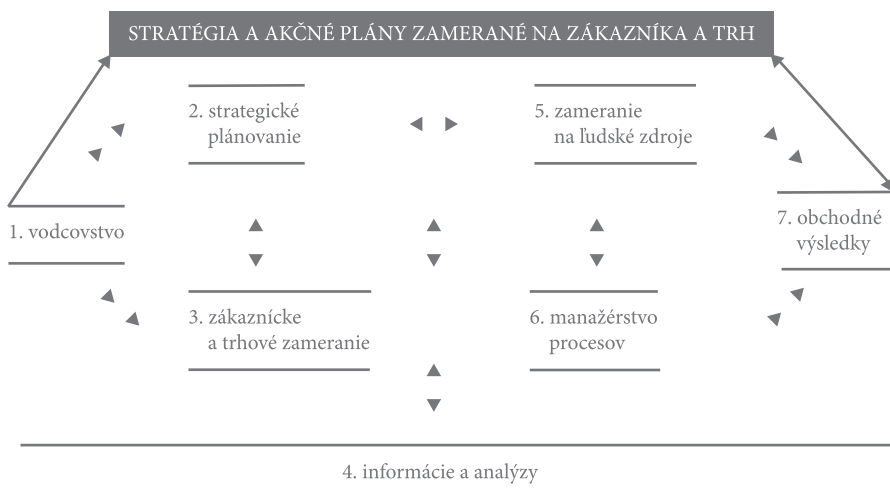
Spoločenská zodpovednosť a občianstvo

Tento prístup zahŕňa mieru podnikateľskej etiky organizácie, záujem o bezpečnosť bezprostredného okolia podnikateľských aktivít, vrátane ochrany zdravia. Rozhodujúci je takisto pohľad na efekty počas životného cyklu výrobku z pohľadu zdravia, bezpečnosti a dopadov na životné prostredie. Uvedomelý a aktívny prístup k ochrane životného prostredia je štandardná súčasť tohto modelu.

Zameranie sa na výsledky

Finančné a nefinančné výsledky sú v podstate jediný relevantný výstup pre hodnotenie úspešnosti organizácie a pre zachytenie trendov v čase. Dokladujú napĺňanie vytýčených cieľov a odchýlky od želaného stavu.

Obr. 3: Model MBNQA



Silnou stránkou MBNQA je spätná väzba. Okrem individuálnej spätnej väzby má význam aj neustále zlepšovanie celého procesu a modelu prostredníctvom pripomienok, návrhov a odporúčaní všetkých zainteresovaných skupín v súťaži.

4.3 Konceptia podľa EFQM modelu výnimočnosti

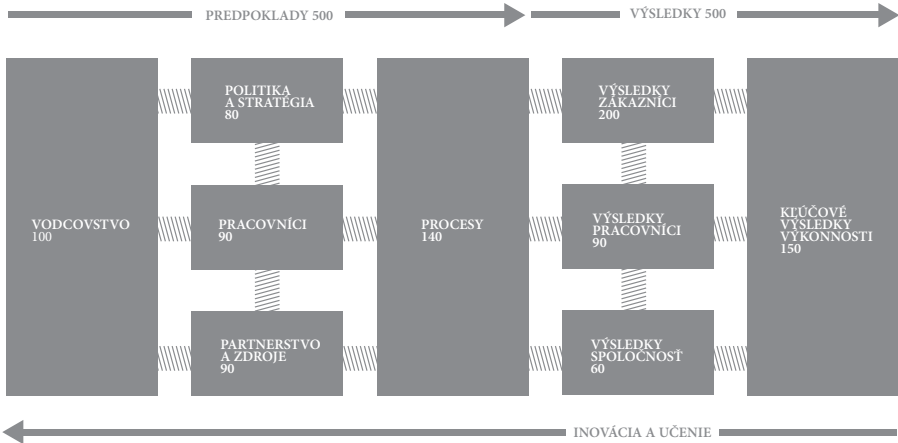
EFQM model výnimočnosti – The European Model for Business Excellence – vznikol v dôsledku rozhodnutia zakladateľov Európskej nadácie pre manažérstvo kvality (EFQM). Ich zámerom bolo vytvoriť nástroj na hodnotenie výkonnosti organizácie vo všetkých oblastiach s cieľom neustáleho zvyšovania kvality. Dôvodom bola aj skutočnosť, že Európa nemala prostriedkov na porovnávanie funkčnosti systémov manažérstva, vrátane systémov manažérstva kvality. Celospoločenské uznanie kvality v USA (The Malcolm Baldrige National Quality Award – MBNQA) a v Japonsku (The Deming Application Prize – DAP) prinieslo poznatky a overené výsledky, že aplikácia princípov TQM prináša organizáciám merateľný hospodársky efekt.

Prvoradým účelom modelu je samohodnotenie organizácie a získanie nezávislého pohľadu na organizáciu a jej fungovanie. EFQM model výnimočnosti prináša pomocou metódy hodnotenia typu RADAR a benchmarkingu celkový pohľad na možnosti zlepšovania procesov a výkonnosti všetkých činností organizácie. Výstupy zo samohodnotenia sú vhodným podkladom pre procesy interného a/alebo externého benchmarkingu s cieľom nájsť „best management practice“.

EFQM model výnimočnosti je dynamickým modelom a zároveň analytickým nástrojom, ktorý sa zameriava na rast vzdelávacej inštitúcie/školy. Prínosom aplikácie EFQM modelu výnimočnosti je vykonanie komplexnej analýzy pomocou samohodnotenia, na základe ktorého je možné identifikovať silné stránky a podnety na zlepšenie. Tým sa získava informácia o úrovni realizácie procesov (činnosti) cez PDCA cyklus, porovnávanie sa s inými školami (príklady dobrej práce), zisťovania spokojnosti zákazníkov, žiakov, spoločnosti a okolia, v ktorom sa vzdelávacia inštitúcia/škola nachádza a pod.

Model bol predstavený v roku 1991. Ide o rámcovú štruktúru pre aplikáciu metódy samohodnotenia a pre posúdenie úrovne výnimočnosti v Európskej cene za kvalitu (European Quality Award). Tá bola po prvýkrát udelená v roku 1992. V roku 1999 bol model inovovaný s cieľom urobiť ho univerzálnejším a priblížiť ho väčšiemu množstvu organizácií.

Obr. 4: Štruktúra EFQM modelu výnimočnosti



Prístupy k EFQM modelu výnimočnosti

Podobne ako pri implementácii QMS podľa ISO 9001:2008, kde sa vychádza z 8 zásad manažérstva kvality, aj pri implementácii TQM sa vychádza z 8 princípov TQM:

1. **Orientácia na výsledky** – ide o dosahovanie výsledkov, ktoré potešia všetky zainteresované strany organizácie.
2. **Zameranie na zákazníka** – vytváranie trvalo udržateľných hodnôt pre zákazníka.
3. **Vodcovstvo a stálosť zámerov/cieľov** – vizionárske a tvorivé vedenie v spojení so stálosťou zámerov/cieľov.
4. **Manažérstvo na základe procesov a faktov** – riadenie organizácie pomocou súboru vzájomne závislých a prepojených systémov, procesov a faktov.
5. **Rozvoj pracovníkov a ich angažovanosť** – maximalizovanie prínosu zamestnancov prostredníctvom ich rozvoja a angažovanosti.
6. **Neustále vzdelávanie, inovácia a zlepšovanie** – pozitívne objektívne posudzovanie súčasného stavu a uskutočňovanie zmeny prostredníctvom vzdelávania s cieľom vytvárať príležitosti pre zlepšovanie a inovácie.
7. **Rozvoj partnerstva** – rozvíjanie a udržiavanie partnerstiev, ktoré pridávajú hodnotu.
8. **Sociálna zodpovednosť organizácie** – prekračovanie minimálneho predpisového rámca, v ktorom organizácia pracuje, a úsilie pochopiť očakávania svojich zainteresovaných strán v spoločnosti a reagovať na ne.

4.3.1 Štruktúra EFQM modelu výnimočnosti

EFQM model výnimočnosti sa skladá z dvoch častí (pozri obr. 4):

- **predpokladová časť (metódy a postupy) – kritérium 1-5,**
- **výsledková časť, kritérium 6-9.**

Kritérium 1 – Vodcovstvo

Excelentní manažéri/vodcovia rozvíjajú a uľahčujú dosiahnutie poslania a vízie. Rozvíjajú hodnoty a systémy organizácie požadované pre trvalo udržateľný úspech a uskutočňujú to prostredníctvom svojich činov a vlastného správania. V čase zmien zachovávajú stálosť zámerov/cieľov. Manažéri sú schopní, ak sa to vyžaduje, zmeniť smerovanie organizácie a inšpirovať ostatných, aby ich nasledovali.

Prostredníctvom manažérov zriaďovatelia (akcionári, majitelia) naplňajú poslanie a víziu organizácie. Vedenie organizácie je zodpovedné za riadenie a rozvoj organizácie. Sleduje sa, do akej miery je vedenie organizácie späté so všetkými procesmi organizačnej štruktúry. Základná požiadavka na vedenie je, aby bola zhoda v tom, čo lídri deklarujú a čo sa skutočne vykonáva. Vodcovia majú dostatok kompetencií a právomoci na to, aby riadili procesy neustáleho zlepšovania a boli nositeľmi prístupov zmenového riadenia. Vodcovia nie sú ponímaní ako klasickí manažéri, ale ako silne angažovaní motivátori a vzor pre všetkých zamestnancov organizácie.

Kritérium 2 – Politika a stratégia

Excelentné organizácie uplatňujú svoje poslanie a víziu vypracovaním stratégie zameranej na zainteresované strany, ktorá berie do úvahy trh a sektor, v ktorých pôsobí. Pre naplnenie tejto stratégie je vypracovaná a aplikovaná politika, plány, ciele a procesy.

Kritérium sa nachádza na priamej hlavnej línii po kritériu vodcovstvo. Zabezpečuje sa v ňom previazanosť vodcovstva na politiku a stratégiu ako relatívne nemennú filozofiu riadenia. Politika a stratégia sa prostredníctvom vhodných nástrojov (marketingové analýzy trhu, zákazníkov, konkurencie, prieskumy spokojnosti zákazníkov a zamestnancov, prieskumy povedomia o politike a stratégii medzi zamestnancami a okolím organizácie, podnikový plán, politiky, vízie, misie, risk manažment, benchmarking a pod.) prakticky premieňa na každodenný prínos pre organizáciu.

Kritérium 3 – Pracovníci

Excelentná organizácia riadi, rozvíja a využíva celkový potenciál svojich pracovníkov na úrovni jednotlivca, tímu a organizácie. Propagujú česťnosť a rovnosť a zapájajú a zmocňujú svojich ľudí. Starajú sa o nich, komunikujú s nimi a odmeňujú a oceňujú takým spôsobom, ktorý motivuje personál a vytvára záväzok k využívaniu ich schopností a znalostí v prospech organizácie.

Predpokladové kritérium Pracovníci má priamu reflexiu vo výsledkovom 7. kritériu. Zamestnancov pokladá za najcennejšie aktívum každej organizácie. Sú rozhodujúcim prvkom pre konečnú spokojnosť zákazníka. Kritérium je postavené na progresívnych prístupoch k riadeniu ľudských zdrojov. Za kľúčové sa pokladajú schopnosti vedúcich pracovníkov viesť tímy k napĺňaniu stratégie a k plneniu reálnych cieľov, efektívna komunikácia – dialóg všetkými smermi, využívanie rozmanitosti a rozvoj špecifických odborných schopností pracovníkov a pod. Dôraz sa ďalej kladie na spätnú väzbu od zamestnancov, na zisťovanie spokojnosti zo strany zamestnávateľa a na neustále zlepšovanie sa.

