

PROČ ZAVÁDĚT SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI NA UNIVERZITNÍ PRACOVISŤĚ

Ivo Vondrák



Zavádění systému managementu jakosti se stalo pro běžnou podnikatelskou praxi téměř nutností. Firmy, které usilují o partnerství s ostatními a kterým záleží na kvalitě svých produktů, pochopily, že asi není jiné cesty než takové systémy řízení zavést a certifikovat je, obvykle dle normy ISO 9001. Proč se však něčemu takovému vyhýbají univerzity? Vždyť slovo kvalita se objevuje ve všech možných strategických dokumentech a hovoří se o něm na celé řadě setkání nejvyššího managementu univerzit. Tento článek je pokusem o zdůvodnění toho, proč se Fakulta elektrotechniky a informatiky VŠB – Technické univerzity v Ostravě rozhodla jít touto, v České republice, neznámou cestou zavedení systému managementu jakosti na akademické půdě. Jaké jsou s tímto systémem řízení zkušenosti a do jaké míry jsou tyto zkušenosti přenositelné i na ostatní pracoviště.

Úvodem

Svůj příspěvek bych si dovilil uvést jednoduchou otázkou, kterou dost často slyším na různých setkáních s ostatními kolegy a která se táže, proč vůbec zavádět systém managementu jakosti na univerzitní pracoviště. Komerční firmy, tam je to vcelku zjevné, ale akademická půda? Domnívám se, že i přes svá specifika, která akademické prostředí má, je toho možná více, co máme společného s komerční sférou a možná je to i více, než si univerzity jsou ochotny připustit. Je třeba si uvědomit, že i univerzita má své zákazníky a i když na rozdíl od komerční sféry primárně netvoří zisk, tak minimálně musí efektivně hospodařit se svěřenými prostředky. Není účelem tohoto příspěvku hodnotit, zda-li těchto prostředků je hodně nebo málo, zda-li se navyšují či nikoliv. Obecně platí, že vždy je třeba s těmito prostředky nakládat efektivně.

Výše zmíněná orientace na zákazníka znamená, že tento musí mít nejen své potřeby a požadavky, ale měl by být také s poskytovanými službami spokojen. Právě spokojenost zákazníka je klíčovým momentem systému managementu jakosti a také asi i jeden z nejproblematictějších bodů implementace takového

systému na akademické půdě. Stačí si uvědomit, že jeden z nejdůležitějších zákazníků univerzity je student a služba poskytnutí vzdělání nebývá vždy v korelaci s představami studenta.

Pokusme se v dalším o pochopení toho, co to vlastně systém managementu jakosti je. Doufám, že se na mne kolegové z této vědní oblasti na mne nebudou zlobit, když se pokusím o jisté zjednodušení, když mezi systém managementu jakosti a systém řízení postavím rovnítko. Jinými slovy řečeno, systém managementu jakosti je vlastně systém řízení, který respektuje požadavky dané normou, v našem případě již zmíněnou ISO 9001. Je tedy důležité si uvědomit, že zavedení takového systému je věcí managementu daného pracoviště, v našem případě fakulty. Je to jeho systém řízení a měl by jím být i definován v oněch normou stanovených intencích.

Výchozí stav

Co tedy přimělo Fakultu elektrotechniky a informatiky, aby podstoupila zásadní krok směrem k zavedení výše zmíněného systému? Těchto důvodů bylo zjevně několik a lze je alespoň rámcově shrnout do následujících bodů, které jsou možná typické i pro jiná pracoviště než výše zmíněnou fakultu:

- Řízení fakulty je postaveno na principech „zvykového práva“, který za léta fungování ne vždy koreluje s aktuálními požadavky současně dynamicky se vyvíjející společnosti.
- Management fakulty má definován svůj mandát po dobu tří let, který odpovídá zákonem dané délce volebního období děkana fakulty. I když je možné toto volební období ještě jednou opakovat, je zřejmé, že definování strategií v časovém horizontu delším než tyto tři roky je dost problematické. Každý děkan může vnést do řízení svůj pohled, který může být zcela odlišný od názorů a představ děkana předchozího.

