



# Certifikační audity vybraných ITV

Česká společnost pro jakost

Ing. Miroslav Jedlička, Ing. Petr Koten, Ing. Eliška Michálková, Ing. Romana Hofmanová,  
Ing. Alena Plášková, CSc., Ing. Ondřej Hykš

# Certifikační audity vybraných ITV včetně fakult pro vzdělávání učitelů a fakult uměleckého zaměření

# Hlavní body

- Rekapitulace průběhu auditních činností v rámci projektu IPN Kvalita
- Prezentace zjištění a poznatků z auditů 1. a 2. stupně
- Souhrnné informace
- Diskuse a závěr

# Rekapitulace průběhu auditních činností v rámci projektu

ITV	Audit 1. stupně	Audit 2. stupně
Technická univerzita v Liberci	3.7.2013	9. a 11.7.2013
Univerzita Palackého v Olomouci	30.5.2013	11. – 14.6. 2013
Vysoká škola finanční a správní	23.5.2013	24. a 26.6.2013
Vysoká škola zdravotnická	10.6.2013	1.7.2013

# Výchozí informace

- Ověřovali jsme vhodnost metodiky hodnocení postavenou **na základech modelu ISO 9001**
- Přestože žádná z ITV neměla zavedené ISO 9001, tak **mnoho prvků je naplňováno**
- Kromě prezentace našich poznatků budeme zmiňovat i **názory pracovníků**, se kterými jsme hovořili

# Výchozí informace

- Akademické svobody ...

Akademická práva a svobody dle wikipedie:

- *svoboda vědy, výzkumu a umělecké tvorby*
- *svoboda výuky, otevřenost různým vědeckým názorům, metodám a uměleckým směrům*
- *svoboda volby zaměření v rámci studijního programu a svoboda vyjadřovat vlastní názory ve výuce*
- *právo členů akademické obce volit akademické orgány*
- *právo používat akademické insignie a konat akademické obřady*

.... nejsou použitou metodikou normy ohroženy

# Výchozí informace

- **Informace** jsou anonymní – bez identifikace sdělovatele informace a ITV
- V rámci auditu jsme se setkali se **vstřícností** a **otevřeností** pracovníků (mnohdy však byla větší vstřícnost k auditorovi než k normě samotné 😊 )

# Prezentace zjištění a poznatků z auditů 1. a 2.

V rámci následujících informací bude uveden  
vždy požadavek **normy ISO 9001** ve  
**zjednodušené formě** a stav, který jsme zjistili v  
rámci auditů ITV

## Kapitola 4: Systém managementu kvality

### Článek 4.1: Všeobecné požadavky

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- tvorba, dokumentování, implementace, údržba a zlepšování systému managementu kvality (QMS)</li> <li>- aplikace procesního přístupu</li> <li>- ošetření outsourcingu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- žádná ITV neměla zavedený QMS podle ISO 9001, ale i tak mnoho prvků ITV splňovaly</li> <li>- některé ITV měly popsány procesy (aplikován procesní přístup)</li> <li>- míra shody popisu procesu a reality</li> <li>- pozitivní vnímání případného popisu podpůrných a řídicích procesů (zpřehlednění pravidel)</li> <li>- outsourcing řešen smluvně</li> </ul>

## Kapitola 4: Systém managementu kvality

### Článek 4.2: Požadavky na dokumentaci

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- postupy pro řízení dokumentů a záznamů (tištěné, elektronické, interní, externí)</li> <li>- dokumentovaná politika kvality a cíle kvality</li> <li>- existence příručky kvality</li> <li>- dokumentované postupy a záznamy požadované normou</li> <li>- další potřebné dokumenty a záznamy pro efektivní fungování organizace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidla pro řízení dokumentů a záznamů nejsou formalizována, sjednocena (přezkoumávání dokumentů, dostupnost, atd.)</li> <li>- příručka kvality neexistuje, nicméně části se dají najít ve vrcholové dokumentaci</li> <li>- řízení externí dokumentace stojí na právních odděleních</li> <li>- to, co je vyžadováno zákonem, je v dokumentaci vedeno velmi dobře.</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.1: Angažovanost a aktivita managementu

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- angažovanost a aktivita vrcholového vedení při tvorbě, implementaci a zlepšování QMS (důraz na plnění požadavků zákazníka, stanovování politiky kvality, stanovování cílů kvality, přezkoumávání QMS a zajišťování dostupnosti zdrojů)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vedení škol na všech úrovních prokazuje plnou podporu jednotlivým procesům, včetně trendů zlepšování</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.2: Zaměření na zákazníka