Kritérium 4 – Partnerstvo a zdroje

Excelentné organizácie plánujú a riadia externé partnerstvá, dodávateľov a vnútorné zdroje, aby podporili politiku, stratégiu a efektívne fungovanie procesov, pričom vyvažujú svoje súčasné a budúce požiadavky, požiadavky spoločnosti a životného prostredia.

Cez predpoklady kritéria Partnerstvo a zdroje možno sledovať efekty vo výsledkoch, a to v kritériu 6 – Výsledky vo vzťahu k zákazníkom a kritériu 7 – Výsledky vo vzťahu k spoločnosti. Silne sa tu v najširšom zmysle akcentuje zásada manažérstva kvality – Partnerstvo. Kritérium pokrýva riadenie infraštruktúry, manažérstvo financií, technológií, informácií a vedomostí.

Kritérium 5 – Procesy

Excelentné organizácie navrhujú, riadia a zlepšujú procesy, aby v plnom rozsahu vyhovovali zákazníkom a iným zainteresovaným stranám a vytvárali pre ne rastúcu hodnotu.

Dôležité kritérium predpokladov – Procesy je na hlavnej línii modelu. Zhmotňuje Politiku a stratégiu na výstupy. Hlavný efekt sa prejavuje v kritériu 9 – Kľúčové výsledky výkonnosti. Zameriava sa na celú šírku problematiky procesov, vrátane vstupov a výstupov a rozhraní. Dôraz sa taktiež kladie na riadenie vzťahov so zákazníkom a zmenové riadenie.

Kritérium 6 – Výsledky vo vzťahu k zákazníkom

Excelentné organizácie súhrnne merajú a dosahujú vynikajúce výsledky s ohľadom na svojich zákazníkov.

Kritérium má najvyššiu bodovú hodnotu v celom modeli (200 bodov). Vzhľadom na fakt, že celá filozofia každej organizácie je podriadená zákazníkom, je tento prístup úplne pochopiteľný. Kritérium má dve subkritériá – váha subkritéria 6a Meranie vnímania je 75 % a subkritéria 6b Ukazovatele výkonnosti je 25 %. Vnímanie zákazníkom má teda väčší význam ako vlastné ukazovatele – pohľad zvnútra organizácie, pričom pod pojmom zákazník sa rozumie aj interný zákazník.

Kritérium 7 – Výsledky vo vzťahu k pracovníkom

Excelentné organizácie súhrnne merajú a dosahujú vynikajúce výsledky s ohľadom na svojich pracovníkov.

Kritérium je preklopením predpokladového kritéria 3 – Pracovníci. Subkritérium 7a Meranie vnímania má váhu 75 %. Subkritérium 7b Ukazovatele výkonnosti má váhu 25 %. Vzhľadom na priamy prístup k zamestnancom možno tieto výsledky veľmi ľahko identifikovať.

Kritérium 8 – Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Excelentné organizácie súhrnne merajú a dosahujú vynikajúce výsledky s ohľadom na spoločnosť.

Váha subkritérií je prehodená vzhľadom na vnímanie a interné ukazovatele. Subkritérium 8a Meranie vnímania má váhu 25 % a subkritérium 8b Ukazovatele výkonnosti 75 %. Ukazuje mieru spoločenskej zodpovednosti organizácie, úroveň jej pôsobenia na okolie a jej prínosy a význam pre spoločnosť.

Kritérium 9 – Kľúčové výsledky výkonnosti

Excelentné organizácie súhrnne merajú a dosahujú vynikajúce výsledky s ohľadom na kľúčové prvky svojej politiky a stratégie.

Výsledky v kritériu (150 bodov) a ich váha pre subkritériá (obe po 50 %) majú byť predovšetkým relevantným parametrom pre sledovanie trendu. Najmä cez finančné ukazovatele (dôsledky) treba určiť príčiny a súvislosti.

4.3.2 Hodnotenie pomocou logického rámca RADAR

Pre kvantitatívne hodnotenie úrovne sa využíva metodika samohodnotenia pomocou logického rámca RADAR. Logický rámec RADAR sa zvykne označovať aj ako srdce alebo stred modelu.

RADAR je objektívna metodika a slúži na vyhodnocovanie a kvantifikáciu výstupov samohodnotenia. Názov je zložený zo začiatkových písmen jeho prvkov.

R – Results – Výsledky

A – Approach – Prístup

D – Deployment – Rozšírenie

A – Assessment – Hodnotenie

R – Review – Preskúmanie

Obr. 5: Karta RADAR, predpokladová časť

	atribúty	hodnotenie	0%	25%	50%	75%	100%
Prístup	<ul style="list-style-type: none"> Zdravý (racionalný): - prístup jasne racionalný - dobre definované a rozvinuté procesy - prístup zameraný na potreby zainteresovaných 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
	<ul style="list-style-type: none"> Integrovaný: - prístup podporuje politiku a stratégiu - prístup je spojený s ostatnými prístupmi podľa potreby 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
	CELKOM:		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
elementy	atribúty	hodnotenie	0%	25%	50%	75%	100%
Rozšírenie	<ul style="list-style-type: none"> Implementované: - prístup je implementovaný 		žiadny dôkaz alebo udalosť	implementovaný v 1/4 oblasti	implementovaný v 1/2 oblasti	implementovaný v 3/4 oblasti	implementovaný vo všetkých závažných oblastiach
	<ul style="list-style-type: none"> Systematické: - prístup je rozšírený štruktúrovaným spôsobom 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
	CELKOM:		0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
elementy	atribúty	hodnotenie	0%	25%	50%	75%	100%
hodnotenie a preskúmanie	<ul style="list-style-type: none"> Meranie: - pravidelné meranie efektívnosti prístupu, rozšírenie sa vykonáva 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
	<ul style="list-style-type: none"> Učenie: - výukové aktivity sa používajú na identifikáciu a zdieľanie najlepších metód na zlepšovanie 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
	<ul style="list-style-type: none"> Zlepšenie - analýza výstupov z meraní a učenia sa používa na identifikáciu, stanovenie priorit, na plánovanie a implementovanie zlepšení 		žiadny dôkaz alebo udalosť	nejaký dôkaz	dôkaz	jasný dôkaz	podrobný dôkaz
CELKOM:			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				
CELKOVÉ HODNOTENIE:							
			0 5 10 15 20 25 30 35 40 45 50 55 60 65 70 75 80 85 90 95 100				

Na hodnotenie sa používa karta RADAR. Pre každú oblasť kritérií (predpokladové, výsledkové) sú vypracované tabuľky hodnotenia. Každý prvok je cez atribúty a dôkazovú úroveň percentuálne ohodnotený.

Predpokladová časť modelu (kritérium 1 – 5) sa hodnotí nasledovne:

Prístup (A – Approach) zahrňuje to, čo organizácia robí alebo plánuje robiť vo väzbe na subkritériá, ako aj dôvody týchto aktivít. Cez atribúty Zdravý (racionálny) a Integrovaný určuje mieru naplnenia.

Rozšírenie (D – Deployment) hodnotí mieru aplikácie prístupu. Cez atribúty Implementované a Systematické rozšírenie sa prihliada na horizontálnu a vertikálnu implementáciu vo všetkých príslušných oblastiach a na logické a štruktúrované uplatňovanie prístupov.

Hodnotenie (A – Assessment) a Preskúmanie (R – Review) je orientované na posúdenie, ako organizácia realizuje meranie, učenie a zlepšenie, čo sú zároveň aj atribúty týchto prvkov.

Výsledková časť modelu (kritérium 6 – 9) sa hodnotí nasledovne:

Výsledky popisujú, čo organizácia dosiahla vďaka prostriedkom v predpokladovej časti. Vo výsledkovej časti má dve skupiny elementov.

Výsledky (*R – Results*) sa zameriavajú práve na výnimočnosť merateľných výsledkov organizácie a cez elementy na sledovanie Trendov, dosahovanie Cieľov a Príčiny, ktoré sú dôvodom daných výsledkov.

V Rozsahu sa pri pridelovaní bodov prihliada na pokrytie výsledkov všetkých relevantných oblastí, ich hĺbku, zmysel, dôležitosť a pochopenie vzájomných väzieb.

Obr: 6 Karta RADAR – výsledková časť

elementy	atribúty	hodnotenie	0%	25%	50%	75%	100%																
Výsledky	Trendy - trendy sú pozitívne a/alebo sa udržujú dobrá výkonnosť		žiadny dôkaz alebo udalosť	pozitívne trendy a/alebo uspokojivé plnenie pri niektorých výsledkoch	pozitívne trendy a/alebo sústavne dobré plnenia v mnohých výsledkoch po dobu min. 3 rokov	silne pozitívne trendy a/alebo sústavne dobré plnenia pri mnohých výsledkoch po dobu min. 3 rokov	silne pozitívne trendy a/alebo sústavne vynikajúce plnenia vo všetkých oblastiach po dobu min. 3 rokov																
	Ciele - ciele sa dosahujú - ciele sú vhodné		žiadny dôkaz alebo udalosť	priaznivé a vhodné v niektorých oblastiach	priaznivé a vhodné v mnohých oblastiach	priaznivé a vhodné vo väčšine oblastí	vynikajúce a vhodné vo väčšine oblastí																
	Porovnanie - porovania s externými organizáciami sa konajú a výsledky sú dobre porovnateľné s priemerom odvetvia alebo potvrdené ako „najlepšie v triede“		žiadny dôkaz alebo udalosť	porovnanie v niektorých oblastiach	priaznivé v niektorých oblastiach	priaznivé v mnohých oblastiach	vynikajúce vo väčšine oblastí a „najlepšia v triede“ v mnohých oblastiach																
	Pričiny - výsledky sú zapríčinené prístupom CELKOM:		žiadny dôkaz alebo udalosť	niektoré výsledky	mnohé výsledky	väčšina výsledkov	všetky výsledky, vedúca pozícia bude udržaná																
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
elementy	atribúty	hodnotenie	0%	25%	50%	75%	100%																
CELKOVÉ HODNOTENIE:	Kozsah - výsledky sa týkajú relevantných oblastí CELKOM:		žiadne výsledky alebo ojedinelé informácie	týkajú sa niektorých oblastí	týkajú sa mnohých oblastí	týkajú sa väčšiny oblastí	týkajú sa všetkých oblastí																
			0	5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100

4.4 Konceptia podľa modelu CAF

Vo verejnom sektore (vrátane školstva a vzdelávacích inštitúcií) sa používa derivát EFQM modelu výnimočnosti tzv. **model CAF – Common Assessment Framework – Spoločný systém hodnotenia kvality**.

Model CAF bol vytvorený Európskym inštitútom verejnej správy (EIPA) a je výsledkom spolupráce medzi ministrami EÚ zodpovednými za verejnú správu (štátnu správu a samosprávu). Postavený je tak, aby poskytol dôveryhodný obraz o efektívnosti fungovania úradu verejnej/štátnej správy a ponúkaný organizáciám verejného sektora v Európe ako nástroj pomoci pri implementácii manažérskych techník do verejnej správy. Pilotná verzia modelu CAF bola prezentovaná v r. 2000 a prvá revidovaná verzia bola predstavená v roku 2002. V roku 2005 sa zjednotil prístup ku kvalite s agendou Lisabonskej stratégie a tak vznikol model CAF 2006.