- Mnoho problémů a často i téměř standardních situací se řeší ad hoc způsobem. Zejména v případě rozdělování finančních prostředků a řízení finančních toků se tento ad hoc přístup, který není postaven na jasně daných měřitelných kritériích, může stát problémem z hlediska dlouhodobého programování chodu fakulty.
- V řadě případů jsou nejasně vymezené kompetence, a tím i zodpovědnosti. Stále rostoucí počet, bohužel často i byrokratických, požadavků takovou situaci stále komplikuje a v daný okamžik lze jen s nejvyšším vynaloženým úsilím dohledat, kdo a za co zodpovídal. Nemluvě o možnosti přijetí následných nápravných opatření v případě jejich nesplnění.
- Celému způsobu řízení chybí požadovaná úroveň transparentnosti a formalizace.

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

Důvodem zavedení systému řízení, který vyhovuje normě ISO 9001, je fakt, že tato norma je v našich podmínkách nejpoužívanější a má tedy i odpovídající zázemí v oblasti různých školení i certifikačních společností. Jistou nevýhodou je, diplomaticky řečeno, nutnost vedení a řízení dokumentace, která má někdy až příliš formální charakter a také primárně definovaná orientace celé normy směrem ke komerčně orientovaným společnostem. Z těchto důvodů jsme v počáteční fázi implementace systému řízení uvažovali spíše o zavedení hlavních zásad managementu a samotná certifikace nebyla hlavní prioritou. Hlavní příčinou toho, proč jsme se nakonec rozhodli celý systém certifikovat, byla nutnost stanovení termínu, dokdy vše musí být hotové a funkční. Do jisté míry svou roli sehrálo i to, že Fakulta elektrotechniky a informatiky se mohla stát první akademickou institucí

s certifikovaným systémem managementu jakosti dle ISO 9001.

Zásady managementu jakosti

V předcházející kapitole byly zmíněny důvody, dle kterých by měl být systém managementu jakosti vyhovující požadavkům normy ISO 9001 zaveden. Dále se tedy podíváme, o jaké požadavky se jedná a jakým způsobem jsou uplatněny v případě naší fakulty. Jedná se o následujících osm bodů:

- orientace na zákazníka,
- princip „příkladu“ vedoucích pracovníků,
- zapojení všech pracovníků,
- procesní přístup,
- systémový přístup k managementu,
- neustálé zlepšování,
- přístup k rozhodování zakládající se na faktech a
- vzájemně výhodné dodavatelské vztahy.

Není pochyb, že na úrovni intuitivního chápání jsou všechny tyto pojmy vcelku zjevné. Situace se ale komplikuje v případě jejich implementace, kdy je nutné tyto zásady konkretizovat do univerzitního prostředí.

Hned na začátku bylo tedy nutné si uvědomit, kdo je vlastně zákazníkem fakulty. V případě komerčních firem je identifikace zákazníka vcelku triviální. V podstatě je zákazníkem ten, kdo platí za daný výrobek či poskytnutou službu. Toto pravidlo zjevně v případě naší fakulty nemohlo být aplikováno, protože např. hlavní činnost, kterou je vzdělávání, je v České republice bezplatné. Z další analýzy vyplynulo, že nemůžeme hovořit o jediném zákazníkovi, ale je třeba nahlížet na různé činnosti realizované fakultou a přiřadit jim odpovídající zákazníky. Výstupem bylo následující strukturování, které se stalo klíčovým pro další implementaci systému managementu jakosti:

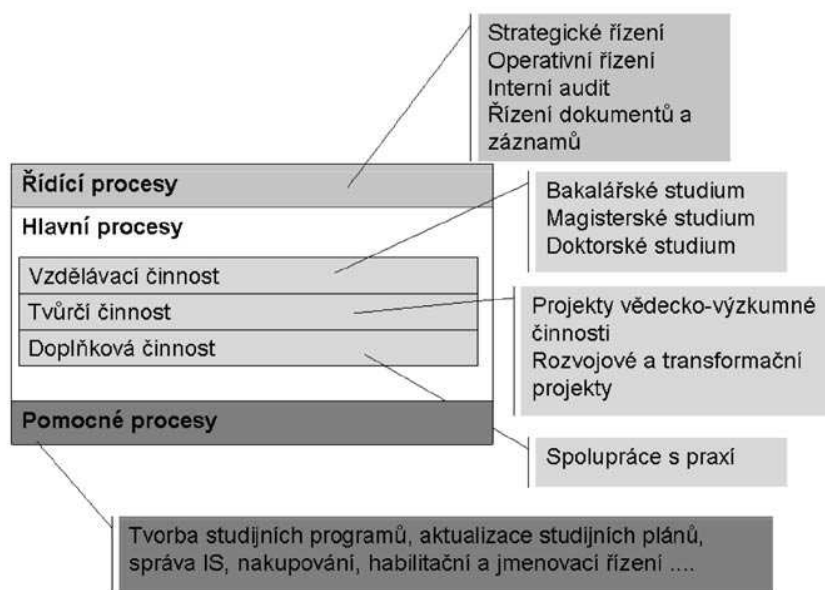
- Vzdělávací činnost poskytovaná fakultou má v podstatě tři typy zákazníků:
 - Studenti, kteří přichází na univerzitu s požadavkem dosažení požadovaného vysokoškolského vzdělání. V tomto našem případě se jedná o poskytnutí bakalářského, magisterského a doktorského stupně vzdělání.