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovování požadavků zákazníka</li> <li>- plnění požadavků zákazníka</li> <li>- zvyšování spokojenosti zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zákaznický přístup je důsledně uplatňován</li> <li>- Objevuje se rozdílný pohled na vnímání toho, kdo je vlastně zákazník</li> <li>- Velmi kladně hodnocená úroveň práce studijních oddělení</li> <li>- Hodnocení spokojenosti zákazníků probíhá různými metodikami</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.3: Politika kvality

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- vyhlášena politiky kvality <ul style="list-style-type: none"> <li>- odpovídá záměrů organizace</li> <li>- závazek k plnění požadavků a k neustálému zvyšování efektivnosti QMS</li> <li>- poskytuje rámec pro stanovování cílů</li> <li>- sdělována a pochopena v celé organizaci</li> <li>- Přezkoumávána dle stanovených požadavků</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Politika kvality je částečně naplňovaná strategickými dlouhodobými záměry</li> <li>- Ne vždy tvoří rámec pro stanovení cílů</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.4: Plánování, cíle kvality

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- cíle kvality (měřitelné a v souladu se stanovenou politikou kvality)</li> <li>- plánování QMS (zajištění funkčnosti QMS i v průběhu změn)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cíle kvality nejsou ve všech případech stanoveny návazně na politiku kvality</li> <li>- Jsou využívány dlouhodobé záměry, které se většinou rozpadají na dlouhodobé a krátkodobé cíle</li> <li>- Návaznost jednotlivých organizačních útvarů není ve všech případech zřejmá</li> <li>- Ne vždy jsou cíle vyhodnocovány</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.5: Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- stanovování a sdělování odpovědností a pravomocí</li> <li>- jmenování představitele managementu, včetně požadavků na: <ul style="list-style-type: none"> <li>- procesy potřebné pro QMS</li> <li>- předkládání zpráv vrcholovému vedení</li> <li>- podpora povědomí o závažnosti požadavků zákazníka v celé organizaci</li> </ul> </li> <li>- interní komunikace</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Odpovědnosti jsou převážně dostatečně definované (katalogy funkcí), pravomoci definovány méně</li> <li>- Existuje menší provázanost mezi rektoráty a fakultami</li> <li>- Představitel managementu není oficiálně stanovený</li> <li>- Základní článek komunikace tvoří informační systémy</li> </ul>

## Kapitola 5: Odpovědnost managementu

### Článek 5.6: Přezkoumání systému managementu

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- přezkoumání QMS v pravidelných intervalech (pro zajištění vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti)</li> <li>- vstupy <ul style="list-style-type: none"> <li>- výsledky auditů</li> <li>- zpětná vazba od zákazníka</li> <li>- výkonnost procesů, shoda produktu</li> <li>- stav nápravných a preventivních opatření</li> <li>- opatření z předchozích přezkoumání</li> <li>- změny v QMS</li> <li>- doporučení ke zlepšování</li> </ul> </li> <li>- výstupy <ul style="list-style-type: none"> <li>- opatření ke zlepšování</li> <li>- opatření ke zlepšování produktu</li> <li>- opatření k potřebám zdrojů</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Přezkoumání vedením je nahrazeno výroční zprávou, nejsou vždy zahrnuty vstupy, výstupy a trendy</li> <li>- Dílčí výroční zprávy nejsou vždy využívány v plném rozsahu</li> </ul>

## Kapitola 6: Management zdrojů

### Článek 6.1: Poskytování zdrojů

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování zdrojů potřebných pro: <ul style="list-style-type: none"> <li>- implementaci, udržování a zvyšování efektivnosti QMS</li> <li>- zvyšování spokojenosti zákazníka prostřednictvím jeho požadavků</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Potřeba zdrojů všeho druhu je vyhodnocovaná, řídí se rozpočtem</li> <li>- Často se řeší operativně</li> </ul>

## Kapitola 6: Management zdrojů

### Článek 6.2: Lidské zdroje

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- požadavky na odbornou způsobilost pracovníků</li> <li>- poskytování výcviku (či jiných opatření) pro zajištění odborné způsobilosti</li> <li>- záznamy o vzdělávání, výcviku, dovednostech a zkušenostech</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kvalifikační struktura, včetně věkové, je důsledně dodržovaná (akreditace)</li> <li>- Účinnost a efektivnost vzdělávání není vyhodnocovaná ve všech případech</li> <li>- Rozdílnost postupů u akademických a ostatních pracovníků</li> <li>- Hodnocení pracovníků dle RIV bodů</li> <li>- Školení požadovaná ze zákona jsou naplňovaná důsledně</li> </ul>