Model CAF poskytuje samohodnotiaci systém koncepcne blízky hlavným nástrojom TQM – EFQM modelu výnimočnosti, prispôsobený organizáciám verejného sektora, berúc do úvahy ich špecifiká. Prínosy aplikácie modelu CAF sú totožné s prínosmi aplikácie EFQM modelu výnimočnosti:

- vykonanie systémovej komplexnej analýzy
- umožnenie porovnávania sa s inými vzdelávacími inštitúciami/školami
- formou samohodnotiacej správy sa získa obraz o fungovaní vzdelávacej inštitúcie/školy, vrátane jeho efektívnosti riadenia (tento aspekt nie je možné tak prehľadne získať pri implementácii QMS podľa ISO 9001:2008)

Výhodou modelu CAF oproti EFQM modelu výnimočnosti je jeho názornosť a jednoduchosť aplikácie samohodnotenia. Cieľom je zvyšovať efektívnosť fungovania, hľadať miesta na zlepšovanie v oblasti kvality poskytovaných služieb a predovšetkým miesta na lepšie nakladanie so zdrojmi.

Model používa systémový nástroj samohodnotenie (Self Assessment). Aplikácia modelu poskytuje reálny obraz o stave organizácie. Konkrétne výstupy modelu sú zistenia o silných stránkach organizácie a poznatky o príležitostiach na zlepšovanie. Zistenie týchto kľúčových poznání z procesu samohodnotenia umožňuje aplikáciu princípov trvalého zlepšovania. Model nám pomáha určovať optimálnu rovnováhu, čo sa týka rozdielných záujmov všetkých zainteresovaných strán. Tvorba spomínanej rovnováhy sa uskutočňuje pri zachovaní trvalého rastu výsledkov organizácie.

Model CAF má tieto hlavné zámery:

- zaviesť princípy TQM do verejnej správy, metodicky viesť organizácie pri porozumení a aplikácii samohodnotenia vo fáze prechodu od systému plánovania a výkonu k plne integrovanému cyklu PDCA (plánuj – vykonávaj – kontroluj – zlepšuj),

- podporovať samohodnotenie organizácií verejného sektora s cieľom získať štruktúrovaný obraz organizácie a následne námety pre zlepšovacie činnosti,
- pôsobiť ako premostenie rôznych modelov používaných v manažérstve kvality (napr. ISO 9001:2000),
- podporovať benchmarking medzi organizáciami verejného sektora.

Model CAF bol navrhnutý na používanie vo všetkých častiach verejného sektora, aplikovateľný vo verejných organizáciách na národnej, regionálnej alebo miestnej úrovni. Manažérstvo vo verejnej správe a kvalita vo verejnom sektore má v porovnaní so súkromným sektorom množstvo špecifických charakteristík. Tie vychádzajú zo základných spoločných európskych sociálno-politických predpokladov, kultúry a tradície verejnej správy:

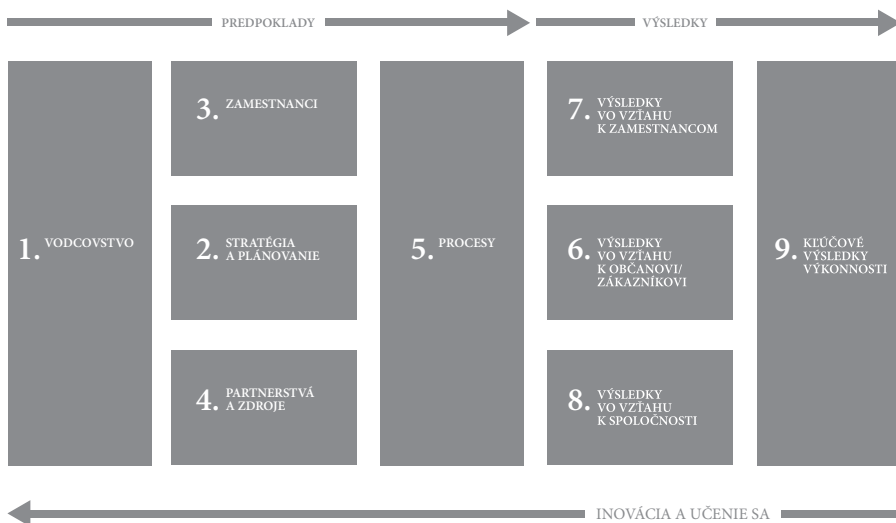
- zákonnosť (demokratická, parlamentná),
- princíp právneho štátu a etické správanie, založené na všeobecných hodnotách a princípoch (otvorenosť, zodpovednosť, spoluúčasť, rôznosť, rovnosť, sociálna spravodlivosť, solidarita, spolupráca a partnerstvá).

Hodnotenie výkonnosti zahŕňa nasledovné hlavné charakteristiky organizácie verejného sektora:

- demokratická zodpovednosť,
- pôsobenie v legislatívnom, právnom a inak regulovanom rámci,
- komunikácia s politickou úrovňou riadenia,
- zapojenie zainteresovaných strán a vyváženie ich potrieb,
- výnimočnosť v poskytovaní služby,
- efektívnosť vynakladaných finančných prostriedkov,
- dosahovanie cieľov,
- manažérstvo modernizácie, inovácie a meny.

Model CAF je nástrojom samohodnotenia, ktorý pozostáva z kritérií a subkritérií smerujúcich k formulácii námetov na trvalé zlepšovanie. Obsahuje 9 kritérií, z ktorých je 5 kritérií predpokladov a 4 kritériá výsledkov. Aplikačná príručka je založená na metodike modelu CAF, ktorý obsahuje námety zostavené z kritérií a otázok, orientovaných na najdôležitejšie prvky komplexne orientovaného rozvoja kvality.

Obr. 7: Model CAF



Kritériá predpokladov 1 – 5 sa zaoberajú predpokladovými charakteristikami organizácie. Určujú, čo organizácia robí a ako pristupuje k úlohám, ktoré vedú k dosiahnutiu želaných výsledkov. Hodnotenie činností týkajúcich sa predpokladov by malo byť založené na paneli hodnotenia predpokladov.

Kritériá výsledkov 6 – 9 sa zameriavajú na výsledky. Vo výsledkových kritériách sa meria vnímanie toho, čo si zamestnanci, zákazníci/študenti a spoločnosť o organizácii myslia. Zároveň organizácia disponuje internými indikátormi výkonnosti, ktoré ukazujú, do akej miery organizácia naplňa ciele, ktoré si pre seba môže stanoviť – dopady/dôsledky. Hodnotenie výsledkov vyžaduje odlišný súbor odpovedí. Odpovede vo výsledkových kritériách sú založené na paneli hodnotenia výsledkov.

Model CAF, ako nástroj komplexného manažérstva kvality, je v zhode so základnými konceptmi výnimčnosti EFQM, ako sú:

- orientácia na výsledky,
- zameranie na zákazníka,
- vodcovstvo a stálosť cieľov,
- manažerstvo podľa procesov a faktov,
- zapojenie zamestnancov,
- trvalé zlepšovanie a inovácia,
- vzájomne výhodné/prospešné partnerstvá a spoločenská zodpovednosť.

Prepojenie medzi kritériami a subkritériami na strane predpokladov rešpektuje skutočnosť, že kvalita výsledkov je do veľkej miery ovplyvnená typom a intenzitou vzťahov medzi predpokladmi, a teda tento charakter vzťahu sa musí samohodnotením objasniť. V skutočnosti sa ich miera intenzity v prípade rôznych organizácií veľmi líši a ich povaha do veľkej miery ovplyvňuje kvalitu organizácie. Prepojenia samozrejme nie sú limitované len úrovňou kritérií. Často sa významná previazanosť vyskytuje aj na úrovni subkritéria.

Výnimočné organizácie sú charakteristické napríklad silným previazaním medzi kritériom 1 - 9 a kritériami 2, 4 - 5, medzi kritériami 3 - 7 a pod.

4.4.1 Štruktúra modelu CAF

Štruktúra modelu CAF je rovnaká ako pri EFQM modeli výnimočnosti – skladá sa z 9 kritérií, avšak počet subkritérií je zredukovaný na 28 (EFQM modelu výnimočnosti, obsahuje 32 subkritérií), v ktorých sa nachádza 260 hlavných otázok. Model CAF je svojou štruktúrou identický s EFQM modelom výnimočnosti.

1. kritérium: Vodcovstvo

Orientuje sa na spôsob, akým manažéri rozpracovávajú poslanie a víziu vzdelávacej inštitúcie (školy) a ako uľahčujú ich dosahovanie, ako rozvíjajú hodnoty potrebné pre dlhodobý úspech.

Správanie sa vodcov organizácie napomáha vytváraniu jednoznačnosti a jednotnosti cieľa a prostredia, v ktorom organizácia a jej zamestnanci pôsobia.

Vodcovia dávajú organizácii smerovanie. Motivujú a podporujú zamestnancov v organizácii tým, že pôsobia ako vzor a prostredníctvom príkladného správania sa, ktoré je v súlade s vyjadrenými hodnotami.

Vodcovia rozvíjajú, implementujú a monitorujú systém manažérstva organizácie a preskúmajú výkonnosť a výsledky. Sú zodpovední za zlepšovanie výkonnosti a riadia zmeny potrebné pre naplnenie poslania.

2. kritérium: Stratégia a plánovanie

Spôsob, akým organizácia efektívne prepája vnútorne súvisiace aktivity, podmieňuje jej celkovú výkonnosť. Organizácia zavádza poslanie a víziu prostredníctvom jasnej stratégie, zameranej na zainteresované strany, pričom zosúladzuje verejné politiky, ich ciele a potreby ďalších zainteresovaných strán prostredníctvom využitia podpory trvalého zlepšovania manažérstva zdrojov a procesov. Stratégia sa prenáša do plánov, zámerov a cieľov.

3. kritérium: Zamestnanci

Zamestnanci tvoria organizáciu. Sú najdôležitejším aktívom organizácie. Spôsob,

akým zamestnanci spolupôsobia i medzi sebou navzájom a riadia dostupné zdroje, v konečnom dôsledku určuje úspech organizácie.

Rešpekt, dialóg, splnomocňovanie a tiež poskytovanie bezpečného a zdravotne neškodného pracovného prostredia sú základom pre zabezpečovanie oddanosti a účasti zamestnancov na ceste organizácie k výnimočnosti.

Organizácia riadi, rozvíja a prenáša kompetentnosti a plný potenciál svojich zamestnancov od individuálnej úrovne po úroveň celej organizácie za účelom podpory stratégie plánovania a efektívneho fungovania jej procesov.

4. kritérium: Partnerstvá a zdroje

Organizácia plánuje a riadi svoje kľúčové partnerstvá, najmä s občanmi, s cieľom podporovať stratégiu, plánovanie a efektívne fungovanie procesov. V tomto zmysle sú partnerstvá dôležitými zdrojmi správneho fungovania organizácie.

Okrem partnerstiev potrebuje organizácia aj tradičné zdroje, napr. finančné prostriedky a zariadenia na zabezpečenie efektívneho fungovania procesov. Tieto sa používajú a rozvíjajú na podporu stratégie organizácie za účelom najúčinniejšieho dosahovania cieľov organizácie. Transparentne prezentované organizácie zabezpečujú zákazníkovi sledovateľnosť legitímneho využívania dostupných zdrojov.

5. kritérium: Procesy

Ako organizácia identifikuje, riadi, zlepšuje a rozvíja svoje kľúčové procesy s cieľom podporovať stratégiu a plánovanie. Inovácia a potreba vytvárať zvýšenú hodnotu pre jej občanov/zákazníkov a ostatné zainteresované strany sú dva hlavné hnacie motory rozvíjania procesov.

Úloha zákazníkov by sa mala prejavovať v 3 úrovniach:

- zapojenie zástupcov občanov, asociácií alebo ad hoc skupín občanov do navrhovania služieb a produktov organizácie,
- spolupráca s občanmi pri implementácii služieb a produktov,
- splnomocňovanie občanov s cieľom realizovať alebo sprístupniť samotné služby a produkty nimi samými.

6. kritérium: Výsledky vo vzťahu k občanom/zákazníkovi

Výsledky, ktoré dosahuje organizácia vo vzťahu k spokojnosti občanov/zákazníkov s organizáciou produktmi a službami, ktoré poskytuje.