ČLÁNKY

- Zaměstnavatelé, jejichž prioritou je přijetí absolventů připravených pro praxi.
 - Stát, který jako jediný je v daný okamžik platícím zákazníkem. Nástroj formulace potřeb státu jako zákazníka jsou a měly by být strategické dokumenty vládní politiky.
- I** Tvůrčí činnost, která zahrnuje komplexní problematiku výzkumu a vývoje má následující tři typy zákazníků:
- Grantové agentury poskytující finanční krytí v oblasti plnění hlavních úkolů výzkumu a vývoje na principu výběru projektů určených k financování.
 - Podniky a organizace, které na rozdíl od předchozího zákazníka požadují plnění úkolů výzkumu a vývoje definovaných v kontextu působení dané společnosti na trhu.
 - Stát cestou financování výzkumu v podobě prostředků určených jím spravovaným institucím.
- I** Doplnková činnost
- Podniky a organizace, které požadují plnění konkrétních úkolů cestou spolupráce s fakultou. V podstatě by se v tomto případě nemělo jednat o úkoly výzkumu a vývoje.

Hovoříme-li o zákaznících a hodnocení jejich spokojenosti, pak bylo nutné systematizovat i zpětnou vazbu. Vzdělávací procesy, které dnes tvoří na univerzitách asi největší podíl na jejich financování, je nutné hodnotit z pohledu všech uvedených zákazníků. V případě studentů se stalo standardem, že každý předmět je možné anonymně hodnotit cestou ankety implementované v informačním systému. Hodnocení je k dispozici nejen přednášejícímu a cvičícím, ale je také dostupné nadřízeným. Pokud dá odpovídající vyučující explicitně své svolení, mohou být výsledky ankety dostupné všem ostatním pedagogům i studentům. Velkou míru vypovídací schopnosti o kvalitě absolventů mají informace poskytované zaměstnavateli. Tito mají mimo jiné i své zastoupení v rámci vědeckých rad. Asi nejhorší zpětná vazba je poskytována ze strany státu a de facto má podobu fiskální politiky uplatňované vůči univerzitě jako celku. Procesy tvůrčí