## Kapitola 6: Management zdrojů

### Článek 6.3: Infrastruktura

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování a udržování infrastruktury <ul style="list-style-type: none"> <li>- budovy, prostory a související technické vybavení</li> <li>- HW a SW</li> <li>- podpůrné služby</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Plány údržby, oprav, revizí a investic nejsou ve všech případech vytvářeny systematicky</li> </ul>

## Kapitola 6: Management zdrojů

### Článek 6.4: Pracovní prostředí

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pracovní prostředí vhodné pro poskytování služeb v souladu s požadavky na tyto služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vhodnost pracovního prostředí řešena</li> <li>- Snaha o modernizaci prostor, budov a vybavení</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.1: Plánování realizace produktu

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování a vytváření procesů potřebných pro poskytování služby</li> <li>- určení cílů kvality a požadavků na službu</li> <li>- vytváření procesů a dokumentů a poskytování zdrojů specifických pro službu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hlavní procesy jsou velmi dobře plánovány (na základě akreditací)</li> <li>- Využívá se dlouhodobé plánování na základě požadavků trhu</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.2: Procesy týkající se zákazníka

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- určení požadavků specifikovaných zákazníkem</li> <li>- určení požadavků, které zákazník neuvedl, ale jsou nezbytné pro specifikované nebo zamyšlené použití</li> <li>- určení požadavků zákonů a předpisů týkajících se služby</li> <li>- přezkoumávání požadavků týkajících se služby (výhoda využívání katalogu)</li> <li>- komunikace se zákazníkem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Akreditované studijní programy jsou vytvářeny v souladu všech stran</li> <li>- Marketing je využíván dostatečně (weby, konference, zaměstnavatelé, veletrhy, dny otevřených dveří)</li> <li>- Zvyšuje se snaha o spolupráci s absolventy</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.3: Návrh a vývoj

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování a řízení návrhu a vývoje <ul style="list-style-type: none"> <li>- etapy návrhu a vývoje</li> <li>- přezkoumání, ověřování a validace přiměřené každé etapě návrhu a vývoje</li> <li>- odpovědnosti a pravomoci při návrhu a vývoji.</li> </ul> </li> <li>- vstupy pro návrh a vývoj</li> <li>- výstupy z návrhu a vývoje</li> <li>- přezkoumání návrhu a vývoje</li> <li>- ověřování návrhu a vývoje</li> <li>- validace návrhu a vývoje</li> <li>- řízení změn návrhu a vývoje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vývoj nových programů a předmětů probíhá</li> <li>- Nejsou naplňovány všechny požadavky (přezkoumání, ověřování, validace, změny)</li> <li>- Často probíhá nekoordinovaně</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.4: Nákup

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- pravidla pro nakupování produktů s vlivem na kvalitu (spokojenost zákazníků)</li> <li>- informace týkající se nákupu</li> <li>- ověřování nakupovaného produktu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Občas vede k neefektivním nákupům u menších objemů (veřejné VŠ)</li> <li>- Menší koordinovanost nákupů mezi fakultami (riziko neefektivních nákupů)</li> <li>- Zásady hodnocení a výběru dodavatelů nejsou v některých případech dodržovány</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.5: Výroba a poskytování služeb

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- poskytování služeb za řízených podmínek: <ul style="list-style-type: none"> <li>- dostupnost informací popisující charakteristiku služby</li> <li>- dostupnost potřebných pracovních instrukcí</li> <li>- používání vhodného zařízení</li> <li>- dostupnost a používání vhodného monitorovacího a měřicího zařízení</li> <li>- implementace monitorování a měření</li> </ul> </li> <li>- validace procesů výroby a služeb</li> <li>- Identifikace a sledovatelnost</li> <li>- majetek zákazníka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Metodika řízení projektů v oblasti vědy a výzkumu není ve všech případech stanovena a dodržována (evidence, řízení, vyhodnocování)</li> <li>- Realizace probíhá v souladu s akreditacemi</li> <li>- K validaci je využito zpětné vazby od zákazníků všeho druhu</li> <li>- Zahrnuty i procesy mimo akreditaci</li> </ul>

## Kapitola 7: Realizace produktu

### Článek 7.6: Řízení monitorovacího a měřicího zařízení

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- určení monitorovacího a měřicího zařízení potřebného pro poskytování důkazu o shodě produktu se stanovenými požadavky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Převážně zajišťováno na úrovni jednotlivých pracovišť</li> <li>- Zásady řízení metrologie nejsou definované a dokumentované souhrnně, je využito hlavně pokynů výrobců</li> </ul>

## Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

### Článek 8.1: Obecně

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- implementace procesů monitorování, měření, analýz a zlepšování potřebných pro: <ul style="list-style-type: none"> <li>- prokázání shody s požadavky na službu</li> <li>- pro zajišťování shody QMS</li> <li>- pro zvyšování efektivnosti QMS</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analýzy jednotlivých procesů probíhají dle zvyklostí</li> <li>- Ne ve všech případech, kde je to možné jsou využívány konkrétní a měřitelné parametry</li> <li>- Ne vždy jsou výstupy jednotlivých analýz využity pro přijetí opatření</li> <li>- Výstupy z různých časových etap nejsou vždy srovnávány</li> </ul>

## Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

### Článek 8.2: Monitorování a měření

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- spokojenost zákazníka</li> <li>- interní audity <ul style="list-style-type: none"> <li>- plánování auditů</li> <li>- postup pro provádění auditů</li> <li>- naplňování požadavků normy</li> <li>- efektivní implementace a udržování</li> <li>- přijímání opatření z auditů</li> </ul> </li> <li>- monitorování a měření procesů</li> <li>- monitorování a měření služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Monitoring spokojenosti zákazníků probíhá, metodiky jsou rozdílné, výstupy nejsou využity v plném rozsahu</li> <li>- Interní audity probíhají pouze ze zákona, finanční a na projekty</li> <li>- Monitorování a měření procesů neprobíhá ve všech případech</li> <li>- Monitoring a analýzy kvality vzdělávacího procesu probíhá rozdílně</li> </ul>

## Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

### Článek 8.3: Řízení neshodného produktu

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- identifikování služby, které neodpovídají stanoveným požadavkům</li> <li>- přijímání vhodného opatření v případě zjištění neshodné služby</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Neshody jsou řešeny operativně</li> <li>- Vyhodnocení příčiny a návaznost na přijetí preventivní opatření většinou chybí</li> </ul>

## Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

### Článek 8.4: Analýza dat

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- analýza dat musí poskytovat informace o: <ul style="list-style-type: none"> <li>- spokojenosti zákazníka</li> <li>- shody s požadavky na službu</li> <li>- charakteristiky a trendů procesů a služeb</li> <li>- dodavatelích</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probíhá většinou pouze analýza údajů požadovaných ze zákona</li> <li>- Výstupy analýz nejsou v některých případech srovnatelné</li> <li>- Dílčí analýzy nejsou v některých případech využity ve výroční zprávě</li> </ul>

## Kapitola 8: Měření, analýza a zlepšování

### Článek 8.5: Zlepšování

Požadavek normy	Zjištěná skutečnost na ITV
<ul style="list-style-type: none"> <li>- neustálé zlepšování</li> <li>- nápravná/preventivní opatření <ul style="list-style-type: none"> <li>- přezkoumávání (i potencionálních) neshod (včetně stížností),</li> <li>- určování příčin neshod</li> <li>- vyhodnocení potřeby opatření</li> <li>- určování a implementace opatření</li> <li>- záznamy výsledků opatření</li> <li>- přezkoumávání efektivity provedených opatření</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Postupy pro nápravná a preventivní opatření nejsou ve všech případech stanoveny</li> <li>- Opatření jsou přijímána hlavně na operativní řešení</li> <li>- Není vyhodnocována účinnost a efektivnost opatření</li> </ul>

# Souhrnné informace

- Audity prokázaly, že metodika hodnocení vzdělávacího procesu **postavená na základech modelu ISO 9001** je nejen použitelná, ale i vhodná účinná a efektivní
- Zavedením této metodiky hodnocení by **v žádném případě nedošlo ke zužování svobod** akademické obce
- Všechny navštívené **VŠ požadavky tohoto modelu z větší části naplňovaly**

# Souhrnné informace

- **Většina** zjištění měla charakter **konstatování shody**
- Některá zjištění vznikla pouze na základě **rozdílné používané terminologie**
- Některá zjištění konstatovala, že požadavky modelu nejsou naplňovány, nebo jsou naplňovány částečně, je ale **otázkou zda je nutné, aby byly naplňovány**
- Další kategorií jsou **zjištění** typu doporučení, která vyplývají z nezávislého pohledu auditorů, směřují **do oblasti trendu zlepšování** účinnosti a efektivnosti

# Souhrnné informace

- Většina zjištění nevznikla pouze na základě posouzení auditorů, ale vznikla na základě **komunikace s auditovanými**, kteří v některých případech tento názor sami iniciovali
- Jedním z nejčastějších je názor, že **tam kde je to vhodné**, by se měly některé podpůrné **agendy sjednotit** na celé VŠ

# Diskuse a závěr

Děkujeme za pozornost