Pre všetky druhy organizácie verejného sektora je dôležité priamo merať spokojnosť svojich občanov s ohľadom na celkový imidž organizácie, na produkty a služby, ktoré organizácia poskytuje, na otvorenosť organizácie a na rozsah zapojenia občanov.

Subkritériá – ako organizácia dosahuje:

6.1 – výsledky meraní spokojnosti občana/zákazníka,

6.2 – ukazovatele meraní orientovaných na občanov.

7. kritérium: Výsledky vo vzťahu k zamestnancom

Áké výsledky organizácia dosahuje vo vzťahu ku kompetentnosti, motivácii, spokojnosti a výkonnosti svojich zamestnancov.

Pre všetky druhy organizácií verejného sektora je dôležité priamo zaznamenávať výsledky vo vzťahu k zamestnancom. Tieto výsledky sa týkajú názoru zamestnanca:

- na imidž organizácie a jej poslanie,
- na pracovné prostredie,
- na manažérstvo organizácie a systémy manažérstva,
- na možnosti kariérneho rozvoja, ako aj rozvoja osobných zručností,
- na poskytovanie produktov a služieb organizácie.

Organizácie by mali disponovať celým radom interných indikátorov výkonnosti o vzťahu k zamestnancom, pomocou ktorých môžu merať výsledky, ktoré dosahujú vo vzťahu k cieľom a očakávaniam v oblasti celkovej spokojnosti zamestnancov, ich výkonnosti, rozvoja zručností, ich motivácie a úrovne zapojenia v organizácii.

Subkritériá – ako organizácia dosahuje:

- 7.1 – výsledky meraní spokojnosti a motivácie zamestnancov,
- 7.2 – indikátory týkajúce sa výsledkov vo vzťahu k zamestnancom.

8. kritérium: Výsledky vo vzťahu k spoločnosti

Áké výsledky organizácia vo všeobecnosti dosahuje v oblasti uspokojovania potrieb a očakávaní miestneho, národného a medzinárodného spoločenstva. To zahŕňa vnímanie prístupu organizácie ku kvalite života, k životnému prostrediu, k ochrane globálnych zdrojov a vlastných interných ukazovateľov efektívnosti príspevkov organizácie v prospech spoločnosti. Organizácie verejného sektora vplývajú na spoločnosť vzhľadom na samotnú podstatu ich primárnej činnosti alebo prostredníctvom ich zákonného mandátu a výstupy týchto hlavných činností ovplyvňujú priamych a nepriamych prijímateľov.

Merania sa dotýkajú tak meraní vnímania, ako aj kvantitatívnych ukazovateľov. Môžu sa týkať:

- ekonomického vplyvu,
- sociálnej dimenzie, napr. spoločenských znevýhodnení,
- kvality života,
- vplyvu na životné prostredie,
- kvality demokracie.

Subkritériá – čo organizácia dosiahla vo vzťahu k spoločnosti s ohľadom na:

- 8.1 – výsledky výkonnosti v spoločenskej oblasti vnímané zainteresovanými stranami,
- 8.2 – indikátory výkonnosti v spoločenskej oblasti stanovené organizáciou.

9. kritérium: Kľúčové výsledky výkonnosti

Výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k svojej stratégii a plánovaniu, týkajúce sa potrieb a požiadaviek rozličných zainteresovaných strán (napr. externé výsledky) a výsledky, ktoré organizácia dosahuje vo vzťahu k jej manažérstvu a zlepšovaniu (interné výsledky).

Kľúčové výsledky výkonnosti sa vzťahujú na to, čo organizácia stanovila za podstatné a merateľné pre úspech organizácie v krátkodobom a dlhodobom horizonte. Predstavujú schopnosť politik a procesov dosahovať ciele, vrátane špecifických politických cieľov.

Kľúčové výsledky výkonnosti možno rozdeliť na:

- externé výsledky – ukazovatele efektívnosti politik a služieb z hľadiska činností zlepšovať podmienky hlavných prijímateľov,
- interné výsledky – ukazovatele interného fungovania organizácie: jej manažérstva, zlepšovania a finančné výkonnosti (účinnosť a hospodárnosť).

Subkritériá – ako organizácia dosahuje dôkazy o naplnení cieľov pomocou:

9.1 – externých výsledkov: výstupov a výsledkov vo vzťahu k cieľom,

9.2 – interných výsledkov.

4.4.2 Systém bodového hodnotenia

Jedným z povinných prvkov modelu CAF je bodové hodnotenie. Hoci najdôležitejším výstupom samohodnotenia je stanovenie silných stránok a oblastí na zlepšenie, organizácie sa niekedy príliš zameriavajú na výsledky bodového hodnotenia.

Pridelenie bodového hodnotenia každému subkritériu a kritériu modelu CAF má tieto štyri ciele:

1. poskytnúť námet pre nasmerovanie zlepšovacích aktivít;
2. merať pokrok vlastnej organizácie;
3. určiť najlepšiu prax identifikovanú vysokým bodovým hodnotením predpokladov a výsledkov;
4. napomôcť pri hľadaní relevantných partnerov, od ktorých sa bude organizácia učiť – bench learning.

V modeli CAF je možné využiť dva prístupy hodnotenia:

- klasické bodové hodnotenie
- bodové hodnotenie pre pokročilých

4.4.2.1 Bodové hodnotenie a panely hodnotenia

Klasické bodové hodnotenie

Tento kumulatívny spôsob bodového hodnotenia napomáha organizácii oboznámiť sa s cyklom PDCA a nasmerovať ju cielene k manažérstvu kvality.

V paneli hodnotenia predpokladov sa úroveň označená PDCA (pozri Panel predpokladov – úroveň PDCA, bodové hodnotenie 91-100) dá dosiahnuť len vtedy, ak súčasťou cyklu trvalého zlepšovania sú bench learningové aktivity. V paneli hodnotenia výsledkov sa rozlišuje medzi trendom výsledkov a dosiahnutím cieľov.

Obr. 8 Panely hodnotenia

Úroveň/Fáza	PANEL PREDPOKLADOV 1	Bodové hodnotenie	Verzia 2002
-	V tejto oblasti nie sme aktívni. Máme veľmi obmedzené alebo žiadne informácie.	0 - 10	0
PLÁNUJ (P)	Máme plán činnosti pre túto oblasť.	11 - 30	1
REALIZUJ (D)	Implementujeme/vykonávame plánované činnosti.	31 - 50	2
KONTROLUJ (C)	Kontrolujeme/preskúmavame, či robíme správne veci správnym spôsobom.	51 - 70	3
KONAJ (A)	Na základe kontroly/preskúmania upravujeme naše činnosti, ak je to potrebné.	71 - 90	4
PDCA	Všetko, čo robíme, aj plánujeme, implementujeme a pravidelne preskúmavame a učíme sa od iných. V tejto oblasti je aplikovaný cyklus trvalého zlepšovania vrátane bench learningových aktivít.	91 - 100	5

Obr. 9: Pokročilé hodnotenie - panel hodnotenia výsledkov

PANEL VÝSLEDKOV 1	Bodové hodnotenie	Verzia 2002
Nemerajú sa žiadne výsledky a/alebo nie sú dostupné žiadne informácie.	0 - 10	0
Výsledky sa merajú a ukazujú negatívne trendy a/alebo výsledky nenapĺňajú stanovené ciele.	11 - 30	1
Výsledky ukazujú mierny pokrok a/alebo niektoré stanovené ciele sú splnené.	31 - 50	2
Výsledky ukazujú rastúce trendy a/alebo väčšina stanovených cieľov je splnená.	51 - 70	3
Výsledky ukazujú podstatný pokrok a/alebo všetky stanovené ciele sú splnené.	71 - 90	4
Dosahujú sa výnimočné a trvalo udržateľné výsledky. Všetky stanovené ciele sú splnené. Porovnávaná s relevantnými organizáciami vo všetkých kľúčových oblastiach ukazujú pozitívne výsledky.	91 - 100	5

Bodové hodnotenie pre pokročilých

Bodové hodnotenie pre pokročilých je paralelný spôsob bodového hodnotenia blížiaci sa viac reálnej situácii organizácie, keď napr. veľa organizácií verejného sektora síce vykonáva činnosti (Realizuj - DO), ale v mnohých prípadoch bez dostatočného predchádzajúceho plánovania (Plánuj - PLAN).

- V paneli hodnotenia predpokladov sa viac kladie dôraz na vlastný priebeh cyklu PDCA a pokrok je vyjadrený ako špirála, kde v každej jej obrátke cyklu sa môže zlepšovanie objaviť vo fáze: PLÁNUJ, REALIZUJ, KONTROLUJ a KONAJ.
- Bench learningové aktivity sa bežne berú do úvahy na najvyššej úrovni všetkých týchto fáz.
- Tento spôsob bodového hodnotenia poskytuje viac informácií o tých oblastiach, kde je zlepšovanie najviac potrebné.
- Panel hodnotenia výsledkov ukazuje, či je potrebné skôr dbať o akceleráciu trendu, alebo sa zamerať na dosahovanie cieľov.

Obr. 10 Panel hodnotenia predpokladov – pokročilé hodnotenie

	Stupeň	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
Úroveň/ Fáza	Dôkaz	Žiadny dôkaz alebo iba nejasné predstavy	Niekoľko nepre-svedčivých dôkazov, týkajúcich sa niektorých oblastí	Niekoľko dobrých dôkazov, týkajúcich sa relevantných oblastí	Pre-svedčivé dôkazy, týkajúce sa väčšiny oblastí	Veľmi silné dôkazy, týkajúce sa všetkých oblastí	Výnimočné dôkazy, porovnávane s inými organizáciami v danej oblasti, týkajúce sa všetkých oblastí.
PLÁNUJ							
	Bodové hodnotenie						
REALIZUJ							
	Bodové hodnotenie						
KONTROLUJ							
	Bodové hodnotenie						
KONAJ							
	Bodové hodnotenie						
							Spolu
							Body

Obr: 11 Pokročilé hodnotenie - panel hodnotenia výsledkov

Scale	0-10	11-30	31-50	51-70	71-90	91-100
TRENDY	Žiadne meranie	Negatívny trend	Stagnujúci trend alebo mierny pokrok	Trvalý pokrok	Podstatný pokrok	Pozitívne výsledky v porovnávaní s relevantnými organizáciami
Bodové hodnotenie						
CIELE	Žiadne alebo náhodné informácie	Výsledky nenaplňajú stanovené ciele	Niekoľko stanovených cieľov je splnených	Niektoré stanovené ciele sú splnené	Väčšina stanovených cieľov je splnená	Všetky stanovené ciele sú splnené
Bodové hodnotenie						
					Spolu (max. 200)	
					Body (max. 100)	

4.5 Model CQAF

Na základe poverenia Európskej komisie odborná pracovná skupina vytvorila zjednocujúci rámec, ktorý by mal pomôcť členským štátom EÚ pri monitorovaní a evaluácii ich vlastných vzdelávacích systémov. Výsledkom činností odbornej pracovnej skupiny je spoločný rámec zabezpečovania kvality odborného vzdelávania a prípravy v Európe (CQAF). Tento rámec bol vytvorený v roku 2003, je založený na rekapitulácii existujúcich skúseností s normami ISO radu 9000, aplikáciou EFQM modelu výnimočnosti modelu CAF a ďalších nástrojov kvality (napr. benchmarking).

Model CQAF obsahuje štyri vzájomné prepojené oblasti:

- plánovanie
- realizácia
- evaluácia a hodnotenie
- posúdenie – review

Rozhodnutie, akú cestu si zvoliť, či budovať QMS podľa ISO 9001:2008 (poprípade si dať certifikovať organizáciu), alebo prijať filozofiu TQM a zhodnotiť ich úroveň naplnenia pomocou modelu TQM (analyzovaný v samohodnotiacej správe) je vždy na rozhodnutí manažmentu školy, ktorý musí plne podporovať a vytvárať podmienky pre ich úspešné napredovanie.