Obr. 1: Procesní mapa Fakulty elektrotechniky a informatiky

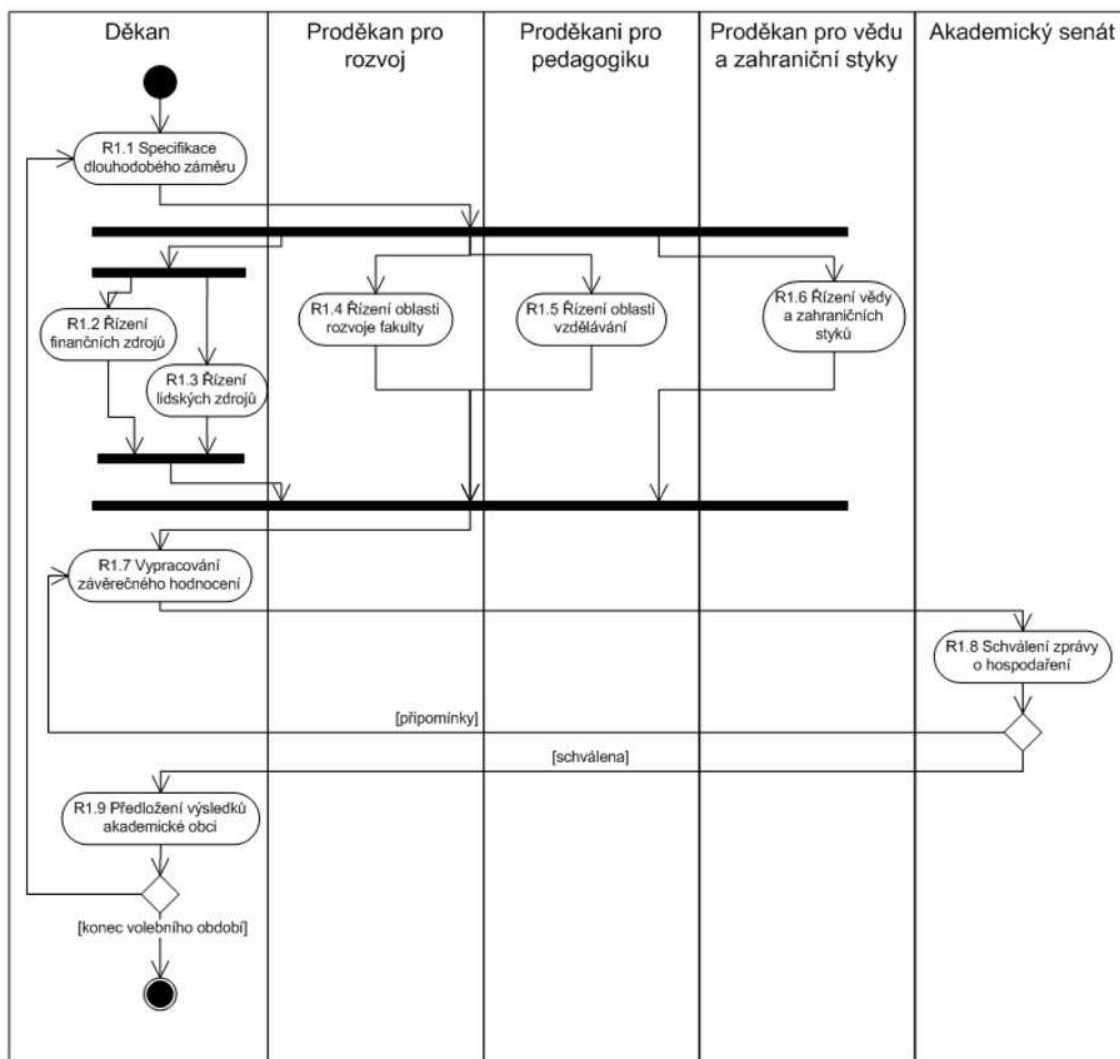


a doplňkové činnosti mají rozpracovaný systém kontroly daný způsobem předání výsledků jednotlivým zákazníkům a vnitřními předpisy fakulty.

Procesní přístup je další ze zásad, která byla v rámci implementace systému managementu jakosti velmi podrobně rozpracována. Proces je dán po částech uspořádanou množinou činností směřujících ke splnění požadovaných cílů opakovatelným způsobem, svými vstupy a výstupy, regulátory (pravidly dle kterých je proces řízen) a zdroji, kterými je proces uskutečňován. Tato definice se stala základem pro popis všech důležitých procesů (obr. 1), které jsou fakultou

realizovány. Každý z uvedených procesů má svého vlastníka, který zodpovídá nejen za jeho průběh, ale také za jeho neustálé zlepšování, jakožto uplatnění další z výše uvedených zásad systému managementu jakosti. Vlastní procesy byly formálně definovány za pomoci jazyka UML (Unified Modeling Language) a publikovány na intranetu fakulty tak, aby všichni zaměstnanci stejně jako studenti měli možnost kdykoli se na požadovaný proces podívat a ověřit si postupy, které byly v rámci systému „uzákoněny“. Jako příklad lze uvést proces Strategické řízení, jehož vlastníkem je děkan fakulty (obr. 2). V rámci definovaných kompetencí děkana je např. také podproces Řízení finančních

Obr. 2 : Příklad specifikace procesu Strategické řízení pomocí UML



zdrojů. V tomto případě byla uplatněna další zásada přístupu k rozhodování zakládajícího se na faktech. Konkrétně byla stanovena pravidla financování jednotlivých pracovišť fakulty na základě tří objektivně měřitelných kritérií, hodnotících výkon pedagogický postavený na principech studentokreditů, výkon vědecký definovaný metodikou Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT) a nakonec počtem doktorandů vedených školiteli daného pracoviště.