4.6 Národná cena SR za kvalitu

Národná cena Slovenskej republiky za kvalitu (NCSRK) je súťažou pre organizácie pôsobiace v Slovenskej republike. Bola zriadená na základe uznesenia vlády SR č. 991 z 11. novembra 1999. Vychádza z referenčného EFQM modelu výnimočnosti a modelu CAF (pre organizácie verejnej správy, štátnej správy a samosprávy) a procesu samohodnotenia a posudzovania je zhodný s podmienkami súťaže Európskej ceny za kvalitu (EQA).

NCSRK sa kreovala v období, keď ekonomika a úroveň uspokojovania požiadaviek spoločnosti boli čoraz viac konfrontované s konkurenčným prostredím nielen na domácom, ale aj zahraničnom trhu. V jej priebehu bolo preto potrebné zapracovať a využiť skúsenosti získané vo vyspelých krajinách s podobne zameranými súťažami. Príkladom môže byť MBNQA v USA.

NCSRK je založená na dôslednom a objektívnom overovaní efektívnosti a kvality všetkých činností organizácie podľa EFQM modelu výnimočnosti (resp. modelu CAF) a hodnotí, ako výsledky organizácie (najmä spokojnosť zákazníkov, zamestnancov a prínosy pre spoločnosť) zodpovedajú predpokladom vytvoreným vrcholovým manažmentom organizácie prostredníctvom stratégie a plánovania, mana-

žerstva ľudských zdrojov, partnerstiev, financií, systémov manažerstva a procesov. Záštitu nad odovzdávaním ceny prebral od roku 2001 prezident Slovenskej republiky a odovzdávanie sa uskutočňuje pri príležitosti Európskeho týždňa kvality. NCSRK je nástroj hodnotenia systémov manažerstva prostredníctvom:

- posúdenia aktivít v komplexnom zabezpečovaní systému manažerstva zameraného na výsledky a priority,
- motivovania pracovníkov k úsiliu o trvalé zlepšovanie systému manažerstva a proaktívny rozvoj,
- zhodnotenia efektívnosti a kvality činnosti organizácie.

Ocenenie výsledkov systémov manažerstva prostredníctvom:

- zhodnotenia dosiahnutej miery TQM v organizácii
- konkrétneho dôkazu pre zákazníkov o plnení ich potrieb a očakávaní
- posilnenia postavenia organizácie na ich domácich a zahraničných trhoch

Kategórie

Uchádzači o NCSRK sú rozdelení do nasledovných kategórií:

A) veľké organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby

A1) organizácie vyrábajúce výrobky od 251 zamestnancov

A2) organizácie poskytujúce služby od 51 zamestnancov

B) malé a stredné organizácie vyrábajúce výrobky a poskytujúce služby

B1) organizácie vyrábajúce výrobky do 250 zamestnancov

B2) organizácie poskytujúce služby do 50 zamestnancov

C) organizácie verejného sektora (bez rozdielu veľkosti)

C1) organizácie štátnej správy

C2) organizácie samosprávy

C3) iné organizácie verejného sektora

Prínosy Národnej ceny SR za kvalitu

Hlavné praktické prínosy možno zhrnúť do nasledovných okruhov:

- upevňovanie prístupov TQM v organizáciách,
- podpora a rozširovanie metodiky – európsky uznaného štandardu v SR,
- zdieľanie poznatkov „best management practice“ na odborných fórach,
- presadzovanie významu samohodnotenia so zameraním na zlepšovanie.

5. PROCESNÝ PRÍSTUP V ORGANIZÁCIÍ

Úspešné vedenie organizácie (školy, vzdelávacej inštitúcie) si vyžaduje predovšetkým systematické a viditeľné riadenie (manažérstvo). Výsledkom by malo byť zavedenie a udržanie systému manažérstva kvality, ktorý sa dotýka efektívne a účinne výkonnosti organizácie, kde základným pilierom je zohľadňovanie potrieb všetkých zainteresovaných strán.

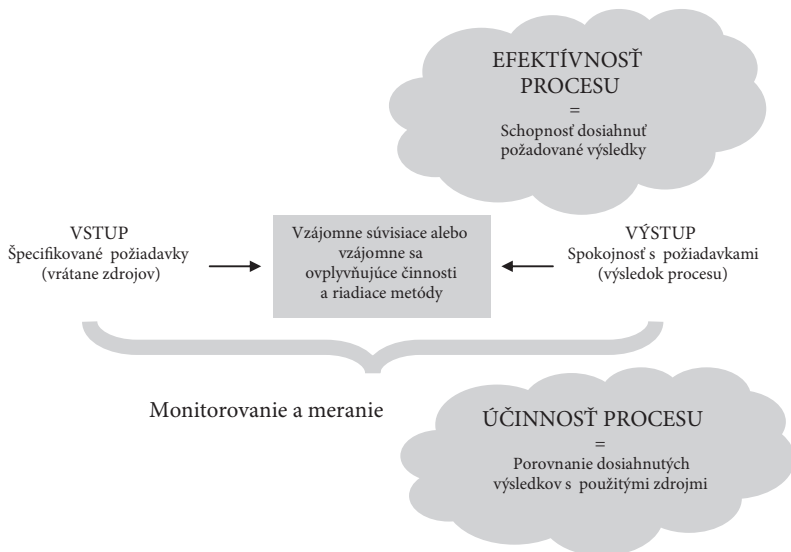
Pozornosť vrcholového manažmentu má byť sústredená na zákazníka tým, že:

1. jasne definuje systém a procesy, ktoré možno chápať, riadiť, zlepšovať ich efektívnosť a účinnosť,
2. zaisťuje efektívne a účinne prevádzku a riadenie procesov, meranie a určovanie vyhovujúcej výkonnosti organizácie.

Za činnosti, ktorými sa organizácia stáva „orientovanou na zákazníka“ považujeme:

- definovanie a podporovanie procesov, ktoré priamo vplývajú, ovplyvňujú zlepšenie výkonnosti organizácie,
- aktívne zisťovanie a následné spracovanie – využívanie informácií o procesoch, usmerňovanie organizácie smerom k trvalému zlepšovaniu; vyhodnocovanie zlepšovania procesov vhodnými metódami prostredníctvom samohodnotenia a preskúmania manažmentom.

Obr. 12: Podstata procesného manažérstva



5.1 Podstata procesného manažérstva

Aby mohla organizácia efektívne a účinne fungovať, musí identifikovať a riadiť veľké množstvo iných, navzájom súvisiacich činností. Pod pojmom proces môžeme chápať takú činnosť (úkon, aktivita), ktorá využíva a riadi svoje zdroje tak, aby bola uskutočnená transformácia vstupov na výstupy. V mnohých prípadoch môže výstup z jedného procesu predstavovať vstupy do ďalších procesov.

Deming zdôrazňoval, že úspešné manažérstvo procesov je možné dosiahnuť, ak sa riadi v 4 fázach. Tento prístup sa nazýva Demingov PDCA cyklus.

PDCA cyklus je metóda vhodná pre účinné riešenie každodenných problémov v rôznych oblastiach. PDCA cyklus bol vytvorený predovšetkým pre efektívne riešenie a zlepšovanie všetkých aktivít, činností, procesov a systému. Môže sa zároveň použiť ako pomôcka na zavedenie zmien.

Metóda sa skladá zo štyroch po sebe nasledujúcich krokov:

Plan – Plánuj

Každý jeden identifikovaný proces v organizácii, ktorý je súčasťou manažérstva kvality je potrebné naplánovať, vrátane zdrojov na realizáciu procesov. Často sa plánovanie procesov/činností vo vzdelávacej organizácii spracováva formou plánov a je kľúčovou fázou pre naplnenie požiadaviek zákazníka (kvalita vzniká vo fáze plánovania).

Do – Urob

V tejto fáze sa implementuje navrhnutý plán, resp. zavedenie popísaných činností.

Check – Kontroluj

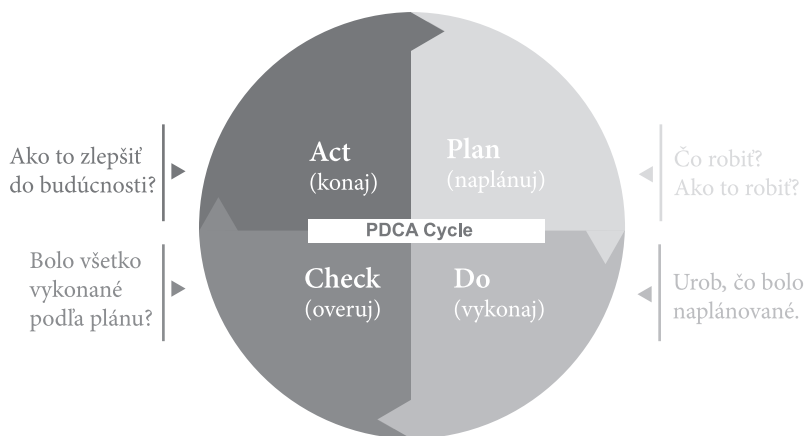
Preverujú a vyhodnocujú sa dosiahnuté výsledky a ich porovnanie s plánom. To znamená, že sa preveruje, do akej miery sa zrealizovali naplánované aktivity.

Act – Konaj

V prípade, keď sa výsledok líši od očakávaní (resp. plánu), je potrebné hľadať dôvody nesúladu. Nový plán sa by sa mal zamerať na odstránenie príčin. V prípade efektívneho zlepšenia a odstránenia problému je vhodné uvedenú činnosť štandardizovať do činností, procesov a systému.

Metodika procesov podľa Deminga – PDCA cyklu je znázornená na nasledujúcom obrázku.

Obr. 13: PDCA cyklus



Metodikou PDCA cyklu (plánuj – urob – kontroluj – konaj) možno použiť na všetkých úrovniach organizácie.

Vzdelávacia organizácia musí trvalo vynakladať úsilie na zlepšenie procesov a zvýšenie ich výkonnosti cestou zjednodušenia procesu, zvýšenia jeho účinnosti, zlepšenia efektívnosti, skrátenia potrebného času na realizáciu a pod.

5.2 Význam procesného prístupu vo vzdelávacích organizáciách

Vzdelávacie organizácie, ktoré poskytujú vzdelávacie produkty, musia definovať svoje procesy. Tieto procesy, ktoré sú vo všeobecnosti multidisciplinárne, zahŕňajú administratívne služby a ďalšie formy podpory, ako aj služby týkajúce sa posudzovania, ako je:

- strategický proces, ktorý má určiť úlohu vzdelávacej organizácie v sociálno-ekonomickom prostredí,
- poskytovanie učiteľskej spôsobilosti učebnými organizáciami,
- udržiavanie pracovného prostredia,
- vypracovanie, preskúvanie a aktualizácia študijných plánov a študijných osnov,
- prijímanie a výber uchádzačov,
- uplatnenie študentov po skončení a jeho hodnotenie,

- záverečné hodnotenie zamerané na udeľovanie akademickej hodnosti študentovi vyznačenej v diplome, v uznaní, v bakalárskej hodnosti alebo v certifikáte kompetentnosti, resp. žiakovi na vysvedčení,
- vyhovujúce zabezpečovanie študijných osnov podpornými službami učebno-vzdelávacieho procesu a podpora študentov, až kým nezískajú akademickú hodnosť alebo potvrdenie o vzdelávacej aktivite,
- interná a externá komunikácia,
- meranie vzdelávacích procesov.

Na základe tohto môžeme skonštatovať, že chápanie procesného prístupu spočíva v aplikácii systémov v rámci organizácie neoddeliteľne s identifikáciou procesov a ich interakcia, ako aj ich manažerstvo.

5.3 Tvorba procesne orientovaného prístupu k manažérstvu

Všetko, čo robíme, vychádza z faktu, že chceme mať efektívny, pružný systém riadenia s dôrazom na jeho účinnosť, kvalitu a výkonnosť. Zároveň sa usilujeme o to, aby sme veľmi rýchlo a správne reagovali na potreby vonkajšieho prostredia, v ktorom sa pohybujeme, a aby sme dokázali uskutočniť vnútorné zmeny vo vzdelávacej organizácii. Taktiež sa usilujeme o minimálne náklady na našu činnosť a snažíme sa zaoberať iba pre nás efektívnymi činnosťami. Ide nám o výkonnosť a efektívnosť organizácie ako celku.

Prvým predpokladom pre uskutočnenie uvedeného je **definovanie a stanovenie vlastnej stratégie vzdelávacej organizácie**. Práve správne definovaná stratégia vzdelávacej organizácie môže viesť k vytvoreniu základu jednotlivých budúcich vnútorných procesov.

Ak sa procesný prístup použije v rámci systému manažerstva kvality, zdôrazňuje dôležitosť:

1. pochopenia a splnenia požiadaviek,
2. potreby chápať procesy v zmysle pridanej hodnoty,
3. získavania poznatkov o výkonnosti a efektívnosti procesov,
4. trvalého zlepšovania procesov na základe objektívnych meraní.

4.3.1 Druhy procesov

Dôležitým prínosom procesného prístupu je okrem iného to, že rieši otázku súčinnosti medzi jednotlivými zainteresovanými v procese. V každom procese je dôležitý výstup, ktorý musí byť daný (premiestnený) do ďalšieho procesu, a tým akceptovaný ako vstup. To vyžaduje súčinnosť medzi majiteľmi týchto procesov. V tejto súvislosti delíme procesy do nasledovných skupín:

- Hlavné (realizačné) procesy – procesy ktoré sa podieľajú na vzniku produktu (poskytovania služby) a vytvárajú pridanú hodnotu (poskytnutá úroveň vedomostí pre žiakov). Ide o priamo preukázateľnú a viditeľnú pridanú hodnotu, ktorú zákazník ocení (stredná škola, vysoká škola, podnikateľská prax). Najdôležitejším realizovaným procesom školy (vzdelávacej organizácie) je vzdelávací proces (tento proces v sebe zahŕňa tvorbu, preskúvanie a aktualizáciu školských vzdelávacích programov, výber žiakov a prijímacie konanie, plánovanie, tvorbu tematických plánov, prípravy na hodinu a pod., realizáciu vzdelávania, spôsob hodnotenia žiakov/študentov)
- Podporné procesy – procesy, ktoré sa na vzniku produktu podieľajú nepriamo, ale ich výstupy sú nevyhnutné pre úspešnú realizáciu hlavných procesov. Zahŕňajú sa sem procesy, ktoré sú potrebné na meranie a zber údajov pre analýzu výkonnosti a zlepšovanie procesov. Ide o nasledovné procesy: riadenie dokumentácie, záznamov, kontrola plnenia úloh, zber dát pre štatistické vykazovanie, hospitácie, kontrola tematických plánov a pod.
- Riadiace (manažérske) procesy – procesy, ktoré zásadným spôsobom vytvárajú vo vzdelávacej organizácii podmienky prostredia pre ostatné a priamo podporujú hlavné procesy. Ide o procesy zamerané na manažérstvo, resp. dosiahnutie zmien, za ktoré zodpovedá a riadi ich manažment. Patria k nim procesy týkajúce sa strategického plánovania, stanovenia cieľov, zabezpečovania komunikácie, riadenia ľudských zdrojov, stanovenia stratégie, koncepcie rozvoja školy, plánovania porád vedenia, pedagogických porád, výberu a prijímania zamestnancov, rozvoja ľudských zdrojov.

6. POSTUPNOSŤ KROKOV PRI IMPLEMENTÁCII SYSTÉMU MANAŽÉRSTVA KVALITY VO VZDELÁVACEJ ORGANIZÁCIÍ

6.1 Budovanie systému kvality podľa noriem ISO 9001:2008

Ak sa vzdelávacia organizácia rozhodne implementovať systém manažérstva kvality (ďalej len QMS) v súlade s požiadavkami normy ISO 9001:2008 a podľa metodického návodu IWA 2, je potrebné dodržiavať nasledovnú postupnosť krokov:

Rozhodnutie manažmentu vzdelávacej organizácie o implementácii systému manažérstva kvality.

Ako bolo popísané, pre zefektívnenie riadenia všetkých procesov v organizácii a následné zvyšovanie konkurenčnej schopnosti je možné vybrať niektorý z modelov, teda postupovať buď podľa modelu pre aplikáciu ISO 9001:2008, alebo niektorého z modelu TQM – EFQM modelu výnimočnosti, alebo modelu CAF. Sprievodným znakom implementácie QMS je zmena firemnej kultúry, čo znamená, že všetci zamestnanci musia byť o zmene informovaní.

Ak sa manažment rozhodne pre niektorý z modelov, musí si byť vedomý, že musí vybraný model rešpektovať v plnom rozsahu.

Ako príklad je opísaný postup implementácie QMS podľa ISO 9001:2008.

Informácia vrcholového manažmentu

Cieľom tohto kroku je informovať o výhodách QMS ako zmene pre zvýšenie efektívnosti a výkonnosti riadenia vzdelávacej organizácie (školy) s dôrazom orientácie na zákazníka. QMS je nástrojom na dosahovanie vytýčených cieľov kvality a zvyšovanie dôvery zákazníka. Dosiahnutie potrebnej kvality vytvára dôveru, ktorá zasa vedie k motivácii a kvalite vzťahov všetkých zainteresovaných strán. Správne naplánovať a vykonávať pracovnú úlohu bez chýb je cieľom každej organizácie, ktorá má pracovať na neustálom zlepšovaní a vychádzať v ústrety zákazníkovi.

Vytvorenie projektového tímu implementácie QMS

Implementácia QMS do organizácie vyžaduje vytvorenie dočasného projektového tímu. Úspešnosť implementácie je ovplyvnená správnym výberom jeho členov. Členmi tímu sú vybraní predstavitelia vrcholového manažmentu, spomedzi ktorých sa určí tzv. **manažér kvality** (predstaviteľ manažmentu) a zamestnanci vzdelávacej organizácie/školy, ktorí budú vykonávať funkciu interných audítorov kvality. Manažérom kvality by mala byť osoba, ktorá má prirodzenú autoritu, má veľmi dobré informácie o organizácii a najmä je presvedčená o správnosti zmien.

Popri odborných znalostiach sú významným faktorom pri výbere interných audítorov osobnostné a charakterové vlastnosti. Úlohou audítorov je dôsledné nezávislé analyzovanie a hodnotenie súladu požiadaviek normy, interných dokumentov so všetkými činnosťami vzdelávacej organizácie/školy.

Analýza súčasného stavu

Analýza súčasného stavu úrovne naplnenia požiadaviek QMS je možná viacerými spôsobmi. Jedným zo spôsobov je katalóg otázok, ktorým zistíme úroveň naplnenia požiadaviek normy ISO 9001:2008. Formulácia otázok pre respondentov by mala byť jednoznačná, konkrétna a zrozumiteľná. Otázky by mali byť uzatvoreného typu s jasnými odpoveďami (napr. odpovede typu: áno, nie, čiastočne). Veľmi vhodná je kombinácia katalógu otázok s rozhovormi so zainteresovanými stranami. Pre objektivitu je potrebné pre každú odpoveď ÁNO identifikovať, kde je o danej informácii dôkaz. (Napri.: Máte vypracované požiadavky na príslušné miesto/pozíciu/funkciu pre všetkých zamestnancov? Pri odpovedi áno sa doplní katalóg požiadaviek na príslušné pracovné miesto pre pedagogických zamestnancov.)

Pre komplexnosť je nevyhnutné preštudovať všetku organizačnú a riadiacu dokumentáciu príslušnej vzdelávacej organizácie/školy. Výstupom z analýzy je správa, resp. projekt budovania QMS (resp. plán implementácie QMS), ktorý opisuje všetky úlohy a aktivity potrebné pre vykonanie v súlade s naplnením požiadaviek normy ISO 9001:2008. Súčasťou je i časový harmonogram implementácie QMS.

Informácia o QMS

Dôležitou úlohou je oboznámenie všetkých zamestnancov s prístupmi QMS (8 zásad manažérstva kvality, výhody, nevýhody implementácie QMS, oboznámenie s postupnosťou implementácie a význam zaangažovania všetkých zamestnancov a pod.). Veľmi dôležité je, aby pripravované zmeny všetci zamestnanci pochopili a zžili sa s novými podmienkami. Kvalita sa začína v hlave a toto je jeden z dôležitých faktorov, ktorý bude potrebné v danej vzdelávacej organizácii prekonať.

Identifikácia jednotlivých procesov

Prvým dôležitým krokom implementácie QMS je identifikácia všetkých procesov, ktoré tvoria navrhnutý model QMS. Stanoví sa postupnosť a interakcia jednotlivých procesov, kritériá a metódy na zabezpečenie, že prevádzka a riadenie týchto procesov bude efektívna (pozri kap. 5). Je potrebné zabezpečiť dostupnosť všetkých požadovaných zdrojov (personálne, časové, priestorové, materiálové) a informácií, ktoré sú nevyhnutné na zabezpečenie všetkých činností a úloh vo vzdelávacej organizácii a sledovanie jednotlivých procesov. Ďalšou činnosťou je sledovanie, meranie a analýza procesov a zavedenie činností, ktoré budú nevyhnutné na dosiahnutie plánovaných výsledkov a trvalého zlepšovania procesov.

Určenie znakov kvality

Pre všetky procesy je potrebné identifikovať vstupy, výstupy, metódy merania a monitorovania jednotlivých procesov, stanoviť vlastníkov jednotlivých procesov. Tieto informácie sa spracovávajú do tzv. informačných listov procesov.

Zdokumentovanie procesov

Dokumentovanie je dôležitou súčasťou QMS. Norma STN ISO 9001:2009 predpisuje, aké dokumenty musí organizácia vypracovať. Podkladom pre vypracovanie jednotlivých dokumentov sú organizačné a riadiace dokumenty príslušnej vzdelávacej organizácie a záznamy z jednotlivých procesov. Kľúčovú oblasť tvorí dokumentácia popisujúca jednotlivé procesy.

Jedna zo súčasných efektívnych foriem zdokumentovania procesov je forma tzv. procesných máp. Ako posledné treba spracovať príručku kvality, ktorá je hlavným dokumentom popisujúcim QMS. Jej súčasťou môže byť aj definovanie politiky kvality a cieľov kvality.

Implementácia QMS vo vzdelávacích organizáciách/školách

V tejto fáze sa realizujú procesy podľa zdokumentovaných procesov a porovnávajú sa s normou ISO 9001:2008. Neoddeliteľnou súčasťou je zber a analýza údajov z merania a monitorovania procesov (ukazovatele sú identifikované v informačných listoch príslušných procesov), vrátane merania a monitorovania spokojnosti zákazníkov.

Preverenie funkčnosti QMS

Úlohou je nezávislé preverenie funkčnosti implementovaného QMS v príslušnej vzdelávacej organizácii. Norma ISO 9001:2008 požaduje vykonávanie auditov kvality ako efektívneho nástroja na preverenie naplnenia zdokumentovaných procesov, ktoré musia v sebe zahŕňať požiadavky normy. Zároveň sa preverí celková úroveň implementácie QMS v organizácii ako celku. Medzi ďalšie metódy preverovania funkčnosti patrí preskúmanie manažmentom a samohodnotenie. Samohodnotenie je odporučeným nástrojom (metódou) v rámci požiadaviek normy ISO 9001:2008. Pre realizáciu auditov bola vydaná metodická norma ISO 19 011:2003.