Tato kritéria de facto lze exaktním způsobem každý rok stanovit a v podstatě tak umožnit vedoucím jednotlivých pracovišť zhodnotit svůj aktuální stav a přijmout taková opatření, aby jejich financování bylo v následujícím období lepší.

Závěrem této kapitoly je nutné se vrátit k některým se zbývajících zásad, z nichž asi nejdůležitější je princip „příkladu“ vedoucích pracovníků. To je jedna z klíčových podmínek úspěšné implementace systému managementu jakosti. Je třeba si uvědomit, že systém řízení je systém managementu, a tudíž si jej musí management i sám definovat. Jistě existují příklady „importování“ systému řízení z jiných organizací, ale pokud management si tento systém nevezme za vlastní a nevěnuje mu adekvátní čas při jeho tvorbě či adaptaci, pak se takový systém stává formálním a dříve nebo později se rozejde s realitou fungování dané organizace. Domnívám se, že univerzity dnes nejsou v situaci jako některé komerční firmy, které nutně potřebují certifikát k získání zakázky. Proto by asi nebylo dobré v daný okamžik takový systém vnucovat jiným, pokud to sami neuznají za potřebné a žádoucí. To je asi klíčový bod úspěchu implementace managementu systému řízení jakosti na akademických institucích.

Jak a odkud začít

V závěru svého příspěvku bych si dovolil uvést několik zkušeností, které pomohly naší fakultě dospět až k certifikovanému systému managementu jakosti dle ISO 9001. Jako každá dobrá zkušenost, tak i tato má svá specifika a možná bude nezbytné některé z uvedených principů modifikovat. Shrnutí našich dobrých zkušeností je tedy následující:

- Je nutné jmenovat představitele vedení pro jakost (v případě fakulty to je osoba proděkana pro roz-

voj). Musí to být člověk vybavený entuziasmem a aktivním přístupem, schopný vysvětlit ostatním přínos námahy vyplývající ze zavádění systému managementu jakosti.

- Ukázalo se jako velmi užitečné začít od popisu procesů, které tvoří základ celého systému řízení.
- V prvním přiblížení je dobré v popisu procesů pouze mapovat aktuální stav, nikoliv popisovat požadovaný ideální stav. V takovém případě hrozí popsání fiktivního modelu, který nemá oporu ve skutečnosti. Je však nezbytné do popisu procesů doplnit prvky řízení, které norma vyžaduje a ty urychleně uvést v život.
- Udělat si pořádek ve veškeré dokumentaci, která tvoří legislativní rámec pro řízení fakulty. Tuto dokumentaci řídit podle jasně daných pravidel.
- Jmenovat tým interních auditorů, kteří mají zájem a chuť kontrolovat uplatňování pravidel systémů řízení. V našem případě je tým auditorů tvořen zástupci všech kateder a je veden předsedou akademického senátu (sloučení kontrolní úlohy akademického senátu a úlohy hlavního auditora).
- Pro účinné zavedení systému managementu jakosti je nutné nalézt podporu velké většiny zaměstnanců. Toho se dá dosáhnout soustavným vysvětlováním cílů, které vedení zaváděním systému managementu jakosti sleduje (transparentnost, pravidla, pořádek, pomoc ve standardních situacích...).
- Je absolutně nezbytné, aby vedení bylo příkladem a hlavní hnací silou (vždyť se jedná o jeho systém řízení). Poradce sice může poradit, ale navrhnout a implementovat systém mohou jenom vedoucí pracovníci zodpovědní za chod fakulty.

Norma vyžaduje vést také záznamy prokazující uplatňování zásad systému řízení jakosti.

Informační systém fakulty (KatIS) se ukázal jako klíčový prvek získání certifikátu jakosti díky následujícímu informačnímu obsahu:

- evidence úkolů vyplývajících z operativního řízení fakulty (tyto úkoly jsou sledovatelné všemi členy akademické obce včetně studentů),

- sledování průběhu studia každého studenta, včetně evidence a hodnocení diplomových a bakalářských prací,
- hodnocení všech přednášek a seminářů studenty zahrnující návrhy na doporučení,
- sledování pedagogického výkonu všech pracovišť na principech studentokreditů,
- evidence všech výzkumných projektů řešených pracovníky fakulty,
- sledování pedagogických, výzkumných a publikačních aktivit každého pracovníka i doktoranda včetně evidence jejich účasti na konferencích a školeních.

Závěr

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