Výstupom auditu je identifikácia všetkých nedostatkov a odchýlok, ktoré nie sú v súlade so zdokumentovanými procesmi a požiadavkami normy ISO 9001:2008. Každá identifikovaná odchýlka musí byť prehodnotená a musia byť navrhnuté opatrenia na jej odstránenie, vrátane zodpovednej osoby a termínu odstránenia. Súčasťou opatrení na nápravu je aj aktualizácia, resp. prepracovanie zdokumentovaných procesov, ktoré opisujú činnosti školy.

Zlepšovanie kvality

Na základe výsledkov auditu sa vykoná návrh na zlepšovanie kvality, na odstránenie identifikovaných nezhôd. Tento návrh sa môže vykonať metódou brainstorming – je to kreatívna metóda na hľadanie podnetov. Podnety na zlepšovanie kvality je možné identifikovať využívaním nástrojov a metód zlepšovania kvality – check list, Ishikawa diagram, Pareto analýza, brainstorming, benchmarking, samohodnotenie a pod.

Hodnotenie funkčnosti QMS manažmentom vzdelávacej organizácie

Manažment musí preskúmať účinnosť a efektívnosť QMS v definovaných intervaloch, aby zabezpečil jeho stálu vhodnosť a efektívnosť pri plnení vyhlásenej politiky kvality a cieľov kvality. Pre tento účel sa vypracováva správa o preskúmaní manažmentom, v ktorej sú zosumarizované informácie z výsledkov auditov, priebehu kľúčových procesov, hodnotení spokojnosti zákazníkov, identifikovaní nezhôd, prípadne reklamácií, sťažností. Manažment školy (vzdelávacej organizácie) na základe týchto údajov plánuje zdroje na ďalšie obdobie a stanovuje ciele pre zlepšovanie kvality procesov a celej organizácie.

6.2 Postup samohodnotenia vzdelávacej inštitúcie (školy) podľa modelu CAF, resp. EFQM modelu výnimočnosti

Proces samohodnotenia môže byť navrhnutý a realizovaný rôznymi spôsobmi. Veľkosť organizácie, jej kultúra a predchádzajúce skúsenosti s nástrojmi komplexného manažérstva kvality sú hlavnými parametrami, ktoré pomáhajú určiť najvhodnejší spôsob realizácie samohodnotenia. Základným východiskom je chápanie samohodnotenia ako projektu, tzn. s presne stanoveným začiatkom, termínom ukončenia, pridelenými zdrojmi (ľudskými, finančnými a inými) a zodpovednými osobami.

V tejto kapitole sú opísané kroky procesu samohodnotenia, ktoré sú považované za vhodné pre väčšinu organizácií, vrátane vzdelávacích. Je dôležité zdôrazniť, že navrhnutý postup vychádza zo skúseností množstva organizácií, ktoré používajú model CAF, resp. EFQM model výnimočnosti. Keďže každé samohodnotenie je svojím spôsobom unikátne, mal by byť tento postup vnímaný skôr ako inšpirácia pre zamestnancov zodpovedných za realizáciu samohodnotenia a nie ako záväzný postup.

Rozhodnutie vzdelávacej organizácie o plánovaní a organizovaní samohodnotenia

Skúsenosti mnohých organizácií ukazujú, že na vznik spoločného záväzku a vlastnickeho vzťahu je nevyhnutné získať jednoznačné rozhodnutie vrcholového manažmentu prostredníctvom cielenej diskusie so zainteresovanými stranami. Toto rozhodnutie potom jasne demonštruje ochotu vrcholového manažmentu byť aktívne zapojený do procesu prostredníctvom:

- uznania pridanej hodnoty samohodnotenia,
- zabezpečenia otvorenej mysle,
- rešpektu k výsledkom,
- pripravenosti na následné začatie zlepšovania.

To zahŕňa i záväzok vytvoriť rezervu finančných prostriedkov na vykonanie samo-

hodnotenia profesionálnym spôsobom. Vedomosti o možných prínosoch samohodnotenia podľa modelu CAF, resp. EFQM, informácie o štruktúre modelu a procese samohodnotenia sú nevyhnutnými prvkami pre zabezpečenie základnej informácie, na základe ktorej vrcholový manažment rozhodne. Pre všetkých vrcholových manažérov je dôležité presvedčenie o týchto prínosoch od samotného začiatku.

Úvodné plánovanie samohodnotenia

Proces plánovania sa môže začať, ak bolo rozhodnuté vykonať samohodnotenie. Jednou zo základných častí tohto rozhodnutia je definovanie rozsahu a prístupu k samohodnoteniu.

Často kladenou otázkou je, či musí samohodnotenie zahŕňať celú organizáciu alebo len jej jednotlivé časti. Odpoveď: jednotlivé časti organizácie môžu vykonať samohodnotenie, ale v záujme zhodnotiť všetky kritériá a subkritériá zmysluplným spôsobom musia mať dostatočnú autonómiu v rámci organizácie, tzn. majú vlastné poslanie a podstatnú zodpovednosť za ľudské zdroje a finančné procesy. V týchto prípadoch je nevyhnutné hodnotiť relevantné vzťahy dodávateľ/zákazník rovnako ako vzťahy zainteresovaných strán medzi vybraným útvarom a zvyškom organizácie.

Odporúča sa zahrnúť do rozhodnutia manažmentu aj výber panelu bodového hodnotenia, ktorý bude pri modeli CAF, resp. EFQM použitý.

Určenie a vymenovanie realizačného tímu

Veľmi dôležitou činnosťou, ktorú musí vrcholový manažment v tejto fáze vykonať, je vymenovanie projektového manažéra/garanta samohodnotenia. Úlohy, ktoré projektový manažér/garant bežne vykonáva, zahŕňajú:

- detailné naplánovanie projektu vrátane jeho komunikácie,
- komunikáciu a konzultácie so všetkými zainteresovanými stranami o projekte,
- organizovanie školení realizačného tímu,
- zhromažďovanie potrebných dokumentov a dôkazov,
- aktívnu účasť na práci realizačného tímu,
- pomoc procesu hľadania konsenzu,
- spracovanie záverečnej verzie samohodnotiacej správy,
- podporu manažmentu pri určovaní prioritných aktivít a návrhu akčného plánu zlepšovania (akčný plán zlepšovania sa zväčša využíva pri modeli CAF).

Táto osoba musí disponovať jednak vysokou znalosťou vlastnej organizácie, ako aj modelu CAF a zároveň byť schopná pomáhať procesu samohodnotenia.

Zvyčajne sú v tíme zahrnutí zamestnanci z rôznych častí organizácie, v rôznych funkciách, s rôznymi skúsenosťami a z rôznych riadiacich úrovní organizácie. Cieľom je vytvoriť čo najefektívnejšiu skupinu, ktorá bude schopná poskytnúť najobjektívnejší a najdetailnejší vnútorný pohľad na organizáciu.

Skúsenosti používateľov modelov TQM ukazujú, že tímy sú tvorené 5 – 20 členmi. Napriek tomu sa odporúča, aby tím mal cca 10 členov (z dôvodu efektívneho a neformálneho štýlu práce).

Informovanie a vzdelávanie manažmentu

V procese informovania a vzdelávania realizačného tímu musí byť jasne predstavený model ako taký a vysvetlená podstata a ciele samohodnotenia. Ak projektový manažér/garant absolvoval vzdelávanie v predstihu, je veľmi dobré, ak zohrá vo vzdelávaní významnú úlohu. Okrem teoretickej časti by malo vzdelávanie obsahovať aj praktické cvičenia, aby účastníci ľahšie prijímali princípy manažérstva kvality a aby si nacvičili dosahovanie konsenzu, pretože vo väčšine prípadov sú tieto princípy a najmä dosahovanie konsenzu členom tímu neznáme. Podstatnou a kľúčovou oblasťou je i spôsob spracovania samohodnotiacej správy a jej kvantitatívneho hodnotenia.

Vykonanie individuálneho samohodnotenia

Od každého člena realizačného tímu, ktorému boli projektovým manažérom/garantom poskytnuté relevantné dokumenty a informácie, sa vyžaduje primerané zhodnotenie organizácie z pohľadu každého subkritéria. Toto hodnotenie vychádza z vlastných vedomostí a skúseností nadobudnutých počas práce v organizácii. Každý člen realizačného tímu si zaznamená kľúčové slová dôkazov o silných stránkach a oblastiach pre zlepšenie. Odporúča sa naformulovať oblasti pre zlepšovanie čo najkonkrétnejšie, aby to uľahčilo identifikáciu navrhovaných aktivít v ďalšej fáze. Následne by sa mali tieto zistenia zosumarizovať a bodovo ohodnotiť každé subkritérium v súlade s vybraným panelom bodového hodnotenia.

Metodik musí byť schopný reagovať na otázky členov realizačného tímu počas individuálneho samohodnotenia. Musí takisto koordinovať zistenia členov tímu v rámci prípravy na stretnutie, na ktorom sa bude hľadať konsenzus.

Tímové dosahovanie konsenzu

Akonáhle bolo vykonané individuálne samohodnotenie, mal by sa realizačný tím zísť a dohodnúť sa na silných stránkach, oblastiach pre zlepšovanie a bodovo ohodnotiť každé subkritérium. Otvorený dialóg a diskusia sú nevyhnutné pre dosiahnutie konsenzu, takisto ako je dôležité pochopiť, prečo existujú rozličné pohľady na silné stránky, oblasti pre zlepšovanie a bodové hodnotenie. Toto je hlavnou časťou prínosu, ktorý počas dosahovania konsenzu členovia realizačného tímu získajú. Poradie hodnotenia deviatich kritérií si môže určiť tím. Poradie hodnotenia kritérií nie je striktné dané, ale odporúča sa dodržať logiku modelu, tzn. prepojenie súvisiacich kritérií.

Hľadanie konsenzu

Na ceste ku konsenzu môže byť použitá 4-kroková metóda:

1. Každý člen tímu individuálne prezentuje všetky dôkazy týkajúce sa identifikovaných silných stránok a oblastí na zlepšovanie pre dané subkritérium.
2. Dosiahnutie konsenzu o silných stránkach a oblastiach pre zlepšovanie; toto sa obyčajne realizuje po zvážení všetkých dodatočných dôkazov alebo informácií.
3. Prezentácia rozpätia individuálnych bodových hodnotení jednotlivých subkritérií.
4. Dosiahnutie konsenzu o konečnej verzii bodového hodnotenia.

Dôkladná príprava stretnutia organizovaného projektovým manažérom/garantom, metodikom a jednotlivými členmi tímu je zárukou hladkého priebehu stretnutia bez časových strát. V rámci prípravy stretnutia býva obvykle využité nasledovné rozdelenie úloh:

Bodové hodnotenie

Model CAF poskytuje dva spôsoby bodového hodnotenia: klasický postup a postup pre pokročilých. Odporúča sa použiť klasické bodové hodnotenie, ak organizácia nemá skúsenosti so samohodnotením a/alebo s komplexným manažérstvom kvality. Pri EFQM modeli výnimčnosti sa používa logický rámec RADAR.

Záverečné spracovanie samohodnotiacej správy

Záverečná verzia samohodnotiacej správy musí rešpektovať štruktúru modelu CAF, resp. EFQM. Skladá sa z nasledujúcich častí:

1. Popis stavu organizácie s identifikáciou silných stránok a oblastí na zlepšovanie pre každé subkritérium, vrátane relevantných dôkazov.
2. Bodové hodnotenie, ktoré je stanovené na základe príslušného panelu bodového hodnotenia.
3. Návrhy aktivít zlepšovania.

Aby mohla byť samohodnotiacia správa použitá ako základ pre aktivity zlepšovania, je nevyhnutné, aby vrcholový manažment samohodnotiacu správu oficiálne prijal, odsúhlasil a schválil. To vyžaduje dodržanie formálnych pravidiel pri predkladaní materiálov vedeniu organizácie, ako je napr. interné pripomienkové konanie. Toto sa môže stať ďalším zdrojom dodatočných informácií, a tým prispieť k objektivite samohodnotiacej správy. Ak bola dobre zvládnutá komunikácia medzi realizačným tímom a vrcholovým manažmentom (hlavná úloha projektového manažéra/garanta), potom by nemali nastať pri akceptácii správy problémy. Vrcholový manažment musí opätovne potvrdiť svoj záväzok k implementácii zlepšovacích aktivít. V tejto fáze je veľmi dôležité komunikovať hlavné výsledky so zamestnancami organizácie a ostatnými zúčastnenými zainteresovanými stranami.

Vypracovanie akčných plánov zlepšovania

Projekt samohodnotenia nezahŕňa len napísanie samohodnotiacej správy, ale musí naplniť účel implementácie modelu CAF, resp. EFQM. Tzn. projekt musí priamo viesť k zostaveniu akčného plánu zlepšovania s cieľom zvýšiť výkonnosť organizácie. Akčný plán zlepšovania je teda jedným z hlavných cieľov samohodnotiaceho úsilia podľa modelu CAF a tiež nástrojom na doplnenie pre organizáciu podstatných informácií do systému strategického plánovania. Akčný plán zlepšovania musí predstavovať integrovaný plán organizácie na zvýšenie výkonnosti organizácie ako celku. Akčný plán zlepšovania vychádza z nasledovnej logiky:

- je to systematický integrovaný plán aktivít pre komplexné fungovanie organizácie,
- je výsledkom samohodnotiacej správy, je založený na dôkazoch a údajoch poskytnutých samotnou organizáciou a čo je najdôležitejšie z hľadiska zamestnancov organizácie,
- vychádza zo silných stránok, poukazuje na slabé stránky organizácie a reaguje na každú z nich vhodnou zlepšovacou aktivitou.

Komunikácia je jedným z kritických faktorov úspechu samohodnotenia a následných zlepšovacích aktivít. Komunikačné aktivity musia poskytovať cieľovej skupine vhodné informácie správnym spôsobom a vo vhodnom čase, nielen pred a počas samohodnotenia, ale aj po samohodnotení. Organizácia sa sama rozhodne, či sprístupní samohodnotiacu správu.

Realizácia akčných plánov zlepšovania

Každý proces manažérstva kvality musí byť založený na pravidelnom monitorovaní implementácie a hodnotení výstupov a dopadov. Monitorovanie umožňuje prispôbovanie počas implementácie, následné hodnotenie (výsledky a dopady) toho, čo sa dosiahlo a aký bol celkový dopad. Je nevyhnutné stanoviť spôsoby merania výkonnosti aktivít (indikátory výkonnosti, kritériá úspechu atď.). Organizácie môžu pri manažerstve zlepšovacích aktivít využívať cyklus PDCA. Pre maximalizáciu prínosov zlepšovacích aktivít musia byť tieto plne integrované do bežných procesov organizácie.

Vypracovanie samohodnotiacej správy

Po zrealizovaní akčných plánov zlepšovania je vhodné nanovo vypracovať samohodnotiacu správu. Skúsenosti s implementáciou modelov TQM ukazujú, že je vhodné vypracovať správu buď o rok, resp. o dva. Záleží na komplexnosti, resp. časovej náročnosti realizácie akčných plánov zlepšovania.

Spracovanie tejto správy je oveľa jednoduchšie, nakoľko tím má so spracovaním skúsenosti a samohodnotiacu správu sa aktualizuje na základe existujúcej.

Niečo na záver

Strategickým cieľom každej organizácie by malo byť neustále zlepšovanie jednotlivých procesov tak, aby to zákazníkom, ale aj všetkým zainteresovaným stranám prinieslo prospech. Platí to rovnako aj pre vzdelávacie organizácie. Účelom zlepšovania procesov je zvyšovanie výkonnosti a konkurencieschopnosti celej organizácie. Snahou takýchto organizácií je riadiť všetky činnosti tak, aby sa riešili úlohy, o ktorých výstupy je záujem.

Vo vzdelávacích organizáciách to znamená, že v prvom rade je nevyhnutné vypracovať stratégiu, ktorá rešpektuje všetky legislatívne normy a relevantné nariadenia. Na základe toho je potrebné vypracovať procesy, programy a plány, ktoré sa budú naplňovať efektívnym spôsobom. Neoddeliteľnú a významnú súčasť tvorí spokojnosť žiakov, ktorých je potrebné vedieť motivovať a zaangažovať v naplnení stratégie. V tomto kroku prichádza na rad zvyšovanie kvality pedagogického procesu a návrhy na ich zlepšenia novými prístupmi k metodike výučby.

K naplneniu týchto myšlienok sa využívajú rôzne modely, ktoré sú v publikácii rozobrané.

Je potrebné mať na pamäti, že kvalita je dynamická kategória a požiadavky a nároky zákazníkov sa neustále menia. Kto chce uspieť v tvrdej konkurencii, musí vedieť pružne reagovať na podnety a zmeny a neustále zlepšovať svoje procesy. Ide o Never-ending Story – nekonečný príbeh.

ZÁVER

Spracovanie tejto odbornej publikácie vyplýva z toho, že o problematiku manažérstva kvality sa zaujímajú aj vzdelávacie inštitúcie.

Problematika manažérstva kvality nie je ničím novým ani závravným a je jej venovaná už niekoľko rokov veľká pozornosť. Z fázy nadšenia a veľkej viery vo veľké zmeny zlepšenia v priemyselných podnikoch a stagnácie ekonomiky prichádza na rad snaha o zefektívnenie riadenia v takých organizáciách, ako sú banky, nemocnice, hotely, vzdelávacie inštitúcie a školy.

Zvyšovanie kvality procesov vzdelávania je požiadavkou Bolonského procesu, ale aj Lisabonskej stratégie, ktorú akceptujú všetky štáty Európskej únie vrátane Slovenska. Ministerstvo školstva Slovenskej republiky má záujem o implementáciu manažérstva kvality. V roku 2008 – 2009 boli realizované projekty zamerané na implementáciu komplexného manažérstva kvality na verejných univerzitách v SR (samohodnotenie cez model CAF). Známe sú aj projekty v oblasti implementácie systému manažérstva kvality podľa ISO 9001:2008 v priamo riadených organizáciách, na vysokých a stredných školách.

Skúsenosti a prax ukazujú a potvrdzujú, že pre nedostatok aktuálnej dostupnej

literatúry nemajú stredné a základné školy dostatočné informácie o princípoch manažérstva kvality, komplexného manažérstva kvality a modeloch, ktoré sa v súčasnosti implementujú.

Cieľom tejto publikácie je informovať manažment a pedagogických zamestnancov vzdelávacích organizácií o možných prístupoch a modeloch manažérstva kvality, ktorého súčasťou je i zvyšovanie kvality vzdelávacieho procesu.

Použitá bibliografia:

BALDRIGE NATIONAL QUALITY PROGRAM – 2006 Criteria for Performance Excellence [online]. National Institute of Standards and Technology, Copyrighted © 2006. [cit. 2009-05-06].

Dostupné na internete: http://www.quality.nist.gov/Business_Criteria.htm

ČOLLÁK, M., MAJCHRÁK, L.: Manažérstvo kvality vo vzdelávacích inštitúciách. Asociácia inštitúcií vzdelávania dospelých v SR, 2007, ISBN 978-80-89142-10-1

ČUPKA, J.: Model výnimočnosti EFQM. Úrad pre normalizáciu, metrológiu a skúšobníctvo Slovenskej republiky, Slovenská spoločnosť pre kvalitu. Brožúra zo seminára o EFQM © SSK 2006

DEMING APPLICATION PRIZE [online]. The W. Edwards Deming Institute, Copyright 2000. [cit. 2009-06-18].

Dostupné na internete: <http://www.deming.org/demingprize/demingapplication.html>

GRASSEOVÁ, M A KOL.: Procesní řízení ve veřejném a soukromém sektoru. Brno. C Press, 2008. ISBN 978-80-251-1987-7

IWA 2:2003 Systémy manažerstva kvality Návod na použitie normy ISO 9001: 2000 vo vzdelávaní

JURAN J. M., GODREY, A. B.: Jurans Quality Handbook. Mc GRAW-HILL, International Edition 2000, ISBN 0-07-116539-8

KURTUS, R.: Basic Principles of Total Quality Management, [cit. 2009-07-28]. Dostupné na internete: <http://www.school-for-champions.com/tqm/principles.htm>

NENADÁL, J.: Měření v systémech manažmentu jakosti, Management Press, Praha 2001. ISBN 0 905 435 88 5

NENADÁL, J., NOSKIEVIČOVÁ, D., PETŘÍKOVÁ, R., PLURA, J., TOŠENOVSKÝ, J.: Moderní manažment jakosti. Praha : Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-186-7

PAULOVÁ, I.: Application on the self – assessment methods of the improvement of the quality management system efficiency. In: Intercathedra, 2005, No. 21, s. 102 – 103 ISSN 1640 – 3622

PAULOVÁ, I.: Aplikácia procesného prístupu v organizáciách v Slovenskej republike. In: 8. ročník mezinárodného seminára MOP 2005. Plzeň : ZU 2005, s. 154 – 161. ISBN 80 – 7043 – 352-3

PAULOVÁ, I., MĚLKA, M.: Poznanie a využívanie princípov TQM a EFQM modelu výnimočnosti v malých a stredných organizáciách v SR. In.: KVALITA 3/2004, s. 16 – 19

PAULOVÁ, I.: Vybrané metódy systémového prístupu hodnotenia účinnosti a výkonnosti manažérstva kvality a komplexného manažérstva kvality. 1. vyd., Trnava : AlumniPress, 2009. 97 s. - (Vedecké monografie; 2/2009). ISBN 978-80-8096-086-5 (<http://www.mtf.stuba.sk>)

PAULOVÁ, I., HRNČIAR, M.: Uplatňovanie modelu CAF na univerzitách v SR. In: Kvalita 2009: 18. ročník konferencie s mezinárodnou účasťou. Ostrava, 19. – 20. května 2009. Ostrava : DTO CZ, 2009. ISBN 978-80-02-02153-7. G-16/G-20

PAULOVÁ, I., HEKELOVÁ, E., ŠATANOVÁ, A., ŠALGOVIČOVÁ, J. Metódy zlepšovania efektívnosti a účinnosti TQM. Bratislava : Vydavateľstvo STU, 2008, 304 s. ISBN 978-80-227-2857-7

Príručka modelu CAF 2006: Spoločný systém hodnotenia kvality. Bratislava Gupress, ISBN 80-7160-223-X

STN EN ISO 9000:2005 Systémy manažérstva kvality. Základy a slovník

STN EN ISO 9001:2009 Systémy manažérstva kvality. Požiadavky

STN EN ISO 9004:2001: Systémy manažérstva kvality. Návod na zlepšovanie výkonnosti.

ŠALGOVIČOVÁ, J., PAULOVÁ, I., KUČEROVÁ, M., MĚLKA, M.: Meranie spokojnosti zákazníka z pohľadu manažérstva kvality a marketingu. Trnava : SP Synergia 2006, 215 s. ISBN 80-969390-6-8

WESTCOTT, R. T: The Certified Manager of Quality/Organizational Excellence Handbook. Quality Press ASQ. 2005, ISBN 978-0-87389-678-8

STN EN ISO 19 011:2003 Návod na auditovanie systémov manažérstva kvality a/alebo systémov environmentálneho manažérstva

